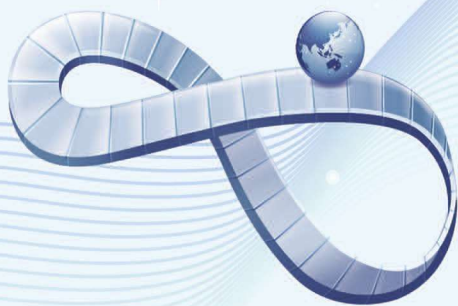


Supply-side Reform and Commodity Producer
Service Mode Innovation

供给侧改革与大宗商品厂商 服务模式创新

叶素文 杨江红 贾川东 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

供给侧改革与大宗商品 厂商服务模式创新

叶素文 杨江红 贾川东 著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

供给侧改革与大宗商品厂商服务模式创新 / 叶素文,
杨江红, 贾川东著. —杭州: 浙江工商大学出版社,
2016. 12

ISBN 978-7-5178-1899-1

I. ①供… II. ①叶… ②杨… ③贾… III. ①氯碱生
产—化工企业—股份有限公司—产业链—研究—乌鲁木齐
IV. ①F426.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 269568 号

供给侧改革与大宗商品厂商服务模式创新

叶素文 杨江红 贾川东 著

责任编辑 沈敏丽 钟仲南
责任校对 何小玲
封面设计 林蒙蒙
责任印制 包建辉
出版发行 浙江工商大学出版社
(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)
(E-mail: zjgsupress@163.com)
(网址: <http://www.zjgsupress.com>)
电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司
印 刷 杭州恒力通印务有限公司
开 本 880mm×1230mm 1/32
印 张 8.125
字 数 200 千
版 印 次 2016 年 12 月第 1 版 2016 年 12 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5178-1899-1
定 价 28.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88904970

前言

在大宗商品产能过剩时代,国企改革与供给侧改革已经紧密联系在一起,如何推进产能过剩背景下的供给侧结构性改革,对大宗商品生产企业而言还没有清晰的改革路径可以借鉴。企业一方面要生存,另一方面还要通过改革生存得更好,这是 2016 年大宗商品生产型国有企业面临的攻坚战。如何破解这个难题,找到一条可以借鉴的成功经验并建立一套科学的理论体系,用于指导我国大宗商品企业进行更深入的产业链整合及企业商业模式创新,并取得供给侧改革的阶段性成效,具有十分重要的理论与实践意义。

在此背景下,本书以氯碱行业龙头企业中泰化学为研究对象,基于供给侧改革的视角,重点分析了该企业在由传统大宗商品生产厂商向综合交易服务商转型过程中的探索与尝试,采用典型案例、协同理论、战略营销的分析工具或方法,从提升产业价值链以及转型商业模式的角度探讨了构建大宗商品综合服务商的设计思想与框架,提出了一些具有较好实战效果的经营运作流程。

面对产能过剩以及经济发展增速减缓的影响,大宗商品企业行动的关键是如何“共生”“互生”地去优化产业链,并通过商业模式创新来整合产业链资源,完善产业链综合服务功能,提高产业链运作效率,从而创造出更高的产业链价值,并建立科学的利益分配机制,促进产业生态圈的可持续发展。作者是一个“产学研”相结合的团队,长期从事大宗商品交易领域的科学研究及

企业经营,具有扎实的理论基础与丰富的实战经验。作者基于供给侧改革视角,对大宗商品商业模式转型进行实证研究,具有一定的开拓和创新意义。本书具有以下特色:

第一,对大宗商品企业在产能过剩时代的供给侧改革背景及大宗商品交易发展历程进行了深入分析。产能过剩是相对的,不论是在经济萧条时期还是经济快速发展时期,都可以通过提升产业链价值与变革商业模式来有效地消化所谓的“过剩产能”,否则依然会陷入“扩产能—去产能—再扩产能—再去产能”的不良循环中。

第二,以中泰化学为典型案例进行研究,但又突破了单一企业的局限,从中泰化学战略营销转型以及产业链利益相关者商业模式变革与整合的角度,提出了一系列针对构建大宗商品综合服务商模式的实践运作思路与流程,有效地指导经营实践。

本书侧重于应用研究,结构合理,数据详实,论据可靠充分,逻辑严密,是一部在产能过剩时代大宗商品企业供给侧改革及商业模式改革领域具有一定学术价值的应用型理论专著。本书分析了中泰化学在供给侧改革压力下通过控制产业链上下游资源,提高产业链运作效率来抵御迈克尔·波特“五力”模型中的任何一方的挑战,并不断获得市场话语权的战略模式。我们建议在供给方生产与营销战略中,核心目标就是通过产业链联盟在外部建立壁垒,化解恶性竞争,促进供应和需求的高度匹配,实现“规模越大,产生的价值越高”的目标,出售产能,提供服务,并通过较高价值链吸引产业利益相关者加入联盟,从而创造更多的产业链价值,并构建合理的分配机制实现价值分享。通过大宗商品交易综合服务商模式,中泰化学从控制产业链资源转向精心管理产业平台资源并提供高质量的综合服务。通过商业模式变革控制稀缺资产来获得核心竞争优势,主要包括综合服务商平台及其参与成员(产业链上游生产者、贸易商、交易商、下

游生产者或消费者)所拥有和贡献的高异质化资源。中泰化学通过商业模式变革实现产业链内部优化逐步向产业链外部互动的转变,优化全产业链移动,从原材料采购到产品销售和综合服务以及内部劳动力资源整合与管理,从而创造高附加产业链价值,激发参与者良性互动,促进产业生态圈健康发展。从关注产业链的客户价值转变到关注产业生态圈的系统价值,实现产品交易和综合服务的价值最大化,通过补贴一类参与者利益来吸引另一类参与者,促进产业生态系统的整体价值最大化。

由于研究对象涉及一些上市公司,因此对一些非公开数据及企业战略运作思路进行了一定的处理,书中观点仅作为学术研究探讨使用,不作为投资分析报告,请广大读者注意风险并谅解。本书可以作为从事大宗商品交易理论学习、研究及经营实践等人员的参考。

本书在撰写过程中,多次得到远大物产集团总裁吴向东先生、中泰蓝天物流董事长周东海先生、无锡利源集团董事长袁根先生、远大石化总经理王开红先生、远大石化研究部总经理王晓峰先生的悉心指导,使我们受益匪浅,既拓宽了我们的思路,又启迪了思维,在此表示衷心的感谢!

本书的出版得到了宁波大红鹰学院金融贸易学院(大宗商品商学院)的资助,在此同样表示衷心感谢!

叶素文 杨江红 贾川东

2016年9月15日于宁波

目 录

第一章 绪 论	001
一、选题背景	001
二、研究意义	002
1. 理论意义	002
2. 现实意义	002
三、主要研究目标	004
四、主要研究内容及方法	004
第二章 商业模式与战略转型理论概述	006
一、共享服务与共享经济	006
二、商业模式及其转型	008
三、营销战略与企业战略驱动因素	010
1. 营销战略理论文献综述	010
2. 企业战略转型理论综述	013
第三章 供给侧改革:大宗商品产业发展的新机遇	014
一、市场失衡与供给侧改革	014
1. 新古典市场理论的“虚构市场”	014
2. 市场化追逐资源与产能过剩	015
3. 供给侧改革势在必行	016
二、产业整合与供给侧结构性调整	017
1. 产业整合	017
2. 供给侧结构性调整任重道远	017
3. 产业链的各端对供给侧结构性改革的理解	018

三、供给侧改革对大宗商品产业发展带来的机会	025
1. 大宗商品制造企业的机会	025
2. 大宗商品中间贸易商在困境中寻找机会	028
3. 大宗商品下游生产厂商面临的机会	030
第四章 中泰化学由传统厂商向特色交易商的转型分析	034
一、中泰化学内部竞争环境分析	034
1. 公司简介	034
2. 主要产品简介	036
3. 行业竞争格局及其发展趋势	038
4. 中泰化学营销现状分析	041
5. 中泰化学营销模式	045
6. 中泰化学营销管理主要问题分析	045
二、中泰化学外部市场竞争环境分析	049
1. 国际市场分析	049
2. 国内市场分析	050
3. 中泰化学 SWOT 分析	054
4. 五力模型分析	066
三、中泰化学由传统厂商向特色交易商转型分析	069
1. 传统厂商模式很难帮助企业脱困	069
2. 致力构建新的商业模式	070
第五章 远大物产“三位一体”期现结合交易模式分析及借鉴	079
一、远大物产简介	079
二、远大物产期现结合交易模式的发展背景分析	080
三、远大物产由大宗商品贸易商向交易商转型的思考	087
四、远大物产“三位一体”模式的借鉴	095
1. 通过改革不断完善丰富模式内涵	095

2. 不断改进模式的盈利方式	095
3. 三大体系整合及功能发挥	096
4. “三位一体”模式的交易运作	097
第六章 中泰化学战略营销创新及交易商产业联盟构建	101
一、中泰化学战略营销变革基础分析	101
1. 中泰化学的目标顾客选择分析	101
2. 中泰化学营销定位选择	104
3. 中泰化学营销组合策略分析	106
4. 中泰化学营销战略保障与控制	109
二、中泰化学战略营销改进与创新	115
1. 中泰化学战略营销转型的基本判断	115
2. 中泰化学战略营销转型的主要做法	116
三、中泰化学构建交易商产业联盟的思考	118
1. 产业链整合及生产厂商角色与功能的变化	118
2. 交易商产业联盟的设计思路	120
第七章 大宗商品交易商综合服务模式主要功能分析	123
一、实现销售产品到出售产能的转型	123
1. 生产厂商面临产能过剩的窘境	123
2. 生产厂商销售产品到出售产能的设想	126
3. 联盟平台产业客户与行业(贸易商)客户交易目 的统一	129
二、实行贸易定价与物流运输相分离	131
1. 大宗商品销售的厂商直销模式	131
2. 大宗商品销售的经销商模式	132
3. 积极推行贸易定价与物流运输相分离政策	137
三、开展全产业链的物流金融服务	145
1. 开展物流金融综合服务是大势所趋	145

2. 物流金融综合服务体系的运作框架及主要业务功能	147
四、深入开展“期现结合”的交易模式	162
1. 真正理解大宗商品交易“期现结合”模式的内涵	162
2. 加强大宗商品交易“期现结合”模式运作的规范性	166
五、推动“产业生态圈”的良性发展	170
1. 促进产业平台可持续创新合作	170
2. 夯实合作成功的业务保障基础	173
3. 优化大宗商品“产业生态圈”	175
第八章 结 语	183
附 录	185
附录 1: 期货交易所管理办法	185
附录 2: 期货交易管理条例(2016 年修订版)	206
参考文献	231
索 引	238

图 目 录

图 3-1	供给侧改革的“四驾马车”	018
图 3-2	PVC 供给侧流程示意图	019
图 3-3	服装产业链产能扩张及其传导机制	024
图 3-4	需求侧背景下的大宗商品制造路径	026
图 3-5	供给侧背景下的大宗商品制造路径	026
图 3-6	传统的“期现结合”模式	028
图 3-7	大宗商品贸易商面临的三重压力	029
图 3-8	下游塑料制品使用的主要原材料占比	031
图 4-1	中泰化学与实际控制人的产权关系	034
图 4-2	中泰化学组织结构图	035
图 4-3	中泰化学营销定价模式	042
图 4-4	中泰化学“年度合同定价”模式销售流程	044
图 4-5	中泰化学“一单一价”模式销售流程	044
图 4-6	全球 2015 年 PVC 产能分布区域	050
图 4-7	全球 2015 年 PVC 需求分布区域	050
图 4-8	中国 2008—2014 年 PVC 产能增长	051
图 4-9	中国 2008—2014 年 PVC 开工率	052
图 4-10	中国 2008 年 PVC 产能分布	054
图 4-11	中泰化学 2015 年前五大客户交易额	057
图 4-12	中泰化学 2015 年前五大供应商交易额	057
图 4-13	中泰化学 2009—2015 年 PVC 与烧碱的产量 增长	058
图 4-14	乌鲁木齐至全国主要城市铁路线路	059

图 4-15	中泰化学上市以来 2007—2015 年每股收益情况	060
图 4-16	中泰化学五力模型	066
图 4-17	商业模式创新的六种方法	071
图 4-18	中泰化学现在传统厂商角色的全产业链模式	074
图 4-19	中泰化学未来交易商角色的全产业链模式	076
图 5-1	大宗商品贸易商的战略转型	082
图 5-2	大宗商品交易商整体收益	084
图 5-3	大宗商品贸易的大型交易商从事期货交易的 目的	085
图 5-4	大宗商品交易商远大物产的“三位一体”模式 的运作实质	087
图 5-5	大型的大宗商品贸易商的四大优势	088
图 5-6	商品流通形态的五种模式	090
图 5-7	“三位一体”模式的三大体系及功能	096
图 6-1	中泰化学销售区域市场构成	103
图 6-2	生产制造厂商角色与功能的变化	119
图 6-3	交易商“企业群”模式	120
图 7-1	高速 G30 线环乌高速公路被大雨冲毁影响生 产原料运输	124
图 7-2	大宗商品交易商联盟平台的功能及业务流程	128
图 7-3	大宗商品 PVC 专用料体系	130
图 7-4	大宗商品销售的厂商直销模式	131
图 7-5	大宗商品销售的中间商贸易销售模式	133
图 7-6	主要经济区促进经济发展的多港驱动格局	140
图 7-7	大宗商品海铁联运综合服务体系	141

图 7-8	“一带一路”沿线国家大宗商品出口物流运输示意图	143
图 7-9	中泰化学大宗商品 PVC 多式联运与传统运输路线比较	144
图 7-10	大宗商品供应链体系下的物流金融系统	146
图 7-11	大宗商品物流金融综合服务平台	152
图 7-12	大宗商品现货仓单质押功能框架	155
图 7-13	中泰蓝天物流大宗商品仓单质押业务流程	155
图 7-14	中泰蓝天物流大宗商品仓单质押业务协议与合同流程	156
图 7-15	中泰蓝天物流大宗商品仓单质押业务贷款及支付流程	156
图 7-16	中泰蓝天物流大宗商品仓单质押业务监管流程	157
图 7-17	大宗商品物流金融综合服务平台的保兑仓交易模式	158
图 7-18	大宗商品物流金融综合服务平台的核定库存“水池”模式	159
图 7-19	大宗商品物流金融综合服务平台的“速贷仓”模式	161
图 7-20	大宗商品物流金融综合服务平台的“速贷仓”质押流程	161
图 7-21	无锡利源的 PVC 贸易生态圈	177
图 7-22	远大石化的 PVC 贸易生态圈	177

表 目 录

表 4-1	2010—2015 年氯碱行业主要大宗产品产量	045
表 4-2	氯碱化工行业主要上市公司 2015 年产量及 每股收益	046
表 4-3	2009—2014 年我国 PVC 进口情况	052
表 4-4	氯碱化工行业主要上市公司 2015 年 PVC 产量 及出口	053
表 4-5	中泰化学上市以来投资项目及额度	055
表 4-6	中泰化学主要产品国内主要销售城市的铁路 运距	059
表 4-7	氯碱行业上市公司的主要经营指标排名	064
表 4-8	氯碱行业主要上市公司 2014 年年报数据	067
表 4-9	氯碱行业主要上市公司 2015 年年报数据	067
表 5-1	两家具具有相同发展历程但发展规模不同的房 地产公司比较分析	100
表 6-1	中泰化学市场构成分析	102
表 7-1	我国 2015 年大宗商品 PVC 十大产能区产能	142
表 7-2	我国 2015 年大宗商品 PVC 主要消费地占比	142

第一章 绪 论

一、选题背景

对于大宗商品生产企业而言,在产能过剩时代是否能够做好供给侧改革直接关系到企业未来的命运。在当前经济低迷,去产能任务艰巨的情况下,企业要活下去且活得好是件不容易的事情。大宗商品交易以及信息经济的发展赋予了大宗商品企业竞争新的内涵,缺乏商业模式转型的传统经营思维注定要受到实际竞争环境的挑战。在买方市场下,大宗商品企业面临复杂多变、竞争残酷的市场环境,为了应对多变市场,突破经营瓶颈,实现企业发展目标,就必须科学地、动态地设计出符合市场要求与企业发展实际的创新商业模式,实现传统制造商向大宗商品交易商转型。这些目标的推动与实现,不仅需要改变传统的经营模式,更需要构建一个基于产业链价值提升的共享平台,尤其是互联网信息经济时代大宗商品现货交易、期货交易以及相关的物流运输、货款结算、供应链金融的快速发展,使得以工业企业为核心企业构建交易商综合服务平台已经成为可能。

新疆中泰化学股份有限公司(以下简称“中泰化学”)在实际经营管理中一直致力于全产业链整合的系统研究与实际运用。中泰化学战略管理者清醒地知道,如果还是按照传统大宗商品交易的供给与需求平衡理论,被动跟随市场需求端变化而进行供给端变革,终究是滞后且缺乏变革的方向引领,从而会出现

“去产能方法比较生硬、大宗商品交易平台建设匮乏、信息经济时代下商业模式落后、企业盈利能力下降、核心竞争力弱化”等一系列问题,由此在一定程度上阻碍了大宗商品产业链企业的整体健康发展。中泰化学作为传统化工行业的特大型国有工业企业,是打响供给侧改革战役的“尖兵”,因此借鉴共享经济理论、战略营销理论以及“SWOT 分析”“波特五力模型”等工具,在深入分析中泰化学所处的内外部环境的基础上,提出科学正确的企业商业模式转型思路,对推动企业取得供给侧改革成效,促进产业生态圈持续发展将是一个重要而深远的实践课题。

二、研究意义

本书以中泰化学为研究对象,基于供给侧改革的视角,重点分析了该企业在由传统大宗商品生产厂商向综合交易服务商转型过程中的探索与尝试,采用典型案例、协同理论、战略营销的分析工具或方法,从提升产业价值链以及转变商业模式的角度探讨了构建大宗商品综合服务商的设计思想与框架,提出了一些具有较好实战效果的经营运作流程,为中泰化学供给侧改革与战略转型提供了理论指导与实际借鉴,为保持企业长期竞争优势与持续发展奠定了基础。

1. 理论意义

信息经济时代下,中国传统行业的大宗商品生产厂商在制定科学的战略转型与商业模式变革时融入新元素与创新思考,对产业链相关企业具有十分宝贵的理论借鉴意义,也为大型国企深化供给侧改革以及转型升级方向提供了重要的支撑素材与范例。

2. 现实意义

中泰化学是新疆维吾尔自治区重点支持的优势资源转换企

业,公司以“富民、兴疆、强国”为企业使命,以“成就世界级具有传世地位的能源化工企业集团”为企业愿景,以“人为本、公为上、和为贵”为企业核心价值观,整合产业链资源,大力发展循环经济,积极推进清洁生产,逐渐提高产品附加值,努力实现“员工富、企业兴”的目标。目前企业已跻身“全国氯碱行业第一位”。公司正处于重要的市场转型期,供给侧改革如火如荼,新疆政策的落实与公司产业链纵向一体化及横向一体化并行发展,为公司带来新的发展机会。公司将走出一条创新型路线,而实现以上目标的重要基础与载体是公司必须构建创新的商业模式,以便引领公司深化国际国内市场开拓与企业改革发展。

从公司的角度来看,经过上市以来的近十年发展,公司面临的市场竞争环境、产业发展政策以及公司经营规模、管理水平都发生了很大变化,原来的一些商业模式已经落伍,一些企业改革路径也缺乏前瞻性。因此当务之急是必须重新从产业链生态圈的层面上审视并研究企业供给侧改革以及商业模式变革的问题,进行新的思考,为即将到来的由传统厂商向综合服务提供商(交易商)转型打下坚实的基础,以促进公司实现“持续、健康、快速发展”的目标。

从作者的角度来看,三位作者一直与大宗商品企业中泰化学有着直接或间接的工作关系:第一作者在股份制改造时为企业取名“中泰化学”;第二作者一直在该企业从事大宗商品交易及高层管理工作;第三作者曾经在该企业担任销售处长职务,目前在远大石化工作,依然与前公司有密切的大宗商品交易的业务关系往来。本书研究内容也是三位作者的实际工作内容与研究任务。研究结果能促使三位作者更加胜任各自岗位的工作,而且将指导企业发展,为“振兴新疆企业、振兴新疆经济”出一份力。那将是作者莫大的荣幸。