

现代服务业商业模式创新及启示

—— 基于宁波典型企业的案例分析

朱艳敏 张二华 郑长娟 编著



中国财经出版传媒集团

 中国财政经济出版社

浙江省自然科学基金一般项目（编号：LY13G010004）

浙江省哲学社会科学规划一般课题（编号：17NDJC105YB）

宁波市发展和改革委员会资助项目

现代服务业商业模式创新及启示

——基于宁波典型企业的案例分析

朱艳敏 张二华 郑长娟 编著

中国财经出版传媒集团
中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代服务业商业模式创新及启示: 基于宁波典型企业的案例分析/朱艳敏, 张二华, 郑长娟编著. —北京: 中国财政经济出版社, 2016. 12

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7111 - 8

I. ①现… II. ①朱…②张…③郑… III. ①服务业 - 商业模式 - 研究 - 宁波 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 289937 号

责任编辑: 刘五书 林治滨
封面设计: 孙俪铭

责任校对: 张 凡
版式设计: 董生平

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码: 100142

营销中心电话: 88190406 北京财经书店电话: 64033436 84041336

北京京华虎彩印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×960 毫米 16 开 18.25 印张 315 000 字

2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月北京第 1 次印刷

定价: 38.00 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 7111 - 8/F · 5701

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

本社质量投诉电话: 010 - 88190744

打击盗版举报电话: 010 - 88190492, QQ: 634579818

前言

商业模式是企业为了实现客户价值最大化和持续盈利的目标，整合内外各要素，形成独特核心竞争力和自我可复制的价值链体系和生态系统。简单来讲，商业模式就是指相对于其他企业的核心竞争力，该企业通过什么途径或方式来获取盈利。这就决定了商业模式是企业运用有限资源在特定的时间，通过特定的方式执行特定的活动，以创造卓越的客户价值并确立企业获取市场价值的有利地位为目的的各种活动的集合。因此，管理学大师德鲁克认为：“当今企业间的竞争，不仅是产品的竞争，更是商业模式的竞争。”

服务业作为国民经济的重要组成部分，其发展水平是衡量一个国家或地区经济发展阶段和水平的重要尺度，也是产业结构高级化的重要标志。服务业的一个显著特征是服务产品的生产与消费过程具有不可分离性。因此，以新技术的有效应用和全新发展理念为代表的商业模式创新对服务业发展显得更加重要。谷歌（Google）、脸书（Facebook）、阿里巴巴、百度等国内外知名企业依靠商业模式创新迅速扩张的案例，充分揭示了商业模式创新已经超过资本成为服务企业实现突破发展的重要力量。现代服务业商业模式创新主要体现在以下三个方面：一是，根据需求特征以及消费习惯的变化，挖掘市场空白，为服务对象提供全新的服务产品。在为客户创造价值的同时，为自己赢得市场发展空间。二是，利用云计算、互联网等新的信息技术手段，对服务产品、服务流程、服务方式进行改进和创新，促进现代服务业各产业门类之间以及与制造业和农业的融合发展。三是，运用全新的管理理念，通过资源整合、优化管理和流程再造，提供优质服务，降低运营成本，提升品牌价值，从而获得竞争优势。

宁波市委、市政府及相关部门向来高度重视服务业发展,鼓励服务业企业进行商业模式创新,在现代物流、大宗商品交易、电子商务等领域积累了丰富的经验。本书在考虑宁波服务业企业商业模式创新的实际情况下,结合宁波产业结构特征,选取了宁波 38 家优秀服务业企业作为案例研究对象,系统分析了宁波服务业商业模式创新的背景、方式、方法、路径和特点。案例企业的选取依据“生产性服务业与生活性服务业并重,现代服务业与传统服务业并举”的原则,既涉及国际贸易、大宗商品交易、休闲旅游、家政服务等“十二五”期间重点支持发展的优势特色服务产业,同时也包括了现代物流、融资租赁、电子商务、检验检测认证、研发设计、信息科技、人力资源服务等生产性服务业重点发展领域。

“一带一路”已被中央提到重要的战略高度。自古以来,宁波就是海上丝绸之路三个主港之一,在“21 世纪海上丝绸之路”建设中将发挥非常重要的作用。此外,国务院于不久前出台的《关于加快发展生产性服务业促进产业结构调整升级的指导意见》,要求生产性服务业通过创新发展,实现服务业与农业、工业等在更高水平上有机融合。通过对港口物流、国际贸易、大宗商品交易、电子商务等为服务业商业模式创新案例分析,一方面,能够能为宁波市乃至全国的服务企业的商业模式创新提供借鉴;另一方面,还可以从微观角度为政府部门、高校、科研机构,就宁波如何积极参与“21 世纪海上丝绸之路”建设以及加快生产性服务业发展等方面的政策和理论研究提供参考。

作者

2016 年 10 月

目 录

第一篇 贸易服务 (1)

- 案例 1 世贸通：电商融合国际贸易 构建一站式服务平台 (3)
- 案例 2 慈溪家电：首创家电服务联盟 助推产业集群转型升级 (11)
- 案例 3 前程石化：推进一站式路径管理 构建供应链综合服务体系 (20)
- 案例 4 神化化学：构建电镀产业联盟 推动贸易商向服务商转型 (26)
- 案例 5 加乐多电器：一体双轮三支点 构建立体营销网络 (33)
- 案例 6 新思维机床：新思维引领新模式 新模式实现新跨越 (39)

第二篇 现代物流 (45)

- 案例 7 国际物流：打造公共平台体系 提供优质高效服务 (47)
- 案例 8 浙江万联：组建供应链联盟 打造“无车承运人”平台 (57)
- 案例 9 航交所订舱平台：集成创新 打造航运交易综合运营商 (66)
- 案例 10 余慈物流：拓展物流外包业务 闯出“双业联动”新路子 (71)
- 案例 11 金洋化工：“三点一线”标准化 夯实安全生产基础 (78)
- 案例 12 宁波港铃与：创新双重运输模式 构建双重物流信息平台 (85)
- 案例 13 畅联物流：创新库存管理模式 提供整体解决方案 (91)

第三篇 金融服务 (97)

- 案例 14 国民村镇银行：突出本土特色 创新海洋金融产品 (99)
- 案例 15 通商融资租赁：拓展融资租赁业务 助推产业转型升级 (103)

第四篇 大宗商品交易 (107)

- 案例 16 甬商所：创新交易模式 开创大宗商品智慧贸易 (109)

案例 17 浙江塑料城：虚实对接 推动专业市场电商化	(122)
----------------------------------	-------

第五篇 电子商务

案例 18 汇金大通：搭建 B2B 电商平台 服务再生有色金属交易	(133)
---	-------

案例 19 保税通：发挥保税仓储优势 开展跨境电子商务试点	(138)
-------------------------------------	-------

案例 20 船货网：强化信息技术支撑 打造干散货船货配载平台	(143)
--------------------------------------	-------

案例 21 阿凡达：探索 M2A2B 模式 打造工业品商贸供应链集成平台	(147)
--	-------

第六篇 信息科技

案例 22 甬易支付：创建安全结算模式 服务大宗商品交易	(157)
------------------------------------	-------

案例 23 奥林科技：创新“云”商业模式 构建国际物流云计算平台	(164)
--	-------

第七篇 检验检测

案例 24 认证认可：整合产业资源 服务转型升级	(171)
--------------------------------	-------

案例 25 中盛检测：技术支撑上水平 优质服务促发展	(176)
----------------------------------	-------

案例 26 中检宁波公司：构建三大服务平台 护航经济社会发展	(182)
--------------------------------------	-------

案例 27 汽车检测中心：线上协同线下 创新“4+3+3”检测服务模式	(187)
---	-------

第八篇 人力资源服务

案例 28 汇丰人力资源：强化品牌建设 拓展人力资源外包市场	(199)
--------------------------------------	-------

第九篇 制造业企业服务化

案例 29 得力集团：强化品牌运营 提供办公整体解决方案	(207)
------------------------------------	-------

案例 30 滕头集团：创联动发展模式 走多元经营之路	(214)
----------------------------------	-------

第十篇 休闲旅游

案例 31 溪口旅游：智慧旅游 贴心服务	(229)
----------------------------	-------

案例 32 象山影视城：以影促游以游兴影 推动影视旅游融合发展	(237)
---------------------------------------	-------

案例 33 沙地“农家乐”：以游兴农 实现村强民富	(242)
---------------------------------	-------

案例 34 一路上：创新“五统一”经营模式 打响乡村旅游品牌	(248)
第十一篇 住宿餐饮	(253)
案例 35 汉爵集团：自主发展抢先机 投资经营得双赢	(255)
第十二篇 健康服务	(261)
案例 36 康养医院：民营公助 创新康复医疗服务模式	(263)
第十三篇 家庭服务	(269)
案例 37 81890：政府搭台市场运作 构建家政服务体系	(271)
案例 38 美乐门：创新家庭服务产品 打造健康都市生活	(280)

第一篇
贸易服务

第一篇 贸易服务

一、世界贸易基本情况

宁波保税区跨境电商有限公司成立于2011年7月,下设全资子公司宁波保税国际贸易有限公司,是一家专业的跨境电子商务一站式进出口服务,并负责保税贸易和外贸服务业务。公司依托先进的互联网技术,将电子商务与服务外包的完美结合应用于跨境电商业务,建立了一个集“供应链”和“物流单”于一体的一站式、全闭环、全方位的服务跨境电商平台。为国内外客商提供商品发布、交易匹配、合同签订、支付结算、物流配送、报关、金融、跨境电商退税等一系列跨境电商管理服务。

【案例1】

世贸通：

电商融合国际贸易 构建一站式服务平台

一、世贸通基本情况

宁波世贸通网络科技有限公司成立于2011年7月，下设全资子公司宁波世贸通国际贸易有限公司，是一家新型的以B2B电子商务一站式进出口服务平台为依托的高科技外贸服务企业。公司利用先进的互联网技术，将电子商务与服务外包的理念灵活运用于外贸服务行业，建立了一个集“找订单”和“做订单”于一体的一站式、全程化、全方位的进出口服务平台，为国内外客商提供信息发布、交易匹配、合同签订、支付结算、信用评价、物流、金融、保险和通关等内容在内的一站式供应链管理

世贸通一站式进出口服务平台（暨世贸通外贸综合服务平台）以最便捷的方式聚集物流资源和交易信息，以最规范的方式实现交易和支付，迅速撮合交易，降低交易成本，实现交易和服务的便利化、规范化。自平台运营以来，世贸通已经与宁波海关、宁波电子口岸、中国出口信用保险公司宁波分公司、中国银行、交通银行、宁波银行、深圳发展银行、上海浦东发展银行、世贸企业咨询公司和宁波国际物流发展股份有限公司等建立了长期战略合作伙伴关系。同时，已有国内外 2500 家企业与宁波世贸通签署战略合作协议，截至 2015 年 11 月，世贸通平台已实现在线服务客户 15000 余家，累计进出口规模已突破 10 亿美元。根据《国家发展和改革委员会办公厅关于组织开展国家电子商务示范城市电子商务试点专项的通知》（发改办高技〔2012〕1137 号）等文件精神，世贸通积极参与试点项目的申报工作，并于 2012 年 10 月获得该项目的试点资格，承担国家“国际贸易电子商务服务试点项目”建设实施工作。在该项目的 95 家试点单位当中，既有支付宝、苏宁易购、敦煌网、深圳一达通等知名电商企业，也有宁波大宗商品交易所有限公司和宁波航运交易所有限公司这样的本地大型企业。2012 年 12 月世贸通和远大物产集团有限公司、贝发集团股份有限公司、宁波金田铜业（集团）股份有限公司、宁波联合集团进出口股份有限公司等本地知名企业一起被宁波市对外贸易经济合作局列入 2012 年度宁波市外贸供应链管理试点企业名单。同时，由宁波世贸通网络科技有限公司还积极参与外贸供应链管理应用软件和开发工作，公司开发的世贸通外贸供应链管理软件 v1.0 已取得计算机软件著作权。

2015 年 11 月 27 日，全国中小企业股份转让系统公告了《关于同意宁波世贸通网络科技有限公司股票在全国中小企业股份转让系统挂牌的函》（股转系统函〔2015〕7870 号）。公司股票简称：世贸通，股票代码：834896，由此，世贸通成为首家在新三板上市的外贸综合服务平台领域的企业。

二、世贸通商业模式创新分析

世贸通外贸服务平台功能可大致划分为 12 大模块，其中提供给客户的前台功能包括在线下单服务、查询统计分析、资讯服务、信用评估服务、B2B 商贸服务、无线通讯服务。平台内部使用的后台功能模块包括业务操作管理、客户关系管理、员工管理、系统对接模块、协同办公系统、用户权限管理。各功能模块又可细分为若干子功能。

（一）整合优势资源，打造构建一站式进出口服务平台

世贸通在“你有订单，我来服务”传统进出口服务的基础上，利用平台优势，积极整合物流、保险、金融等外贸产业链相关资源，努力实现平台与平台、平台与中信保公司、平台与银行间的资源整合和优势互补。世贸通与传统外贸 B2B 平台最大的区别在于：“传统的外贸 B2B 只做婚介，即负责介绍外贸买卖双方相互认识，而世贸通平台不仅做婚介还做婚庆，通过信息、物流、通关、金融、保险等外贸相关资源的有效整合，为外贸企业提供全产业链一站式服务。”

1. 物流服务

首先，世贸通与宁波电子口岸、第三方物流商城合作，实现了通关数据的互联互通和物流信息的无缝对接。客户只需点击所需的物流服务，10 多分钟后几套优化方案就会马上出来，涵盖海运、空运等各种服务。其次，世贸通还已与浙江省交通厅物流规划院旗下的东北亚物流信息服务网络实现全面对接，并与简达物流等知名物流平台联合推出在线物流询价订舱体系。因此，世贸通通过强强合作，现在可以为会员企业提供快速运价查询、通关数据与通关状态查询、集装箱信息查询等功能。而且世贸通正在积极规划在线订舱、物流供需信息发布等功能。可见，通过物流子平台的工作推进和物流资源整合能力的不断提升，世贸通不仅可以在外贸综合服务过程中，帮助企业解决配载难、议价能力弱、信息获知慢、应急响应水平低等诸多困难及问题，而且由于物流环节的有效介入，从供应链中的货物来源到货源的最终向也可得到全面掌控，从而可以帮助相关部门对外贸企业实施更高效的监管。

2. 出口信用保险

中国出口信用保险公司（简称“中国信保”）是由国家出资设立、支持中国对外经济贸易发展与合作、具有独立法人地位的国有政策性保险公司，于 2001 年 12 月 18 日成立，目前已形成覆盖全国的服务网络。世贸通平台通过与中信保公司进行战略合作，在 2013 年至 2014 年，一次性申请 5000 万美元小额统保额度，免费为无法自行投保的中小微企业推出出口信保服务，帮助平台客户抢订单、保风险，为中小微企业开拓海外市场保驾护航。针对中小外贸企业的小额、零散出口业务调整，世贸通和中国信保联合开发了小额简易投保模式，中国信保赋予世贸通平台 10 万美元的自行掌握额度，外贸出口企业只需提供买方名称和地址信息，并获得中国信保的买方代码，即可自动获得该买方 10 万美元的信用限额，且目前由世贸通承担全额保费。此

外, 世贸通作为中信保总部在宁波地区的首家平台合作企业, 已实现与中信保系统的 EDI 全面对接, 开通了在线投保功能, 有效简化了投保流程, 世贸通已成为出口信用保险服务覆盖中小微及个体的一个全新窗口。出口信用保险模块的平台化实施, 为中小外贸企业提供了规避外贸风险的有效手段, 最大限度地提升了中小外贸企业承接外贸订单的主动性和积极性。例如, 鄞州一家服装出口企业参加广交会时, 遇到美国一位买家, 该买家自称在中国市场的年采购量超过 1000 万美元, 对企业新开发的产品很感兴趣, 但要求按照统一的结算方式赊销 60 天开展贸易。企业一方面希望接下此单, 另一方面又担心赊账风险。关键时刻, 企业通过商贸通平台得到中国信保提供的出口信用保险服务, 在信用保险的支持下不仅拿下了订单, 而且通过贸易双方的进一步深化合作, 贸易量也稳步扩大到目前的近 300 万美元, 世贸通平台提供出口信用保险服务功不可没。

3. 金融服务

自平台运营以来, 世贸通联合中国银行等金融机构为中小外贸企业提供进口、出口方面全方位的资金融通。世贸通在出口方面提供的金融方案有: 退税融资、信用证押汇融资、OA 中信保融资等; 在进口方面提供的金融方案有: 进口开证融资、进口货物抵押小额融资等。世贸通入驻客户以流通性贸易企业尤其是中小微外贸公司为主, 它们资金周转快、流量大, 对流动资金的需求较旺盛, 但由于缺乏抵(质)押物和规范的财务报表等, 其融资需求往往得不到满足。针对中小外贸出口企业实际面临的这一问题, 世贸通与交通银行联手推出全新的订单融资服务——“天一易贸通”, 外贸企业只要凭借中信保保单、出运提单以及世贸通平台订单记录, 交通银行宁波市分行就可直接为中小微外贸企业提供无抵押贷款。而且根据交通银行与世贸通签订的战略合作协议, 银行接受平台客户网上在线贷款申请, 流程简化、手续方便, 并能享受差异化浮动利率, 有效地破解了中小微外贸企业的融资难题。此外, 与中国银行联合开发并计划推出的“在线融资”服务, 也将尽快面市。

4. 斡旋追款服务

一方面, 出口企业面临来自国内越来越严重的同质化竞争; 另一方面, 来自越南、泰国以及菲律宾等东南亚国家的竞争也越来越激烈, 海外客户挑选供应商的空间不断增加, 赊销(OA)的付款方式也因此越来越为普遍, 目前常见的有 O/A30 天, O/A60 天等等。美国顺美财务集团公司(SCJ, Inc.)是一家合法注册的专业国际商

账斡旋追收与应收账款管理服务机构，总部位于美国东部特拉华州，在中国设有北京代表处，并在各大洲的许多国家拥有长期的合作伙伴。因此，顺美财务集团国际化的团队和网络能够非常有效地帮助中国出口企业收回在北美、拉美、欧洲、澳洲、亚洲等国家和地区的海外欠款。世贸通本着客户至上的原则，与美国顺美财务集团强强联手，重力推出世贸通账斡旋追收服务，为有海外欠款的客户提供全面的信用调查、数据分析、商务谈判、斡旋追收等服务，尽可能地追回被拖欠的应收账款，减少客户损失，促进客户资金流的顺畅运转；同时，通过商业斡旋，减少买卖双方不必要的误会和冲突，缓和双方紧张关系、促进新的合作。

（二）服务中小企业，实现国际贸易全流程供应链低成本运营

世贸通这种基于互联网的一站式服务，可以帮助企业实现外贸全流程供应链低成本运营，受到中小微外贸企业欢迎。宁波赛柯进出口公司每年有 500 万美元左右的外贸订单，2013 年开始把部分订单交给世贸通打理，成功实现了外贸出口服务“更放心、更省心、更省钱”。对于小型外贸企业而言，完成整个外贸流程，公司需配置 1 个单证人员、1 个财务人员以及报关报检、货运代理、出口退税等 4—5 个人人员，这不仅增加了企业的人工成本，而且限制了中小外贸企业将有限资源集中到“做订单”等附加值较高的环节。世贸通一站式进出口服务平台，融合了通关服务、金融服务、物流服务和信息服务四大功能模块，涵盖了单证、报检、报关、口岸、保险、外汇、核销、退税、融资、仓储、运输、供求和政策信息等主要外贸实务操作环节。中小外贸企业由于把大量的单证业务、物流业务、保险和融资等环节“甩”给了世贸通平台，可以更加专注于接订单、做订单和外贸开拓业务。据测算，中小外贸企业在平台上每做 100 美元生意，与自建团队方式相比，能节省 15 美元的成本，并且使订单的执行能够有着更好和更为全面的保障。

因此，世贸通平台不仅能够帮助中小外贸企业解决“找订单”的问题，更能利用网络规模效应，通过整合外贸供应链资源，一方面，可以为客户提供物美价廉的通关、物流、保险、融资等服务，从而降低企业的经营成本，增加客户利润。另一方面，通过世贸通一站式进出口服务平台，中小外贸企业可以从繁杂的外贸实务操作中解放出来，从而将主要精力投入到商务拓展中去。此外，中小企业出于成本考虑，小额外贸通常采用速递出口方式，这虽然在一定程度上方便了做小订单的外贸企业，但是其背后却存在变相走私、逃避外汇管制、偷税漏税等法律风险。世贸通一站式进出口服务平台透明化的信息、通关、运输、保险、港口、物流、金融等外贸服务，有利于将“小额外贸”引向正规的进出口操作途径（表 1-1）。

表 1-1

世贸通一站式进出口服务平台的优势比较

项 目	世贸通	委托出口	自营出口
服务费	◆收费方式简单明了； ◆费用清单前台透明化； ◆报关 1 美元收取服务费 0.05 元人民币。	◆费用以买断形式出现，计算复杂； ◆费用账目不清晰； ◆报关 1 美元收取服务费 0.07 元人民币。	◆人工成本持续增加； ◆涉及的部门和环节多，流程复杂。
通关效率	◆海关绿色通道； ◆通关效率高。	◆普通通道	◆通关速度慢
出口退税	◆最快出口三天内垫付所有出口退税； ◆无任何手续费。	◆10 天至 30 天不等	◆60 天以上
物流服务	◆与第四方物流平台无缝对接； ◆15 分钟内提供 3 套报价方案； ◆物流费用低于市场价。	◆市场价	◆市场价
融资服务	◆“交通银行一世贸通”金融解决方案； ◆信用证押汇融资； ◆出口信用保险。	◆无融资服务	◆无融资服务
在线服务	◆在线下单； ◆订舱信息在线确认； ◆报关文件在线下载； ◆通关状态实时查询； ◆收付款明细查询等。	◆无在线服务	◆无在线服务
信息及安全服务	◆重要数据异地备份、定期备份； ◆网络防火墙及防侵入设备； ◆中国银行第三方监管账户。	◆信息及安全服务等级低	◆信息及安全服务等 级低

(三) 交易数据挖掘, 推出第三方信用评估和商贸通指数

1. 开展第三方信用评估

世贸通平台涵盖物流信息、报关、报检和退税等功能, 不仅能够使客户通过平台可随时查询订单处理的进程及货物的运输状态、货物出入境状态等情况, 实现对交易整个过程的全面掌控。更为重要的是, 利用这些数据, 一方面, 客户可以有选择地在B2B 商贸平台上公开自己的历史交易数据, 以证实自己的外贸实力, 从而获取国外客户或供应商的信任, 为其销售或采购活动提供有力的证明; 另一方面, 平台也可凭借这些数据向第三方机构提供可靠的信用评估服务, 如为银行提供中小企业贷款前的信用评估, 这在帮助外贸企业解决融资难问题的同时, 也为银行等金融机构节省了大量的资信调查成本。

2. 计划推出世贸通指数

由于云计算、移动互联技术的推广, 原来在生产、经营、管理和销售乃至生活过程中产生的大量数据都可以被及时收集。世贸通在经营和服务过程中形成的数据云集中在贸易订单及其执行领域, 这为利用这些数据进行深度分析并为相关企业提供资讯服务奠定了基础。目前针对中小微企业, 世贸通可以根据客户订单提供完善的月、季、年度分析报告, 指导他们的战略投放、产品定价、市场调整、贸易方式的选择以及一系列关于物流、金融、保险方面的解决方案。这不仅依靠专家的智慧, 更多则来源于平台的功能, 对交易全过程中大量进出口信息进行安全、及时的收集分析和处理。平台有望在不久后推出世贸通指数, 反映长江三角洲区域国内外贸易的现状。本指数将包括行业的订单景气程度、价格水平、订单执行效率以及生产组织水平、物流服务水平、金融服务水平等贸易方面的动态指标。而这个指数一旦顺利推出, 将对长江三角洲区域外贸行业的发展都将起到风向标的作用。

三、世贸通商业模式创新小结及经验启示

(一) 商业模式创新小结

世贸通利用先进的互联网技术, 以电子商务理念, 通过打造集信息、通关、物流、金融等于一体的进出口交易操作平台, 为外贸企业提供最全面、最专业、最贴心