

学校编码: 10384
学号: 17920101150664



分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

RR 贸易公司的电子商务流程重组

陈钟鸣

指导教师
戴亦一教授

厦门大学

廈門大學

硕士学位论文

RR 贸易公司的电子商务流程重组

The Business Process Reengineering on the Electronic Commerce Project of RR Trading Company

陈钟鸣

指导教师姓名: 戴亦一教授
专业名称: 工商管理 (MBA)
论文提交日期: 2013 年 3 月
论文答辩时间: 2013 年 6 月
学位授予日期:

答辩委员会主席: _____
评阅人: _____

2013 年 3 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

中国电子商务发展迅速，几年来销售规模剧增。随着传统品牌商、传统渠道商的逐步重视，如何构建流畅的电子商务业务流程便成了许多企业的重要功课。

本文首先通过对 B2C 大环境数据的分析，对小家电领域的线下贸易业务数据与电商数据进行比较，并对业务流程重组 BPR 进行了详细的论述。之后根据实际企业电商营销的现状，结合 RR 贸易有限公司的实际情况与现有流程，对 RR 贸易公司的电子商务背景进行了阐述说明。在第四章提出了针对 RR 贸易公司的业务流程重组对象与思路，界定了本文想要解决的问题。再根据业务流程重组的流程步骤，一步步对 RR 贸易公司的原有流程抽丝剥茧进行分析，充分将信息技术与流程重组有机结合，从货物流、财务流、信息流、人员节点等进行调整，设计了新的流程运作图，并配套了相应的人资考核条款。最后，经实际工作检验，新的流程较之原有流程不管在成本缩减、效率提高、规范性管理各个方面都展现出优越性，企业管理取得了长足的进步。

这一研究过程，具有较强的指导意义，使企业能够从中受益，促进增长。此外，RR 贸易公司作为传统线下渠道商，其业务模式具有一定代表性，本文的研究结论对于传统贸易企业进军电子商务行业应如何改造业务流程，亦有直接借鉴作用。

关键词：电子商务；B2C；业务流程重组 BPR；

Abstract

Over the past few years, chinese electronic commerce developed sharply. An vital element in this is how to establish an e-commerce business process successfully for the enterprises.

First of all, this article analyzed the connotation of e-commerce marketing in small home appliances enterprises, based on the current data and the basic theory of e-commerce marketing. And then discussed Business Process Reengineering Theory in detail, combined with the RR company's actual conditions and processes to compare the online business data and offline business data in the field. Then according to the BPR business process reengineering theory to suggest the company guidance.

The most important implication of this study is to promote the company and the economic development. In addition, these results have reference value for the traditional trade companies build the e-commerce system.

Key Words: Electronic commerce; B2C; Business Process Reengineering BPR;

目 录

第一章 绪论.....	1
第一节 研究的背景	1
第二节 论文框架	8
第二章 业务流程重组 BPR 理论概述	9
第三章 RR 贸易有限公司的电子商务背景分析	12
第一节 B2C 电子商务交易背景情况	12
第二节 家电行业的线下贸易	15
第三节 家电行业的线上销售情况.....	17
第四节 线上线下产品流通成本分析.....	19
第四章 RR 贸易有限公司的 BPR 业务流程重组思路	22
第一节 业务流程重组 BPR 的前置评估	22
第二节 RR 贸易电商业务 BPR 的对象与思路	27
第五章 RR 贸易有限公司电商业务 BPR 的重组设计	29
第一节 流程重组实施步骤一：战略决策阶段.....	29
第二节 流程重组实施步骤二：流程描述工作程序	30
第三节 流程重组实施步骤三：诊断分析	39
第四节 流程重组实施步骤四：设计新的流程方案	43
第五节 流程重组实施步骤五：制定配套的组织结构	52
第六节 流程重组实施步骤六：有效推进流程实施的 KPI 考核.....	53
第六章 结论与展望	611
第一节 研究结论	611
第二节 研究展望	622
附录.....	644
附录一：	644
参考文献	677
致谢.....	688

Table of Contents

Chapter 1 Introduction	1
Section 1 Background.....	1
Section 2 Construction.....	8
Chapter 2 Business Process Reengineering Theory	9
Chapter 3 Environment of RR Company EC project.....	12
Section 1 General Situation Of B2C.....	12
Section 2 Offline Trading of household electrical appliances.....	15
Section 3 Online Trading of household electrical appliances	17
Section 4 Analysis Of Circulation Cost between Online and Offline Trading.	19
Chapter 4 Evaluation of BPR for RR Company EC Project	22
Section 1 Estimate of BPR.....	22
Section 2 Target and Method of BPR	27
Chapter 5 Design of BPR of RR Company EC Project	29
Section 1 BPR Stage 1: Strategy	29
Section 2 BPR Stage 2: Process Description.....	30
Section 3 BPR Stage 3: Diagnostic Analysis	39
Section 4 BPR Stage 4: Reengineer Business Process.....	43
Section 5 BPR Stage 5: Organization Structure	52
Section 6 BPR Stage 6: Assessment.....	53
Chapter 6 Conclusions and Outlook	61
Section 1 Conclusions	61
Section 2 Outlook	62
Appendix.....	64
Appendix 1:	64
Reference	67
Acknowledgments	68

第一章 绪论

第一节 研究的背景

1.1.1 电子商务的定义

电子商务是随着现代计算机、通信和网络技术的迅速发展，特别是互联网的普及而出现并迅速发展起来的一种商务运作方式。

电子商务的本质有宏观与微观，狭义和广义之分。

宏观的电子商务定义是指通过电子手段建立一种新的经济秩序，不仅涉及电子技术和商业交易本身，也涉及诸如金融、税务、教育等社会的其他层面。

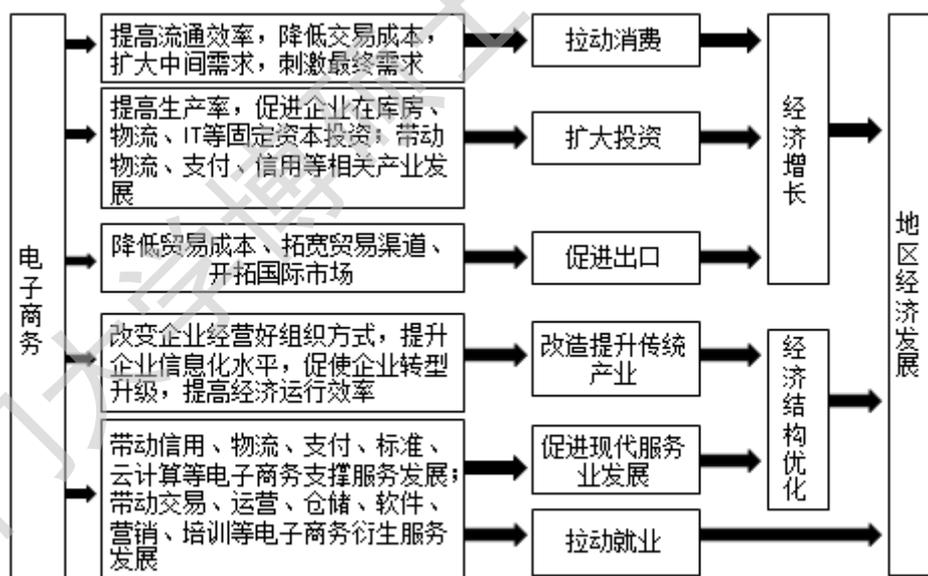


图 1-1 电子商务对城市经济、社会发展的主要影响

资料来源：荆林波 主编. 中国城市电子商务影响力报告（2012）. 社会科学文献出版社,2012

微观的电子商务是指各种正在进行商业活动的实体，利用网络和先进的数字化传媒技术进行的各种商业贸易活动。

狭义电子商务是指企业运用现代计算机, 通讯和网络技术开展的交易或与交易直接相关的活动, 即利用互联网络进行交易活动。当然, 生产经营管理方面的电子化技术应用也属于狭义电子商务的范畴。

广义电子商务是在指在信息技术与传统资源相互结合的背景下, 足以跨越时间与空间的商务活动新应用形式。广义电子商务包括狭义电子商务, 它包括交易方案的提出, 设计, 实施等, 定义更为宽泛。

本文以下所称电子商务, 将定义为针对企业所有不同表现形式网上销售活动的生产流程素的整体集合, 如下图。

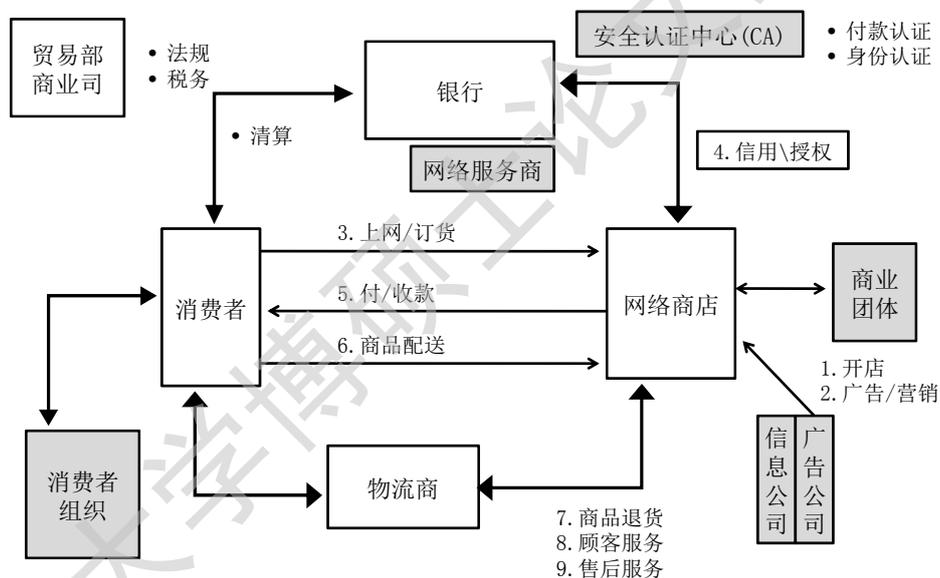


图 1-2 电子商务及其一般的运行环境

资料来源: 梁云. 供应链模式下物流与电子商务综合实训教程. 西南财经大学出版社, 2012

其中, 根据交易中主体的不同, 电子商务可分为企业与企业之间的电子商务(B2B), 企业与个人之间的电子商务(B2C), 个人与个人之间的电子商务(C2C), 企业与政府之间的电子商务(B2G)等几个类型^[4]。新兴的类型还有 O2O(Online To Offline), O2B(Order To Business) 等等。

本文将从狭义电子商务的微观角度分析一个进行网络销售的公司具体经

营行为以及发展方向，主要针对以 B2C 为主，C2C 为辅等直接面向消费者直销的运作方面进行分析，并对行业机会进行探讨。

1.1.2 行业背景-中国电子商务发展现状

1995-2001 年期间，中国电子商务从默默无闻到爆炸性成长，又从热潮快速滑向寒冬时期，然后从 2001 年至今，在世界电子商务快速发展，受到各国政府高度重视的时候，中国的电子商务回归理性的快速发展时期，保持了持续增长的良好态势。

截止 2009 年 12 月 31 日，世界互联网使用人数达到 18.02 亿人，较 2000 年的 3.6 亿人增长 399.3%；全球电子商务用户数达到 6.24 亿人，世界网站数量达到 2.3 亿个。与此同时，中国发生了什么？

根据中国互联网信息中心（CNNIC）的调查，截至 2009 年 12 月 31 日，中国大陆网民规模达到 3.84 亿人，上网普及率达到 28.9 %。下图笔者根据数据整理的图表。^{[2] 1}

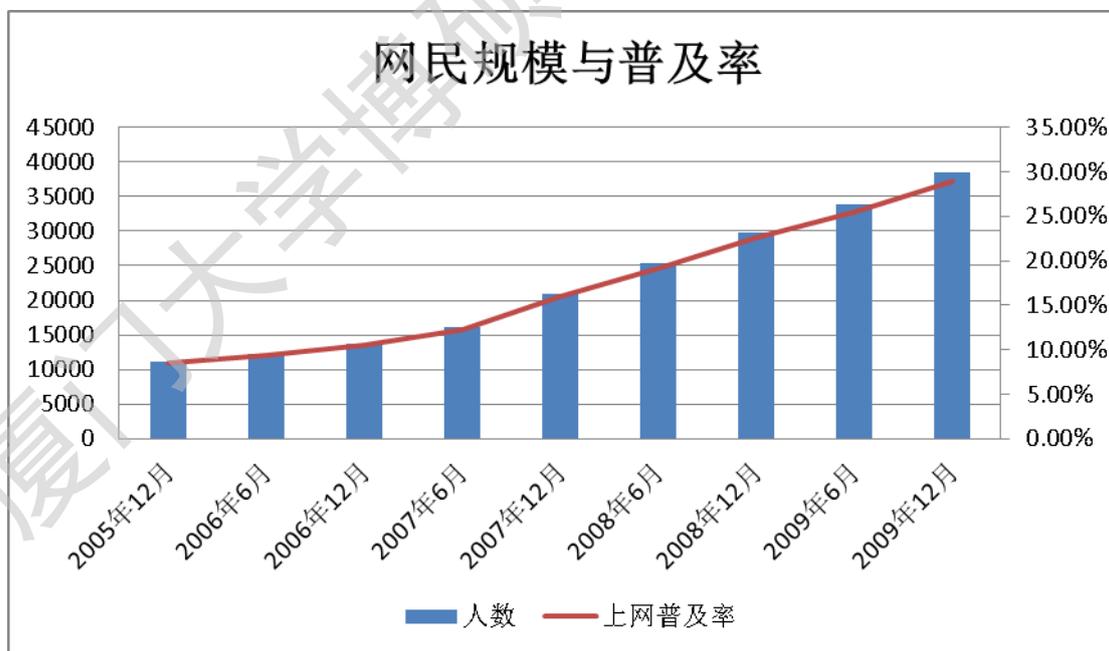


图 1-3 2009 年网民规模与普及率历年数据

资料来源：中国互联网络发展状况统计报告,2009 年 7 月

2005 年，全国企业网上采购商品和服务总额达到 16889 亿元，约占采购总

额的 8.5%，企业网上销售商品和服务总额 9095 亿元，占主营业务收入的比重近 2%。《中国行业电子商务网站调查报告》指出：到 2006 年年底，数量超过 2000 家的行业电子商务网站已经初步成为新兴电子商务服务业的重要组成部分，总体服务收入约 100 亿元，专业从业人员 12 万以上。

2007 年至 2009 年，中国电子商务交易额连续创出新高。2008 年，中国电子商务交易额达到 31427 亿元人民币，同比增长 44.8%；其中，大中型工业企业电子商务交易额为 14127 亿元；中小企业电子商务交易额达到 16524 亿元；网络购物交易额达到 1257 亿元。2009 年中国电子商务交易额达到 38251 亿元，同比增长 21.7%；其中，大中型工业企业电子商务交易额为 15666 亿元；中小企业电子商务交易额达到 19900 亿元；网络购物交易额达到 2586 亿元。^[3]

表 1-1 2004 年-2009 年电子商务交易额与增长率

年份	交易额	同比增长率
2004	9293	
2005	12992	39.80%
2006	15494	19.30%
2007	21709	40.10%
2008	31427	44.80%
2009	38251	21.70%

资料来源：中国互联网络发展状况统计报告,2009 年 7 月

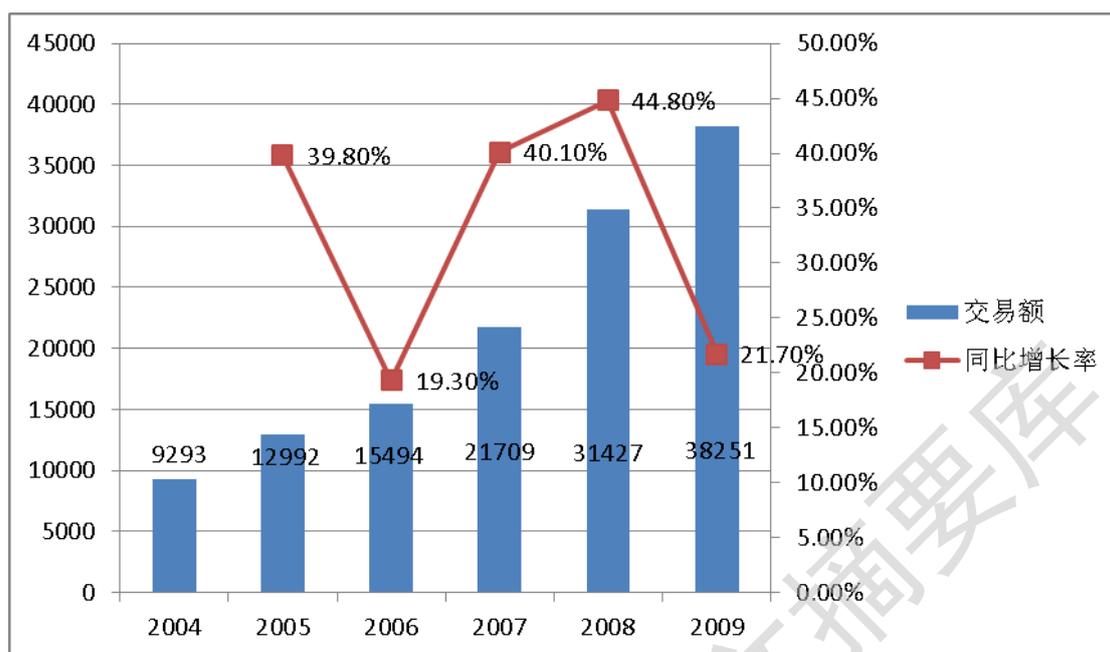


图 1-4 2004 年-2009 年电子商务交易额与增长率

资料来源：中国互联网络发展状况统计报告,2009 年 7 月

其中，2009 年网络零售实现了三个里程碑式的突破。网络用户规模已经达到 1.08 亿人，年增长 45.9%，网络购物使用率持续上升，达到 28.1%；如上所述 2009 年网络购物交易额达到 2586 亿元，较 2008 年的 1257 亿元增长 105.8%，已占社会消费品零售总额（12.53 万亿）的 2.06%；此外，网络经商人数规模持续增长，截止 2009 年 9 月底，人数达到 6300 万。电子商务服务业保持高速增长。据中国电子商务研究中心调查，截止 2009 年 6 月，B2B 电子商务服务企业有 5320 家，B2C、C2C 等企业达 6962 家。值得关注的是，国内使用第三方电子商务平台的中小企业用户已经突破 1000 万家。

支付方面，2009 年中国的电子商务支撑体系得到进一步完善。来自易观国际的一份数据，2009 年第四季度中国第三方支付市场规模达到 1849.1 亿元，全年交易规模达到 5808 亿元，环比增长 19%，同比增长高达 117.1%。

物流方面，快递业服务能力伴随着电子商务的发展高速攀升，同时，淘宝、京东商城、新蛋、凡客诚品等电子商务服务企业纷纷投入巨资打造新型电子商务物流系统。据国家邮政局统计公报显示，2011 年，全国快递服务企业业务收入累计完成 758 亿元，同比增长 31.9%，快递最高日业务量突破 1800 万件，市场

规模位居世界第三。目前已有超过 6800 家企业取得了快递业务经营许可证，比 2010 年大约增加 1000 家，营业网店达 6.4 万处，从业人员超过 70 万人。^{[1] 7, [2] 6}

1.1.3 政策背景-厦门的电子商务政策背景

厦门企业的电子商务模式创新丰富多样，商贸政务审批平台建设也日趋完善。以厦门商务局网为平台开展的网上审批、网上服务等电子政务建设取得了明显成效，商务局 13 个涉及行政审批和与许可的管理项目已全部实现网上审批；厦门手礼网的“网络+机场提货”的商业模式为旅客订购厦门、台湾、福建的特色产品提供便利，该商业模式发展良好；“万翔商务网”的“招标采购+网络”商业模式，为全市 1200 家机关事业单位一般办公用品采购提供服务，创造了良好的经济效益和社会效益。另外，厦门拥有数量众多的网店（C2C）、小型网络平台。据淘宝网信息，截至 2010 年底，注册地为厦门的网店数达到 3 万家以上。厦门小鱼网，小鱼社区注册网店 18465 个。截至 2010 年底厦门小型网络销售平台注册量达 1500 余个。

厦门 B2C 平台销售额从 2008 年的 1000 多万元，迅速增长到 2010 年的 10.2 亿元。2010 年销售额亿元以上的企业有三家，1000 万以上的 11 家、500 万元以上的 5 家；2010 年 11 月 8 日，厦门航空港集团旗下的万翔商城正式上线开业，标志着厦门大型国企进军 B2C 市场的开始。

政策方面，目前已知厦门的零售业务服务政策涵盖税收返还，租金补贴，人才补助等各个方面，2012 年 6 月份颁布的《厦思政〔2012〕109 号》，已将具体的规则细化，希望引导 C2C 模式向 B2C 转化，引导传统产业采用 B2C 模式扩大销售渠道，引导地方特色产业通过自建 B2C 平台或与第三方平台合作。此处简单列出本文主要关心的部分，其余详见附录一。

表 1-2 思明区人民政府关于鼓励扶持电子商务发展的若干规定摘要

<p>(一)对电子商务服务平台企业,自 2012 年起三年内,按企业当年实际缴纳区级税收的 80% 给予奖励。</p> <p>(二)对石材、机电、服装、电器、大宗商品交易等专业化电子商务服务平台企业和采取商家联盟合作方式的综合性电子商务服务平台企业,自 2012 年起三年内,对平台企业发展新的注册收费企业会员或合作联盟企业会员的,每发展一个会员补贴 1000 元,对每家平台企业每年补贴最高不超过 20 万元。</p> <p>(三)对新设立或新迁入本区的电子商务服务平台企业,自计算支付房租之日起 3 年内,按每月 30 元/m² 的标准给予房租补贴,补贴面积按实际承租的面积计算,但最高不超过 1000 m²;对原已入驻本区的电子商务服务平台企业,按企业缴纳区级税收比上一年度的增量部分给予租金补贴。对企业的年租金补贴总额不超过企业当年实际支付的年租金,也不超过企业年度实际缴纳的区级税收。</p> <p>(四)企业新建独立电子商务应用网站,实现网上交易、在线支付,按企业当年实际缴纳区级税收的 50%给予一次性补贴,补贴最高不超过 20 万元。</p> <p>(五)总部位于本区的企业拥有或获得中国人民银行颁发的《支付业务许可证》并实际开展第三方支付业务的,给予企业 350 万元的奖励,分四年予以兑现,自企业取得许可证的当年奖励 50 万元(2012 年以前取得许可证的奖励年限从 2012 年算起),第二年至第四年每年奖励 100 万元。(六)电子商务服务平台企业、电子商务专业服务企业的高级管理人员、专业技术人员年工资薪金收入形成的个人所得税达到 5 万元及以上的,参照本区总部型企业优惠政策,给予个人所得税奖励。</p>
--

资料来源:思明区人民政府关于鼓励扶持电子商务发展的若干规定,2009 年 7 月

1.1.4 公司背景-RR 贸易的电商之路

RR 贸易有限公司,资深小家电品牌代理商,在福建的小家电贸易领域深耕细琢 20 余年,现于福建省福州,厦门,泉州,莆田均有办事处,拥有松下,天际,金灶,德国伟嘉等十几个品牌在福建省内各地区的独家或者一级代理资质。销售渠道涵盖终端与渠道,比如国美、苏宁等家电专业卖场,以沃尔玛及罗宾森为代表的外资卖场,以新华都,中闽百汇,永辉超市为代表的本土卖场,以及各个地区原有的二级批发商、零售商都是该公司的客户。2012 年年销售额约 8000 万。

2009 年 9 月份,RR 贸易公司分析旗下品牌的网络销售情况后开始入驻淘宝商城(杭州阿里集团旗下 B2C 平台,08 年在淘宝网 www.taobao.com 站内开始逐步独立运作 mall.taobao.com,后改名天猫)开始电商方面的尝试。09 年电商

市场尚未有 2012 年的规模，因此作为以实体贸易起家的 RR 贸易公司，对于电商项目仍持保留态度，当时并没有着力发展。2012 年初，部分品牌以淘宝平台为主的电子商务风生水起，笔者于 2012 年 4 月接受公司安排开始独立运作电商业务。笔者于 2012 年 4 月接受 RR 贸易公司委派开始重新运作电子商务业务。然而，直接照搬线下终端业务流程操作的网络销售业务流程根本无法适应电子商务行业的特性，存在很大问题。

电子商务公司的网络销售业务流程与 RR 贸易公司的线下业务流程究竟有何异同？在经营管理上应做怎样的改变才能适应电子商务的特性发展？

第二节 论文框架

本文理论联系实际，试图为 RR 贸易有限公司发展线上销售业务确立合理、顺畅的业务流程体系。论文基本框架如下：

第一章，绪论部分说明了本文的选题背景、论文框架；

第二章，业务流程重组理论介绍，从概念到时代背景，到 BPR 理论在国内外的应用与发展外部进行了阐述，并说明了其与其他业务流程优化理论方式的异同；

第三章，首先对电子商务 B2C 市场进行了分析，接着分析了 RR 贸易有限公司所在行业家电行业线下贸易的现有情况，接着结合了 B2C 与小家电两个关键词，对家电行业线上销售情况做了大致的介绍，最后分析了线下贸易与线上贸易的流通成本，评估二者的竞争力优劣，提出了 RR 贸易有限公司发展方向的结论。

第四章，结合 BPR 理论，分析 RR 贸易有限公司是否需要 BPR，什么业务流程需要重组，又要针对什么环节使用什么工具进行重组。

第五章，实施 BRP 重组的步骤，借用大量的流程图，分析出应该改进的环节，并对原本的管理制度提出相应的意见与建议，在流程改制后，也一并提出了相应的管理制度，以考核机制的细化确保流程的顺畅进行。

第二章 业务流程重组 BPR 理论概述

2.1.1 业务流程重组 BPR 的概念

BPR (Business Process Reengineering) 也译做: 企业流程再造、业务流程重组、90 年代由美国麻省理工学院(MIT)的计算机教授迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和 CSC 管理顾问公司董事长钱皮 (James Champy) 提出的。

哈默博士认为, 现在绝大部分企业运作过程中习以为常的流程, 多是根据早年的观念发展而成的, 有些甚至是 20 世纪初就已存在的, 其中许多流程早已没有存在的价值, 但在生产过程中仍在继续沿用。要想真正利用信息技术来提高企业的效率, 就必须对企业的作业流程进行重新改造和设计, 以清除不必要的环节或步骤。由此, 正式而系统地提出了“业务流程重组”这一概念。

根据哈默博士与钱皮的定义, “业务流程重组就是对企业的业务流程 (Business Process) 进行根本性的再思考和彻底性的再设计, 从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性改善”。

2.1.2 业务流程重组在国外的应用与发展

自从哈默博士第一正式提出业务重组这一概念, 尤其是他与詹姆斯·钱皮于 1993 年发表《公司重组: 企业革命的宣言》以来, 业务流程重组作为一种新的管理思想, 很快掀起了一场企业重组与管理变革的热潮, 并成为欧美乃至世界关注的焦点。1994 年初, CSC Index 顾问公司为编写“业务流程重组实施情况的报告”, 曾对北美和欧洲最具实力的 621 家企业进行了抽样调查, 结果发现约有 70% 左右的公司正在推行一项或多项不同的业务流程重组工程; 余下的企业中, 也多数将业务流程重组工程排进了企业的议事日程。到 20 世纪 90 年代中期, 当时世界 500 强中已有 70% 以上的企业实施了业务流程重组, 其中许多企业还取得了显著成绩。例如, 花旗银行对信用分析流程进行再造, 使信贷分析师可用于研究商机的时间由过去的 9% 增加到 43%, 两年后银行的利润增加 7.5 倍; IBM 信用卡公司通过业务流程改进, 是信用卡的发放周期由原来的 7 天缩减至 4 个小时; 柯达公司对新产品开发实施企业业务流程改进, 结果把 35 毫米焦距一次性照相机从产品概念到产品生产所需要的开发时间缩减了 50%。世界上许多著名公司纷纷进

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库