

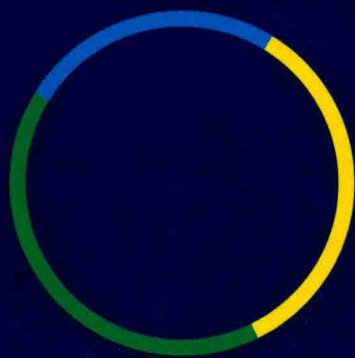
高效协同

供应链与商业模式创新

Synergism

Selected Cases on Supply Chain and
Business Model Innovation

赵先德 王 良 阮丽旻 编



高效协同

供应链与商业模式创新

Synergism

Selected Cases on Supply Chain and
Business Model Innovation

赵先德 王 良 阮丽旻 编

图书在版编目(CIP)数据

高效协同: 供应链与商业模式创新/赵先德,王良,阮丽旻编. —上海:
复旦大学出版社, 2019. 1

(中欧经管图书·中欧案例精选丛书)

ISBN 978-7-309-14034-7

I. ①高... II. ①赵...②王...③阮... III. ①企业管理-供应链管理-研究
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 257420 号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权复旦大学出版社独家出版,案例素材的使用均得到中欧国际工商学院案例中心的授权。未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

高效协同: 供应链与商业模式创新

赵先德 王良 阮丽旻 编

责任编辑/孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编: 200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

江阴金马印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 9.875 字数 218 千

2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-14034-7/F · 2518

定价: 55.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

丛书序一

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授
李铭俊

讲好“中国故事” 助推管理实践

案例教学在商学院的教学体系中有着举足轻重的作用,除了管理理论之外,教学案例也许算是商学院最大的资本。自 20 世纪初哈佛大学商学院将案例教学法引入管理教学的课堂后,案例教学法就逐渐受到全美乃至全世界管理教育界的重视。相较于传统教学法,案例教学普遍被认为教学效果更为生动有效——据不完全统计,案例教学在管理教育最为发达的美国顶尖商学院的教学组成中占比均在 30% 以上,而哈佛大学商学院更是使用全案例教学。可以说,越是顶尖的商学院,越是重视使用案例教学法。

中欧国际工商学院自建校伊始就非常重视案例的开发和教学使用,也取得了很好的教学效果。与全球大部分商学院一样,在过去很长的一段时间里,我们的教学案例大多来自哈佛等西方优秀

商学院的案例库,这一方面是由于尚处于起步阶段的中国商学院有必要学习世界顶尖商学院的先进经验,另外一方面也是因为我们并没有足够多足够好的自主开发的成熟案例——尤其是体现“中国经验”的案例——能够在课堂中使用。

然而,随着近些年来中国经济的逐渐成熟和体量的扩大,越来越多的国外企业进入中国市场,更有越来越多的中国优秀企业进入世界的视野。尤其是自2014年中国成为资本净输出国以来,中国主题的案例需求越来越大。为应对迅速发展的经济趋势和商业模式,就需要我们及时开发与更新一些更贴近时代的案例,尤其是反映中国商业情境、总结中国环境下的商业实践和企业文化,包括经验和教训的中国主题案例,以满足中国商学院乃至全世界管理教育的需要。

中国的企业管理有其特殊性。由于快速变换的制度环境和有别于西方的文化特性,很多西方企业的管理思想和经验未必适用于中国企业,中国企业家或者在中国工作的国外企业家也往往会遇到在西方不曾遇到过的决策情境。因此近年来,全球各大商学院都提高了对中国主题案例的关注,几大著名的案例库也都加大了对中国主题案例开发的投入,以便在课堂中多使用中国主题的案例;而作为中国本土商学院之重要代表的中欧国际工商学院,自然更加责无旁贷,理应全力以赴地讲好“中国故事”。这不仅是为了满足中欧自己的教学需求,也是希望通过案例为世界提供多一个了解中国的窗口,通过以案例教学为特色的管理教育,助推国家经济建设和企业转型进程。

中国主题案例开发的时间不长,但影响力正逐步扩大。在上海市政府和市教委等部门的委托和支持下,以及各兄弟院校的积极参与和配合下,由中欧案例中心承办运营的“中国工商管理国际

案例库(ChinaCases.Org)”如今已收录中国主题案例1 000多篇。从中欧的课堂来看,这些中国主题案例都取得了不错的教学效果,甚至有赶超哈佛案例使用量的趋势,这在过去几乎是不可想象的。同时,我们也在不断摸索更好的案例使用方法,比如与企业管理层的深入交流、请企业管理人员加入课堂讨论,乃至到企业进行实境教学,等等,以期让学员尽可能多地接近和见识真实商业决策,积累相关经验,达到最好的案例学习效果,进而能对管理实践产生更大的影响。

本丛书所收录的案例,均为中欧教授和研究员开发的各种管理主题的案例精选,并经过多次课堂检验,得到了广泛的欢迎与好评。如今渐次汇编于各主题分册下,与读者共享,也意于助推案例在更广泛的管理教育和实践中发挥更大的作用,让更多人受益。中欧也将一如既往,投入更多力量,开发更好的案例,奉献社会与读者!

丛书序二

中欧国际工商学院名誉院长(欧方)

佩德罗·雷诺(Pedro Nuño)

案例是管理研究的基石

彼得·德鲁克先生是管理学界的泰斗级人物。我曾有幸向先生讨教案例教学法在管理教育中的应用,他对我说:“这就好比一些大学附属医院——医院与医学院密切合作。在波士顿这座城市,有许多一流的医院,也有不少顶尖的大学,自然不乏这类大学附属医院。医院的医生同时也是大学教授,在某个医学领域颇有建树,论文见诸知名医学期刊,既治病救人,又教书育人,并参与科研活动。借助这样的双重身份,他们有机会将学生带到医疗一线,让他们了解患者病情与治疗方案,掌握分析数据,参与讨论下一步的诊疗计划。”

德鲁克先生认为,管理学教授应该与医学教授一样,将真实的商业案例带入课堂,探讨管理问题,激发互动式学习,促使学生交

流思想,发挥创造力,操练各种管理工具(资产负债表、损益表、现金流分析等)。

我曾是一家铁路公司的技术架构师,后加入 IESE 商学院做研究助理,帮教授写案例。我非常感激这位教授,在他的帮助与指导下,我不仅掌握了案例写作技巧,还目睹他如何在课堂还原企业情境,展开激烈的课堂讨论,得出一些有趣的结论。我暗下决心,自己也要成为一名教授。后来,我进入哈佛商学院攻读博士学位课程。为支付学费,我重拾旧业,成为哈佛一位知名教授的研究助理。于是,我又开始了案例写作。这是一段非常难忘的经历。为搜集案例素材,我曾坐上柯达公司总裁的私人飞机,在从纽约飞往罗彻斯特(柯达总部所在地)的两个小时里,我与这家国际知名企业的大老板面对面交流,这虽令我紧张不已,但也收获满满。一直以来,我都对案例教学法非常感兴趣,写过关于不同国家与行业近200个案例。

“中欧案例精选”丛书汇集了一系列高水准的中国企业案例,能为此丛书作序,我深感荣幸。此书的付梓,凝聚了中欧案例中心各位同仁的心血。那位哈佛教授——我昔日的老板也曾说过,案例不仅是管理课程的基本构成要素,也是管理研究的基石,只有一流的管理学院才能够不遗余力地将企业实况搬进课堂,追踪事态发展,着眼现实经济环境,要求学生课前研读案例需求,课上认真讨论,进而达到理想的学习效果。本书将有助所有这些目标的实现。

丛书序三

中欧国际工商学院案例中心主任、朱晓明会计学教席教授
陈世敏

聚焦中国问题 坚持国际标准

案例教学的实质在于模拟真实的商业环境和管理决策,学员可以身临其境地分析问题、提出解决方案。通常一位 MBA 学员在商学院要学习数百篇不同主题的案例,模拟数百家企业的管理实践,这在一定程度上能快速提升学员运用管理知识的能力、加强对管理智慧的体会。

中欧国际工商学院案例中心(以下简称中欧案例中心)自 2001 年成立以来,以开发中国本土管理案例为己任,同时注重案例开发的国际规范,所开发的各类主题案例在中欧课堂上受到了学员欢迎。自 2013 年开始,中欧案例中心的角色和功能进行了全面转型升级,目前肩负三项任务:第一是支持中欧教授开发更多关于中国工商管理问题的高质量教学案例,引领教学与研究创新;第二是在上海

市政府的支持下,承担“上海 MBA 课程案例库开发共享平台”项目的建设任务,与上海多家知名商学院一起,共建、共享、共赢,促进案例方法在管理学习、教育与培训领域的应用,致力于提升上海地区的管理教育水平并辐射全国;第三是运营“中国工商管理国际案例库”(ChinaCases.Org),聚焦中国问题、坚持国际标准,将其建设成为高质量的“中国管理问题”教学案例首选库,推动中国社会与经济的发展。

为了更好地服务于中国工商管理教育与培训,中欧案例中心从 2017 年开始,每年定期出版 3—4 本案例集,集合为“中欧案例精选”系列丛书。丛书中每本案例集都聚焦于某个管理热点问题,精选中欧近年开发的相关案例,以供广大管理实践者、学习者、研究者和知识传播者参考。这些案例都是原汁原味的中欧课堂案例,经过了中欧课堂多次教学使用,启发了众多中欧学员,也改变了不少企业的管理实践。随着丛书的持续出版,在精选案例的基础上,我们也邀请了熟悉具体决策情景的中欧学员、对案例主题深有研究的专家学者等对每篇案例进行了点评。这些点评有助于读者理解案例,并为读者提供了思考案例所涉决策问题的不同视角。

中国本土案例的开发和教学离不开企业的协助和支持。在开发本土案例的过程中,不少企业家和管理者为我们提供了宝贵的帮助,为案例作者慷慨地敞开了企业的大门,无私地奉献了个人或企业的经历、商业智慧、经营困惑等,为中欧课堂的案例教学增添了独特的体验,为中欧的学员提供了无价的学习机会。在本丛书编写过程中,我们也得到了中欧学院领导、教授和案例开发团队的大力支持。中欧经管图书和复旦大学出版社为本丛书的顺利出版付出了心血和努力。在此,感谢每位对本丛书出版作出贡献的企业家、管理者、教授、案例研究员、学员及编辑等,也希望各位读者在阅读过程中有所收获!

Contents

目录

导言 001

1 东煤交易：基于互联网的供应链再造与商业模式创新 010

在煤炭行业摸爬滚打了二十多年的李洪国是两家公司的董事长：泰德煤网是李洪国于 1999 年创办的，专注于煤炭贸易大客户的供应链管理服务；东煤交易是李洪国于 2010 年创办的，专注于煤炭中小量交易的网络平台撮合服务。两家企业既各有所长，又相辅相成；既有根植于传统实业的优势，又拥抱了互联网大势，可谓鱼与熊掌兼得。然而，发展形势一片大好的东煤交易平台，其针对中小客户的煤炭交易平均价格，居然降得比李洪国自家泰德煤网针对大客户的煤炭交易价格还低！这可真是搬起石头砸自己的脚——可这“石头”是“市场”这只看不见的手搬起来的，是东煤交易平台的繁荣发展所导致的。李洪国在办公室踱起了步子，他该怎么办呢？

点评 1：令人尊敬的探索创新/文健君 031

点评 2：未来三十年驱动中国企业发展的核心能力/
虞毅峰 036

2 韩都衣舍：从淘品牌到互联网品牌孵化平台 040

韩都衣舍是一个服装行业转型升级的范例：从线上代购服装起家，逐

渐整合线上与线下资源,建立业内领先的服装电商运营及供应链管理
能力,如今又提出韩都衣舍+战略,将自身能力开放给更多外部合作
伙伴,通过为其他服装品牌提供线上代运营服务来打造“具有全球影
响力的互联网品牌孵化平台”。然而,从战略可行到实际运营还有很长
的路要走。从前期探索结果来看,不同类型的合作伙伴拥有不同的运
营/供应链特征和代运营需求,韩都衣舍应如何甄选并设计相应的代运
营策略?又该如何帮助合作伙伴改善供应链管理来支持代运营的落地?
这些问题的解决将是韩都衣舍代运营业务能否持续发展的关键所在。

点评 1: 韩都衣舍的管理启示/霍宝锋 064

点评 2: 卓越供应链战略成就企业梦想/龙勇 钱丽萍 067

3 京东的无界零售战略布局 070

零售的本质是成本、效率和体验。当下,零售业的变革大幕才刚刚拉
开,阿里、小米、国美、永辉、零售新物种等各类参与者都面临着各种
不确定性的挑战,京东也不例外。拥有京东商城、京东物流和京东金
融等业务板块的京东,将如何落实其新时代战略布局?是继续夯实
已有业务形成差异化竞争力?还是将重点落在打造诸如线下零售等
新能力上?要想成为刘强东口中的“零售基础设施提供商”,京东还
需要打造哪些核心能力?

点评: 探索无界零售 构建智慧供应链/戚依南 101

4 两鲜: 跑出生鲜电商成长新路径 104

2016年6月30日,沈斌和朋友方佰元共同创办了两鲜商贸(上海)有限
公司,并于当年斩获 TopDigital 金奖,成为这一届中国 TMT 行业年度创新
发布盛典上唯一得到认可的生鲜电商平台。然而,生鲜电商是一场马拉
松,为了跳出生鲜电商难以盈利的怪圈,跑出一条成长新路径,两鲜在
2016年下半年进入了调整期。手捧奖杯的沈斌露出了自信的笑容,但他
对两鲜的未来充满了期待:如何在保持公司收入不断增长的同时做好
各成本端的控制呢?如何跑出一条可持续成长的健康模式呢?

点评 1: 供应链: 生鲜电商的机遇和挑战/于永利 135

点评 2: 两鲜与众不同的新路径/张慧颖 138

5 平衡中的难题：华润河南医药的供应链实践 141

面对华润河南医药有限公司在供应链现金循环方面的困难,董事长袁现明及其管理团队逐渐认识到,引发供应链资金占用顽疾的一个重要原因是公司缺乏一个能将供应链现金循环与各个部门业务、人员、考核以及信息系统有效联系起来的方法。最终,华润河南医药公司初步设计了一个可行的管理工具——平衡毛利模型。2013年下半年开始,华润河南医药通过基于平衡毛利模型的SVC系统初步实现了成本核算精细化、前置化和业务信息化。在此基础上着手从考核、员工自治和业务统筹监控等方面全方位地优化内部管理,从而改善供应链现金循环。

点评1: 借助供应链金融推动行业发展/宋华 189

点评2: 用科学的模型创新传统医药流通商的平衡思维/程俊佩 192

6 深圳市创捷供应链有限公司：产业互联网+供应链金融生态圈 195

2015年4月的一个清晨,深圳市创捷供应链有限公司董事、总裁文健君透过办公室的玻璃窗俯瞰这座“创新之城”。此时此刻,文总还对2014年4月的迷茫、忧虑记忆犹新。当时,创捷的高层已经将凤祺所在供应链的参与主体及其价值、痛点、风险都梳理清楚,并且根据凤祺的服务需求设想新的商业模式。但是,创捷应当如何着手部署新的商业模式,切实落地实施这创新的想法,在满足凤祺的业务需求的同时又为创捷创造新的盈利点?至今,经历1年的努力,创捷通过逐步整合业务流程和整合信息系统,实现了创新的商业模式。但是,随着客户的成长,创捷又会面临哪些新难题?这些新问题又如何解决呢?

点评:“信息化+供应链整合+供应链金融”助力商业模式创新和产业生态圈建设/叶飞 228

7 西安每一天便利店的智能化选址 232

西安每一天便利店正处于高速发展期,截至2017年8月,其主营业务——各类线下门店总量接近800家;其中,直营门店的单店日均销

销售额超过7 000元,高于全行业平均水平;公司计划从2017年起利用三年时间,打造以西安为中心的200公里便利生态圈和200米便利生活圈,包括发展连锁门店3 000至5 000家、单店日均进店客流2 000人等目标。这意味着公司平均每天要开五家左右新店,绝大多数在西安。这些新店的选址对公司业绩的影响很大。张总感到过去的人工经验选址法越来越跟不上如今的开店需求,能否建立一个智能化的门店选址决策模型,来辅助公司应对快速增长的开店需求?

点评:智能化选址,让数据说话/李想 265

8

易流科技:透明连接物流的探路者 268

物流透明3.0是指实现产业链的信息透明,利用大数据连接产业层面的各类物流需求和供给,通过大数据决策优化减少不必要中间环节的物流过程,在整体上实现物流及供应链效率的提升,以及社会资源的优化配置。过去十年,易流科技不断积累数据、探索应用,在全国建立了300多个数据采集终端维护网点和60台数据库服务器,每月数据增量超过10 TB,但如何利用物流大数据为用户创造更多的价值?如何在物流产业的变革趋势下定位未来要扮演的角色?黄滨知道要实现物流透明3.0时代的新发展,易流科技还需要付诸更多行动。

点评:物流信息可视化管理专家——易流的未来
发展/费莉 299

导 言

王 良 中欧国际工商学院研究员

赵先德 中欧国际工商学院京东运营及供应链管理学教席教授

供应链创新与发展的一些启示

21 世纪的竞争不再是企业与企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。供应链是以客户需求为导向,以提高质量和效率为目标,以整合资源为手段,实现产品设计、采购、生产、销售、服务等全过程高效协同的组织形态^①。供应链的整合与创新不但可以帮助企业降低成本、缩短提前期、提高反应速度,而且还能支持企业提高创新能力、重塑流程与商业模式、提供新的价值主张、建立独特的竞争优势。

近年来,随着全球化竞争的加剧、中国经济增速的趋缓与增长模式的转变,中国企业正在面临用户需求变化、运营成本增加、利润

^① 国务院办公厅:《国务院办公厅关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》(2017 年 10 月 13 日),中华人民共和国中央人民政府网, http://www.gov.cn/zhengce/content/2017-10/13/content_5231524.htm, 最后浏览日期: 2018 年 9 月 9 日。

空间挤压、环境压力加大、资源难以支撑等诸多挑战,转型升级势在必行。众多研究表明,供应链是企业实现转型升级的关键路径。2017年10月13日,国务院办公厅印发《关于积极推进供应链创新与应用的指导意见》(简称“84号文件”),将供应链定性为“落实新发展理念的重要举措、供给侧结构性改革的重要抓手和引领全球化提升竞争力的重要载体”,这是我国首次发布关于供应链建设和发展的政策指导意见;同月,习近平总书记在十九大报告中提出,要在现代供应链领域培育新增长点、形成新动能;2018年4月,商务部等八部门联合发布《关于开展供应链创新与应用试点的通知》,旨在提升我国供应链发展水平……一系列政策文件的出台标志着我国开始进入供应链创新与应用发展的新时代。

站在新时代的风口,企业应该如何打造卓越的供应链?这是摆在政府、学界和业界面前的现实问题。一个无法回避的事实是,由于供应链管理思想传入我国的时间相对较晚,目前,我国大多数企业还处在供应链管理的初级阶段,一些特征包括:将供应链片面理解为物流、采购、供货等个别流程,没有形成全公司层面的供应链计划;各流程缺少清晰的界定和标准,流程之间缺少有效的协同;信息化建设滞后;供应链人才匮乏等。这一阶段的供应链总体上处于被动支持的角色,企业管理供应链的目的只是为了降低成本和避免质量、缺货、延期、中断等问题对企业的负面影响,还谈不上创新与发展。尽管如此,在过去一段时间的调查研究中,我们欣喜地发现在中国的很多行业中都已经涌现出将供应链创新融入企业基因的先行者。具体地,我们在本案例集中收录了来自零售、流通、技术/大数据服务等产业的八家典型企业,以期读者能够从这些企业的供应链创新实践中收获一些有价值的启示。

来自零售业的启示：热词频出的背后， PDA 供应链的建设是制胜关键

在消费升级、技术创新、跨界融合、资本助推等诸多因素的驱动下，零售业的变革成为近几年的热点话题。前有马云的“新零售”，后有刘强东的“无界零售”，热词频出的背后，各类零售新业态也如雨后天春笋般诞生。京东的无界零售案例为我们勾勒出一幅清晰的零售新业态图谱：线上到线下的阿里巴巴、京东、小米等互联网企业，线下到线上的苏宁、国美、永辉超市等传统企业，以及便利蜂、果小美、缤果盒子等被称为零售新物种的新创企业正在同场竞技。虽然这些企业在供应链的具体做法上不尽相同，但究其本质，它们都是在公司竞争战略指导下形成系统的供应链战略思维，根据不同的用户和细分市场特征主动选择合适的供应链战略，再匹配不同的供应链网络、流程及资源来建立独特的供应链能力。京东打造 B2C 垂直价值链等一系列供应链创新实践就是在明确的无界零售战略布局下开展的，这种战略思维成为供应链创新与发展的必要基础。

不管是阿里式的整合先行还是京东式的自建为主，在形成供应链战略后，一家想要在零售新时代有所作为的零售企业还应具备哪些独特的供应链能力？两鲜和韩都衣舍的案例给了我们更多启示。首先，作为两家“小而美”的电商企业，两鲜（生鲜）和韩都衣舍（快时尚服装）虽然行业不同，但一个共同点是通过互联网平台直接面对终端顾客，通过与顾客的互动和数据的积累来掌握顾客消费趋势、预测顾客消费行为，再由顾客需求驱动整条供应链的运作。两鲜成功地从单品爆款切入竞争激烈、高