

SOA 注入新活力，李宁三步踏上 B2C 道路

CIOAge & 51CTO 徐蕊

导读：坐拥成百上千门店的传统品牌企业，该如何开辟互联网战场？对于传统企业而言，电子商务是否犹如一次“诺曼底登陆”？他们将怎样面对经销商的抱怨？这些问题在林砺面前曾经都荆棘刺手，但是现在却迎刃而解了。

“李宁电子商务刚刚一周岁，在这个行业中还是嗷嗷待哺的婴儿。”说这话的是李宁有限公司（下简称李宁公司）电子商务部的总监林砺。作为国内体育用品的领跑者，李宁公司创造了体育用品行业的多个第一。在当前服装企业电子商务化的大背景下，李宁公司如何走在同行的前面呢？林砺向 CIOAge 记者徐蕊讲述了李宁公司的网商之路。

打击“李鬼”，整合渠道

电子商务虽然已在我国形成热潮，但大多数传统企业却持观望态度，所以在做电子商务之前，李宁公司做了很多关于消费者和市场环境的调研。他们惊喜的发现截止到 2007 年末，淘宝上自发形成销售李宁产品的网店有 700 多家，而他们这一年产生的销售流水金额接近一个亿。这就表明在李宁公司完全没有电子商务部的状况下，经销商自发形成了一个互联网电子商务渠道。

“你不得不承认这已经是一个客观存在的事实，但是它却衍生了很多不良的状况。因为没有监管机构、政策体系和服务体系的规范，这就导致出现了货品来源、价格体系混乱的问题。这时候我们就想，要不封杀网店，要不把他们管理好。经过深思熟虑，在整个网购市场、支付体系和物流体系的慢慢成熟下，我们选择了后者，这才是一个很务实的思路。”

但是这只是李宁公司决定做 B2C 电子商务的原因之一，更好的推动力来源于“E-Channel”。林砺对 CIOAge 记者解释到：“在经过前期调研后我们认为电子商务是一个新兴的渠道——E-Channel，它不是简单意义上的 E-Commerce，只有把 E-Channel 渠道建立好才能提升 E-Commerce 的高度。在对消费者调研的过程中我们发现：李宁产品的目标消费群体是 14 岁至 28 岁的青年人，这和网民群体的重合度非常高。只有把互联网当成很好的营销渠道，才能在销售的同时借助渠道提升李宁品牌形象，所以电子商务平台附带着品牌营销的责任，并且通过网络营销开辟新的营收渠道，这是一举多得的做法。”

三步踏上 B2C 道路

2008 年 1 月，李宁电子商务部正式成立了。自此，李宁 B2C 电子商务业务便一发不可收拾……

正如林砺前边所讲，由于李宁 B2C 电子商务刚刚起步，所以在建立平台初期，公司的领导也把握不清这种模式该怎么走？大家都抱着试水的态度尝试着看。

谁都知道在淘宝上开店有低成本、见效快的优势，企业不需要自主建立强大的 IT 平台作支持，正是出于这样的考虑，李宁公司将 B2C 电子商务的第一步踏在了淘宝上。

2008 年 4 月，在淘宝 B2C 的平台上多了一支新军，第一家李宁网络旗舰店开张了。

试水淘宝，公司领导发现销售情况令人出乎意料，好到已经超出了预期。这证明李宁的 B2C 电子商务模式是受消费者（网民）欢迎的。正是基于这样良好的基础，李宁公司迈开了涉足电子商务的第二步，开始全力筹备打造“E-Lining 商城”。

“摸索的路尚在前进，”林砺说，“在刚推出 E-Lining 商城的时候，从 IT 到运营我们全部采用外包模式，以此来验证第三方平台是否能成功，公司自己来做电子商务是否可行。最

后实践证明，这样做是正确的。所以我们接下来要进行更大的举措，建立一套自己的电子商务平台，因为领导坚信，必要的投入能够看到它未来的结果，一定的投入将来会换得一个更好的电子商务运营基础。”

在搭建 B2C 电子商务平台前期，林砺经常会考虑一些问题，其中最令她困扰的是渠道的冲突。“价格是否统一？会不会经常收到投诉？”她用这些问题吓唬自己。为了避免这样的事情发生，李宁在建立 B2C 电子商务业务的初期就规范了线上线下统一的零售价格体系，推出了整个渠道（即代销和经销）的管理体系。线上线下合作伙伴的价格体系是统一无缝对接的，这样便使曾经最担心的问题在一开始就迎刃而解。林砺自豪的说：“成立十四个月以来，渠道对我们没有任何投诉，有些商户还申请授权加入到这个体系中来。”

经过两个月紧锣密鼓的努力，2008 年 6 月 18 日，李宁官方网上商城正式开张营业。

可是网上商城运营不长时间，很多问题就相继产生了。李宁传统的电子商务业务模式是 B2B，主打批发。但是在成立 B2C 模式的电子商务后，整个 IT 平台并没有重新定制，而是沿用了已有的 IT 平台，只是在局部稍作改动，并不合适。林砺很快决定：专门为 B2C 模式的电子商务量身打造一个新平台来提供服务。

这个决定做完，林砺才算踏上了李宁涉水电子商务之路的第三步。

SOA 为李宁 B2C 注入新活力

从 2008 年 11 月开始，李宁便和 IBM 建立了合作关系，选择了 WebSphere Commerce 构建整个电子商务平台。IBM 作为项目的实施方之一，帮助李宁电子商务在分析原有系统的同时，利用 SOA 的方式进行系统整合，将用于支撑后端业务的流程如采购、物流等核心内容进行优化，并实现了对分销、代销，直营销售等多种销售模式的支持。

项目正式实施从 2009 年 1 月开始，历经 5 个月的时间，在儿童节当天，李宁 B2C 电子商务平台一期完成上线。

在整个项目实施的五个月当中，IBM 和李宁公司的团队采用国际标准制定计划，根据项目需求将时间划分为了解阶段、设计阶段、开发阶段、测试阶段和用户培训五部分。整个项目一开始双方都比较紧张，担心这几个月的时间会不会出现状况而导致延期。因为每个阶段都需要三方面的配合。第一，项目前期调研非常精细。需求分析阶段占用了两个月的时间。李宁电子商务有限公司作为甲方，要清楚地了解业务需求在哪里，处理和平衡不同需求间的关系；第二，项目实施团队要精准估算出项目风险，他们在每一个需求处都建立了难点级别和紧急程度细分，在需求调研的最后阶段，所有业务人员一起审视这种非常具体的业务需求，这是需要大力度来支持的；第三，当项目遇到问题的时候，团队应该怎样面对和包容理解也是一门学问。这时 IBM 和项目实施方会给李宁公司战略合作方面的帮助，解决燃眉之急。正是由于领导的支持、双方的智慧运作才使整个项目非常成功，保证了系统如期上线。虽然这之后系统还会有漏洞出现，但是依靠良好的管理机制那些 BUG 很快能被解决。

“和 IBM 合作几个月来，整个项目的实施过程我有两点较深的体会”，林砺说：“一是 WebSphere Commerce 这个平台的强势在于 B2C 业务，这点 IBM 存在很多客户体验。但是从李宁自身业务需求的角度出发，我们还需要一些个性化定制，比如 B2B 业务与 B2C 业务的融合。公司原有的 ERP 系统没有电子商务模块，直接整合遇到很大困难。这时我们和 IBM 以及 IBM 的实施方在一起将业务的整个需求全部理解、吃透，在此基础上开发系统。第一版的产品拥有很多 B2B 业务和管理功能，使得整个平台是一个完整的解决方案，这样避免了我们还要寻求其他合作伙伴的问题，这一点我体会深刻；二是在这几个月，李宁享受到了‘实验室级别’的服务，这是我们之前无法想象的。我们作为 IBM WebSphere Commerce 产品国内第一批合作伙伴，IBM 从上至下对我们非常重视。开始我们还担心项目是否会被

推迟，变得遥遥无期。但最后大家看到我们的一期项目如期上线了，在运行方面几乎保持稳定。这是 IBM 给我们最大的惊喜。他们派出很多资源给我们利用，在沟通的过程中也给了我们非常好的客户体验，对此李宁电子商务部对二期项目的期望值更高了。”

从系统上线运行到记者采访的日期正好是十天的时间，在这段时间李宁电子商务 B2C 业务运作有了明显的改善。“以前都是半手工方式导入库存信息，因为没有接口可以整合系统。现在系统对接后，对于发过来的库存信息可进行实时上传，这样明显提升了运营效率。”

林砺说，后续系统还将完善部分高级经营销售和财务凭证等功能。

对于电子商务部来说，Commerce 是目前来说最主要的 IT 系统，但是这套系统上线以后可能会面临很多和其他系统接口整合的问题，现在正在逐步解决。但是 Commerce 本身的设计就是遵从 SOA 理念，标准化和应用 Service 软件的理念使周边系统非常灵活，所以从上线之前 B2C 系统和李宁 ERP、物流系统完成的第一轮整合情况上看，整个 IT 系统的运行还是比较顺畅的。

传统企业拓展电子商务有“三注意”

发展 B2C 电子商务是传统企业一个更新、改造、提升的机会。在 14 个月的建设 and 运营中，林砺和她的团队遇到并解决了许多问题。她将这些经验总结为企业做电子商务的“三注意”。

首先是组织架构的配置。传统企业做电子商务，经常会遇到电子商务部归属的问题。是将他们安排到市场部门、销售部门，还是让公司高层直接领导？这看起来是个很小的问题，但是却在整个项目中举足轻重。林砺这样解释说：“这是一个战略性问题。你站得有多高，看得就有多远。有的公司将电子商务放在市场部，这就导致品牌营销的职能多过零售的职能，员工就会误认为销售业绩无关紧要，只追求曝光度就够了。这样的定位就决定了电子商务就不可能走得长远。所以，我认为一开始在组织架构方面也做一个很精心的布局。在李宁，公司的 COO 直接管理电子商务，而且现在成立的李宁电子商务公司是完全公司化的运作。”

其次是供应链体系。李宁主要是做以批发模式为主的 B2B 业务，整个供应链体系也是服务于这个模式的。传统企业大批量生产货物，一个订单可能决定了一百万件货物的生产，然后到统一的时间集中交货。电子商务虽然可以沿用这种方式，但这不是最科学的。另外，她说：“在货物捡配方面，刚开始接受 50 单、100 单时供应商还勉强能完成，当到 200 单、300 单后他们已经抓狂，甚至都不知道如何分拣货物了。最糟糕的是在奥运会期间李宁 B2C 业务连续 5 天发不出货，当时场面非常乱。”在经历了这个痛苦的过程后，林砺决定从供应链层面着手全面理清生产和物流体系。她认为 B2C 电子商务最科学的方式是需求预测、及时补货的模式，这对传统企业来说将会面临一个很大的挑战。但他们发现只有依靠这种模式，李宁电子商务才能达到效率最优化目标，提升库存周转率；

第三点要注意的是整合线上线下渠道关系。整合还是割裂，这是企业和经销商一定要共同面对和解答的问题。

她总结道：“这些都是基础支撑层面上的问题，而现在我们研究最多的是丰富 B2C 功能，提升客户体验，开拓第三方合作模式等问题。我们已经有精力把重点从‘救火’转移到如何提升客户体验层面上，希望能它做的更好。”

当记者问及下一步李宁电子商务将作何打算时，林砺风趣的说：“希望生意越做越大，早日实现线上线下渠道融合的战略希望！”“接下来一年的工作重点分为三项。首先是优化 B2C 的客户体验。在基础工作基本完善的条件下，我们会针对消费者多花些功夫，在客户关系、会员、积分、促销和支付等环节为他们提供更好的体验和服务。将来我们会将目光着眼于社区电子商务方向。更长远的打算，李宁电子商务将会迎合整个电子商务未来的战略趋

势，关注手机电子商务——Mobile-Commerce，这都是需要一步一步向前发展的；其次是从后端 IT 平台来说，在物流端基本建设完成的条件下，当整个业务规模发展到更高的阶段或订单量更大时，我们会考虑将单 DC 运作改变为多 DC 运作，那时随着货品分配规律、订单组合、拆分等各方面问题的复杂化，IT 支持平台也要做相应的调整。这都是需要我们提前想到的。不能等到又像奥运时期那种五天发不出货的状况发生时才想到这些，我们要做到未雨绸缪；第三，我们要继续进行线上线下渠道的整合。目前电子商务部完成的是 E-Channel 独立扩展，线下、线上的渠道分开。在未来的两三年里，随着消费者电子商务体验的提升，整合将成为未来的发展方向。”

采访手记：“电子”只是手段，“商务”才是目的

传统企业“探路”B2C，常会以为这块“试验田”上是白纸一张，实际却是“杂草丛生”。起初为打击“李鬼”，整合渠道而侧身进入 B2C 市场的李宁公司，以一年多的亲身经历告诉我们，服装企业投身电子商务是企业战略发展性的问题，如何解决线上线下的渠道平衡是现实面临的挑战。谁的功力强，谁能平衡得更好，谁能理清实体店和网络营销这两个不同渠道的关系才会走得越快越远。而在这其中“电子”只是手段，商务才是目的。