



国家电网公司

DON'T COPY

本案例由清华大学经济管理学院谢滨副教授编写，研究生汪晓阳参与了调研工作。本案例仅供课堂讨论，作者无意说明企业成败及其管理措施的对错。清华大学经济管理学院拥有本案例的版权，未经书面许可，禁止以任何方式复制、传播、使用本案例。



这是 2001 年 2 月 14 日---21 世纪的第一个情人节,北京年轻人对这一节日疯狂的热情让 e 国网络公司(www.eGuo.com)的总裁张永青和他的 e 国的员工忙得不亦乐乎,现在到了晚上 10 点,大家终于可以松了一口气,张永青可以看看 e 国这一天完成订货的统计:总共累计完成了 1200 个订单,其中送出了 350 百束鲜花、50 瓶香水……

这些数据让张永青感到十分的欣慰。2000 年 4 月以来美国纳斯达克股票大跌,在美国普遍认为 B2C 的模式产生怀疑,风险投资者对 B2C 的投资热情大大下降,对现有 B2C 网站盈利的压力越来越大,在此背景下 e 国今天的表现的数据完全可以作为投资者增强信心的依据。不过,在大量订单到来的同时,现有的配送体系如何能够满足提出“e 国一小时”送货的承诺,也是一个很大的考验,如何进一步发展 e 国是他目前考虑的问题……

中国电子商务发展概况

近些年电子商务在中国有着十分蓬勃的发展。根据中国互联网络信息中心(CNNIC)自 1997 年开始发布了“中国互联网络发展状况统计报告”,从 1998 年起 CNNIC 决定于每年 1 月和 7 月发布统计报告。2001 年 1 月 17 日公布的最新调查结果表明:中国上网计算机总数约 892 万台,其中专线上网计算机为 141 万台,拨号上网计算机为 751 万台。中国上网用户人数由 1997 年 10 月的 62 万人,上升到 1999 年底 890 万人,到 2000 年底达到约 2250 万人。中国国际线路的总容量由 1999 年底的 351M 上升至 2000 年底的 2799M,连接的国家有美国、加拿大、澳大利亚、英国、德国、法国、日本、韩国等。2000 年上网用户平均每周上网时间为 13.66 小时,上网用户通过网络商店购买过商品或服务的比例由 1999 年的 8.79% 上升到 2000 年 31.67%。

张永青与“e 国一小时”

e 国总裁张永青 1986 年毕业于清华大学读物理系,1986 年-1989 年美国犹他大学物理学,1989 年-1992 年美国麻省理工学院物理系 并于 1992 年获该学科物理学博士,1992 年-1999 年美国华尔街所罗门兄弟公司交易人,1999 年获得约 150 万美元¹的基金回国和他弟弟张永春创办 e 国公司。张永青于 99 年上半年从美国归国,99 年 10 月建立 e 国网络公司。最初是设想的 ICP(网络内容提供商)方向,定位在百姓生活,衣食住行用;出发点是想用网络来做点实事,还比较虚,不知道具体如何操作。他认为网络一是提供信息,二是电子商务。他选择了后者。他认识到 ICP 不太适合 e 国,理由是盈利上的要求不能满足,二是容易被模仿;然而选择电子商务,在中国要解决的最主要问题就是配送和支付,他最终提出了在北京市区一小时送货的方式来解决这一问题,他是这样考虑:

对顾客来说电子商务要方便快捷、节省成本,否则失去了“e”的意义,一点击就可以得到最好(比如电子邮件),用户期待从网络得到瞬时的服务,从传统的角度考虑,一个人去最近的超市购物也大约是一小时,从心理角度考虑,1 小时是划分长与短的界限,因此,1 小时是实际上瞬时性的服务。另外,对 e 国来说 1 小时服务也可以解决付款的问题,货到付款也方便了 e 国的资金回流。

e 国公司在 2000 年 4 月 15 日推出“e 国一小时”品牌承诺以来,提出在北京四环路以内“柴米油盐酱醋茶,一小时内送到家”,e 国对一小时的定义是这样的:

e 国一小时是指从您确定您所订购商品开始,无论是通过 e 国互联网还是通过热线电话,只需一小时会有我们穿着红色马夹彬彬有礼的服务配送专员送到您指定的地点。

四环以内、中关村、亚运村地区免收配送费,外地购买按实际情况收取邮寄费。从 5 月 15 日起至 9

¹ Virtual China News -- Apr. 12 2000



月 15 日期间, 还结合百事可乐的促销活动, 顾客每购物 10 元赠一听百事可乐, 即“买十赠一”的“清凉 1 小时”活动, 网民只要在 e 国网一小时商城内购买 10 元的商品, 便会免费获赠百事可乐一听。多买多送。这在与通常网上购物公司配送时间一般为 4 至 5 天相比, 大大超出用户的想象, 因此得到市场的积极反应, 到六月中旬 e 国的每日订货量达到近 1000 份, e 国网上销售产品也达到 6000 余种, 其中食品 1000 种, 其他 5000 种。e 国因此也得到了媒体广泛关注, 成为体验电子商务实验地, 也让北京人认识到电子商务离自己的距离如此之近。

这样的活动对传统销售渠道也带来了影响, 2000 年 6 月², 身为网民兼批发商的黄先生觉得 e 国的“买十赠一”的“清凉 1 小时”活动十分划算, 因此, 在 e 国一次订购了 100 箱百事可乐, 第二次订 10 箱, e 国网站均按时将货物及赠品送到, 第三次黄先生又订下 100 箱可乐时, 遭到了 e 国网站的拒绝。e 国拒绝的理由是: e 国是销售对象是最终消费者, 而不是中间销售商, 而且赠品有限。

e 国的运作特点

选 址

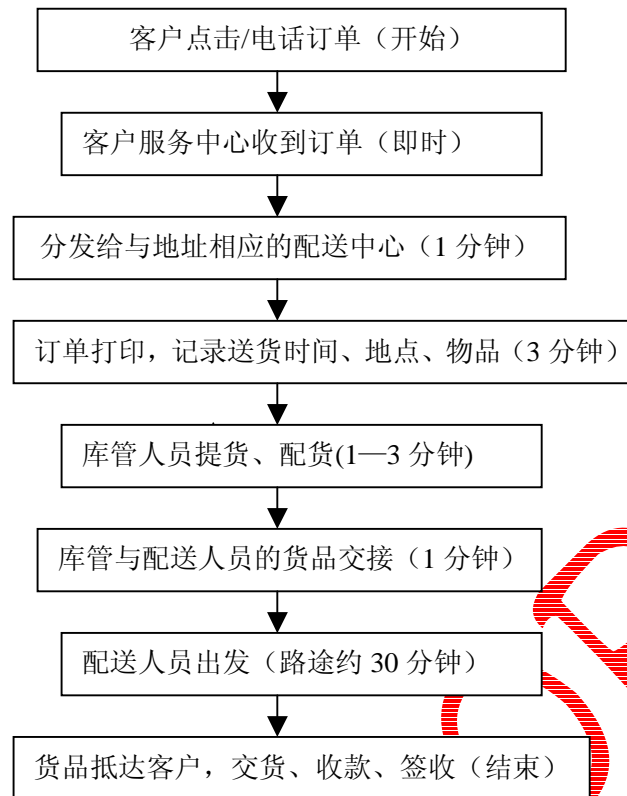
e 国在地理上的分布是一个总部及总部附属的配送培训中心, 总部设在北京西北郊中关村地区, 处在三环与四环之间的西格马大厦; 一个电话客户服务中心, 位于东四环以东面, 当时的选址原因在于为了要到一个便于记忆的电话号码: 8581-8585, 因此与总部分开; 散布北京城的配送中心。选址方面, 一是考虑覆盖范围, 二是考虑消费群的密集度。最近由于建立了 800-810-8585 免费电话, 客户服务中心可以与总部合并。在北京 e 国最初有近 20 个配送中心, 多数在北面, 后来由于南面的订货量较少, 部分南面的配送中心进行合并, 目前有 10 个左右配送中心 (分布见附录 3)。

e 国采取的是配送中心和配送点的方式, 它设立了一个一小时中心库房和一个 8 小时库房。一小时中心库设在北京东北郊区, 机场路高速路和未来北京五环的交界处, 租用了一个面积为 1500 平方米, 一年租金 30 万元, 总库 6 个人, 没有配送员, 分库面积一般 300 平米左右。货物数量 1000 余种, 总库补货一个礼拜一次; 下面分库两天补一次, 第一天下补货单, 第二天补货, 运输工具有三辆中型面包车。e 国只有一小时和八小时送货两种产品, 原来只有一小时送货的产品有库存, 而八小时送货的产品是在用户订货以后到供应商那里提货, 但是八小时货物常常由于供应商供货不及时而影响及时供货, 所以成立一个八小时库房向全市供货, 库房设在北京三环的西北角与北京电视台相邻, 与该地区的配送中心合并, 仓库在地下二层, 主要是音像制品、玩具等。由于处在居民小区, 该库房还加入副食品等商品作为超市对外营业, 超市位于地下一层, 里面货架摆放整齐。库房人员为产品贴上条形码, 方便货物的进出管理。在网上订单和超市订单两部分的衔接处理上, 采用的方法是: 网上的货物从超市库存中提出时, 在超市的 POS 机上记录, 然后由配送员送到客户手里。而网络订单的统计由一名员工负责录入到 MIS 系统中。而 8 小时的货物走自己的单据统计, 这交叉处理, 在一定程度上也造成了管理的混乱。

客户订单的处理流程

e 国典型的订单处理流程及时间分配情况 (北京市):

² 2000 年 6 月 21 日 北京晨报



计算机管理情况

因为管理中心（总部）、订单处理客户服务中心（曾经）、配送中心的分离，为保证及时送货，信息的沟通变得极为重要。现有的沟通方式是人员之间的电话联络表。在订单信息方面，首先是保证每个订单都得到处理，不会产生漏单的情况；更为重要的是库存信息内容的沟通，订单处理中心能够保证配送中心得到准确的库存信息，并确认是否能满足客户的需要；管理中心也需要库存信息来进行进货决策。最近开始应用自行开发的管理信息系统以期望解决漏单问题，同时提高对市场反应的迅速和准确性。客户的意见和建议通过总部制作组从网页中收集，或者通过客服中心向总部汇报，此外，e 国也通过建立特色频道对顾客进行购买方面的内容性引导。

e 国库存管理中，现有的仓库已经采用了总部自行开发的管理信息系统软件，用于统计管理仓库的库存情况；并且计算机管理终端通过接入互联网，在权限允许的情况下，能够调用其他仓库的库存情况统计表，以达到协调货物分配的作用。除了这个基本的信息统计功能外，该软件还有一定的管理职能：在制定下个月的订货计划时，仓库通过在管理信息系统软件中制定补货表，总部的采购部就可以看到，并进行指导和批准。现在该软件处于试用期，在磨合中；以前的订单正在逐步录入。没有足够的数据来作出分析。

库存管理

库存管理的目标是以最低的费用保障物品的存储和流通。e 国“1 小时承诺”的成功，很大程度上依赖于库存管理的成功。e 国的每一个配送中心有一名库管，负责人员的调整，保证配送员工作量的平均。下设两名员工负责计算机的操作和配货操作。每个配送中心的配送员数量不等：在北京北面的配送中心配送员多一些，约 12—13 个，而南面相应少些。配送员的工作能力：每人每天约能够处理 10 张订单。他们并不是接到订单后立即出发，而是在时间允许的范围内尽量等到较多的订单后一起处理。由于节省库存管理的费用，e 国的仓库标准并不是很高，一些对存储条件要求高的商品如白砂糖就不能进货。e 国在 1 小时承诺后相继推出了 8 小时、24 小时承诺，主要针对大宗、高档商品而言。在这些送货当中，e 国将派出受过更多专业训练的配送员以满足客户可能的特殊要求或者处理紧急事件。8 小时的运作背景是 e 国人员前往商家提货，然后由配送员送到客户手中，但是随着业务的扩大，现在已经有有了一个 8 小时库存仓库。24 小时的运作背景是厂家送货，e 国的人员和厂家送货员一起，去收取客户的应付款项。商品的进货价格至