

21世纪高等院校电子商务教育系列教材

电子商务 案例分析

李洪心 编著

E-Commerce
Case Analysis

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪高等院校电子商务教育系列教材

电子商务 案例分析

李洪心 编著

E-Commerce
Case Analysis

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 李洪心 2013

图书在版编目 (CIP) 数据

电子商务案例分析 / 李洪心编著. —大连: 东北财经大学出版社,
2013. 8

(21 世纪高等院校电子商务教育系列教材)

ISBN 978-7-5654-1259-2

I. 电… II. 李… III. 电子商务-案例-高等学校-教材
IV. F713. 36

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 168801 号

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连北方博信印刷包装有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 186mm×230mm
2013 年 8 月第 1 版

字数: 440 千字
2013 年 8 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 彬 时 博 杨 昊
封面设计: 冀贵收

责任校对: 孙 萍
版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-1259-2

定价: 36.00 元

总序

互联网的出现为全社会提供了一种全新的商务活动方式，从而引发了对电子商务学习、实践和培训的热潮。为满足目前高等教育对电子商务教材的需求，东北财经大学出版社在 2008 年伊始开发了一套全新的“21 世纪高等院校电子商务教育系列教材”。整套教材围绕电子商务的应用性知识分为三个模块、十三种教材：第一个模块是“原理模块”，着力覆盖电子商务的基本原理，包括《电子商务基础教程》、《电子商务与网络经济》、《电子商务系统建设与管理》、《电子商务管理》；第二个模块是“电子商务支持模块”，为学习者讲解对电子商务行为进行支持的主要体系，包括《电子商务案例》、《电子商务法》；第三个模块是“电子商务中的行为模块”，细致刻画了电子商务环境下的个体和企业的行为，包括《电子商务物流管理》、《电子商务交易的支付与结算》、《电子商务安全》、《电子商务网站建设与管理》、《客户关系管理》、《网络营销》、《电子政务》。

这套“21 世纪高等院校电子商务教育系列教材”本着科学、先进、合理、可行的原则，在编写过程中努力达到如下要求：

第一，博采众长。从总体上看，由于发达国家发展市场经济的历史较长，市场经济体制也比较成熟，因而其电子商务理论及相应的学科建设确实比我国领先一步，所以学习和借鉴发达国家的电子商务理论成果十分必要。同时，我国在经历了 30 多年的改革开放后，企业的体制、机制改革和技术进步已取得了巨大的成绩，在电子商务实践方面也积累了不少很有特色的成功经验，值得总结提炼。在教材的编写过程中，编者广泛参考和吸取国内外相关教材的优点，尽量做到既符合国际发展潮流，又切实反映中国电子商务实际情况。

第二，努力创新。虽然我国部分高校开办电子商务专业的时间不长，但电子商务专业的建设已经从“摸着石头过河”到“如何适应市场经济中电子商

务发展的需要”发生了重要的转变。为此，电子商务专业及其教材建设在我国面临重大变革。本套教材力求在内容和形式上都有所创新：在内容方面，更新了不适应市场经济环境中当前电子商务实践及未来发展的理论和观念；在形式方面，每种教材在结构、栏目、体例及写作风格上均有所创新，且各种教材均由“主教材”和“电子课件”两者组成，大大方便了教与学。

第三，讲求实用。这主要表现在：一方面，内容上突出特色，兼顾理论系统性与实践可操作性。出于篇幅和知识点交叉的考虑，这套教材中每一种都力求围绕各自中心内容阐述，并根据实际课时量的要求在内容上取舍得当。例如，在《电子商务基础教程》中已经详细介绍过的内容，在其他教材中就尽量避免或者简略介绍。另一方面，成熟性与创新性相结合。本次编写的教材，坚持了教材内容的成熟性与创新性的统一。在阐述成熟而稳定的教材内容的同时，适当介绍新知识、新技能、新发展趋势，使教材具有适度的超前性和前瞻性。另外，本套教材的体例要求也符合教学的规律和方法。教材各章附有“学习目标”、“本章小结”、“复习思考题”、“技能实训题”等栏目，并且注重时效性，教材中的例题、案例等均取材于最新的实践成果。

第四，注重质量。本套教材由众多国内电子商务领域的专家、学者领衔编撰。他们多年从事该领域的教学与研究，具有丰富的教学及教材编写经验。他们中的大多数曾在欧美高校进修学习、合作研究或访问交流，因而对各学科的最新进展比较熟悉。他们长期关注中外企业电子商务实践，善于总结提炼。此外，各门课程教材的基本体系、结构和内容都经过各教材领衔作者的集体讨论，互提意见和建议，集思广益，严把质量关。

尽管编者已经付出了最大努力，使现在所奉献给读者的这套教材体现了上述特点，但作为创新的初步尝试，难免会存在不足乃至缺陷。因此，这套教材的推出应该是任重而道远。我们希望能够尽快得到来自各方面尤其是读者方面的反馈意见，以为我们在不久的将来再版修订提供有益的参考。我们也希望并有信心通过不断修订，使教材紧随时代步伐，及时反映学科的最新进展，为培养未来的电子商务专业人才做出持续的贡献。



于西安交通大学

前言

电子商务的发展向我们提供了经营管理和战略发展的真实案例，电子商务的繁荣也正是从各种不同发展特色的真实案例中体现出来。电子商务的经营者们坚持不懈地参加电子商务实践所创造的大量电子商务案例，对大学开展电子商务教育和研究、对企业实施和发展电子商务很有借鉴意义。通过对电子商务案例的研究和分析，便于学生在了解电子商务基础知识的基础上，对电子商务的发展进行更深层次的研究，即从电子商务的实践中寻找电子商务发展的一般模式。

本书主要从电子商务运营模式的角度对电子商务不同发展阶段的中外典型的应用案例进行了比较全面和系统的介绍和分析。全书可分为 B2B 电子商务的案例、B2C 电子商务的案例、C2C 电子商务的案例、银行电子商务的案例、传媒电子商务的案例、第三方支付的案例、移动电子商务的案例、互联网上的新业务案例，以及传统企业电子商务的案例，并对一些典型的案例进行对比和分析。

本书由李洪心教授策划和编写，书中包含对 25 个真实案例的分析研究，这些案例深入地描述了跨行业企业和跨国企业是如何开发和实施电子商务的。部分国外案例是由各种公开发表的资料改编而成，部分国内的案例来自于作者亲自调查得到的第一手资料。在每个案例的结尾，我们提出了一些问题供读者独立思考或集体讨论，这些问题是研究和分析该案例的指南；有的案例还提供了参考网站，以便于读者对书中所介绍的案例进行即时跟踪与资料查询。另

外,我们还提供了一些关于中外案例的比较与分析的内容,以便于读者对不同社会环境下类似的电子商务模式进行对照。

本书中的案例,在时间上覆盖了从电子商务的兴起到现在稳定发展的各个时间段,在地域上除了美国和英国的案例以外,主要关注我国著名的电子商务企业以及新兴的互联网应用模式。由于案例涉及的均是从事电子商务的企业,而企业的合并、拆分、重组与更名时有发生,因此案例中更注重的是企业当时的运营与效果而非最终结果。另外,本书中关于案例的许多资料来源于网络的即时信息,作者非常感谢众多的不知名的资料拥有者和发表者为本书的案例写作提供了大量丰富的原始资料。参加本书资料收集和整理的有东北财经大学的研究生龙亚平、范雷雷、冯定国、朱丹、王昊一、苏彦秋、沈晓洁、李健、曹倩雯、马艳汝、郑悦、何锡彤、王颖、陆阳、刘缓、周兴龙、崔瑜、张瑜和李淼,作者也借此机会对他们的工作表示感谢。

本书适用于普通高等院校电子商务、信息管理与信息系统、企业管理类专业高年级学生相关课程的参考教材,也可作为企业管理人员了解和实践电子商务的学习参考书,还可作为在职干部的培训用教材。

作者在撰写和统稿时虽然尽了最大努力,但由于资料来源广泛和时间有限,书中内容难免有不当与疏漏之处,恳请读者批评指正。

李洪心

2013年7月

于东北财经大学

目录

第1章 B2B 电子商务的案例与中外比较	1
学习目标	1
1.1 Covisint 打造供应链的 B2B 平台	3
1.2 阿里巴巴 B2B 的成功之路	14
1.3 中外 B2B 电子商务比较与中国 B2B 电子商务的发展	23
本章小结	39
参考网站	39
思考题	40
参考文献	40
第2章 国外 B2C 电子商务的案例	44
学习目标	44
2.1 亚马逊：电子商务传奇	45
2.2 扩展多渠道零售业的边界——Tesco.com	55
本章小结	73
参考网站	73
思考题	74
参考文献	74
第3章 中国 B2C 电子商务的案例及与国外的比较	76
学习目标	76
3.1 中国 B2C 电子商务排头兵——京东商城	78

3.2 中国第一服装商城 VANCL	88
3.3 中外 B2C 电子商务营销环境分析	102
本章小结	111
参考网站	112
思考题	112
参考文献	112
第4章 C2C 电子商务的案例	114
学习目标	114
4.1 eBay 与它的全球化	116
4.2 中国互联网交易的典范——淘宝网	125
4.3 淘宝与易趣之争	133
本章小结	143
参考网站	143
思考题	144
参考文献	144
第5章 银行电子商务的案例	146
学习目标	146
5.1 中国银行业改革的试验田——民生银行	148
5.2 做技术领先型银行——招商银行	160
本章小结	170
参考网站	171
思考题	171
参考文献	171
第6章 传媒电子商务的案例	173
学习目标	173
6.1 互联网搜索引擎老大——Google	175
6.2 中文第一搜索引擎——百度	185
6.3 Google 与百度的比较	195
本章小结	205
参考网站	205
思考题	206
参考文献	206
第7章 社交网站的案例	208
学习目标	208

7.1 从校园中走出的人人网	210
7.2 新浪微博的发展与商业模式探讨	221
本章小结	234
参考网站	234
思考题	234
参考文献	235
第8章 互联网上的新业务	236
学习目标	236
8.1 门户网站——网易	238
8.2 从优酷看视频网站的发展	248
8.3 通过互联网来表达和分享——大众点评网	259
本章小结	268
参考网站	268
思考题	268
参考文献	269
第9章 网上销售的创新模式	271
学习目标	271
9.1 超级电商平台——QQ 网购	273
9.2 网上超市 1 号店	284
9.3 社会化电子商务的案例	292
本章小结	298
参考网站	298
思考题	299
参考文献	299
第10章 传统行业的电子商务案例	300
学习目标	300
10.1 德邦物流——为中国提速	302
10.2 在线旅游业的先锋——携程旅行网	312
10.3 网上珠宝商——钻石小鸟	320
本章小结	328
参考网站	328
思考题	328
参考文献	329

B2B 电子商务的 案例与中外比较

学习目标

了解 Covisint 创立的背景；
了解 Covisint 的优势；掌握阿里巴巴 B2B 平台的商业模式；理解阿里巴巴面临的问题；比较中外 B2B 电子商务发展环境。

第

1

章

学习目标

- 1.1 Covisint 打造供应链的 B2B 平台
- 1.2 阿里巴巴 B2B 的成功之路
- 1.3 中外 B2B 电子商务比较与中国 B2B 电子商务的发展

本章小结

参考网站

思考题

参考文献

B2B (Business to Business) 是商家对商家的一种电子商务交易模式。1996 年, 全球的电子交易额只有 28 亿美元, 这其中有 60% 的交易额是发生在企业与个人之间的, 企业与企业的在线交易额仅占 28 亿美元中的 40%; 2006 年, 全球电子商务交易总额达到 12.8 万亿美元, 占全球商品销售的 18%; 2011 年全球电子商务交易总额达到 40.6 万亿美元, 其中我国交易额为 6.5 万亿元, B2B 交易额突破 5.7 万亿元。

如今, 世界上 90% 以上的电子商务交易额是在企业之间, 而不是企业和消费者之间完成的。自 2002 年以来, 美国 B2B 电子商务市场交易额始终占据全球 B2B 市场交易额的 50% 以上, 2005 年达到了 2.6 万亿美元, 2008 超过 7 万亿美元; 2005 年, 中国 B2B 电子商务交易额达到 6 808 亿元, 占电子商务总交易额的 92%。根据艾瑞咨询统计, 2012 年中国电子商务市场整体交易规模为 8.1 万亿元, 增长 27.9%。中小企业 B2B 电子商务占比 53.3%, 规模以上 B2B 占 28.3%, 企业间电子商务合计占 81.6%, 交易规模达到 6.6 万亿元。其中, 2012 年第四季度整体交易规模为 2.4 万亿元, 同比增长 27.5%, 整体保持稳定的发展态势。

B2B 电子商务以其较大的交易数额、较规范和成熟的交易条件代表着电子商务发展的主流方向。本章将介绍两个发生在不同时期和不同地域的 B2B 电子商务案例, 并在最后对中外 B2B 电子商务的发展进行比较。

1) 汽车行业的 B2B 平台 Covisint

伴随着汽车工业市场的全球化, 全球各大汽车公司都将目光投向了供应链解决方案的研发, Covisint 应运而生。Covisint 是由戴姆勒·克莱斯勒、福特和通用汽车公司于 2000 年创立的在线供应商市场, 自成立之初就受到各方面的广泛关注, 来自各界的声音褒贬不一。Covisint 最初的目标是为全球汽车工业的原材料采购提供一个安全和功能强大的公共信息交换平台, 但伴随在发展过程中遇到的种种问题, Covisint 开始走向下坡路, 最终于 2004 年被 Compuware 公司收购。被收购之后的 Covisint 无论是在经营策略上还是在产品与服务上都有了很大的改变。本案例通过对 Covisint 的创立背景、创立之初的设想与优势、发展中遇到的问题以及被收购之后的发展历程等进行分析, 使读者能够对 Covisint 这一 B2B 信息交换平台有更加深入的了解和认识, 并在对 Covisint 的各方面进行深入分析的过程中得到可借鉴的经验。

2) 中国的 B2B 阿里巴巴

据有关数据显示, 2012 年中国 B2B 电子商务交易额达到 6.6 万亿元, 整体发展态势良好, 越来越多的中小企业选择借助 B2B 电子商务平台开拓市场。作为 B2B 电子商务行业的领跑者, 阿里巴巴在 2012 年第一季度继续保持了绝对领先的优势, 市场份额占到市场营业收入规模的 52.4%, 把竞争对手远远地甩在了后面。阿里巴巴近年来的快速发展有目共睹, 杰出的成绩使阿里巴巴受到各界人士广泛的关注, 并被国内外媒体评为与雅虎、亚马逊、eBay 比肩的互联网第四种模式, 可以说, 阿里巴巴的 B2B 电子商务平台在一定意义上是相当成功的。本案例通过对阿里巴巴 B2B 平台进行深入的研究, 从中可以

了解到阿里巴巴的 B2B 商业模式、B2B 平台功能与优势、面临的问题与竞争以及未来的发展等,并为其他 B2B 电子商务平台的发展提供可借鉴的经验。

3) 中外 B2B 电子商务比较

本节主要从基础设施、文化和社会差异、行业结构、企业政策四个方面详尽地分析了中西方社会 B2B 电子商务发展的差异和可能影响中国 B2B 电子商务发展的因素,并提出了中国企业开展 B2B 时要考虑的问题,即西方的 B2B 经营思想和运作模式要与中国的实际情况相结合,以此来指导我国企业建立和发展 B2B 电子商务,逐步形成有中国特色的 B2B 商业模式。

1.1 Covisint 打造供应链的 B2B 平台

1.1.1 行业背景

1) 世界汽车产业发展近况

自 20 世纪 90 年代初以来,世界汽车产业经历了近 10 年的持续增长,年平均增长速度约为 7%,成为推动全球经济增长的重要动力。但进入 2000 年以后,全球汽车产业的增长速度开始趋缓,主要原因是以美国为主的工业发达国家汽车工业增长减速,作为汽车销售市场主体的发达国家的市场需求出现饱和,生产能力开始相对过剩。同时,随着全球经济一体化进程迅速加快,市场竞争日益剧烈,如何更有效地把握市场机遇,降低采购成本、运营成本,制造出消费者喜欢的汽车,成为新世纪全球汽车企业共同的关注点。

近年来,全球汽车业的巨大的变化主要表现在汽车工业市场的全球化与制造的全球化,包括原有设备制造商(OEM)的技术转移、全球化的生产加工和材料采购、世界范围的分销渠道,同时由于客户需求直接并强烈地驱动着产品的开发、生产、销售与服务的全过程,因此更加注重客户关系管理(CRM),注重客户对产品的越来越趋于多样化、复杂化和个性化的需求。因此,汽车制造企业的管理已突破了单一企业的范围,将客户、营销网络和供应商等的相关资源纳入了管理的范围,利用 Internet/Intranet/Extranet 建立虚拟公司的扩展供应链,即全球网络供应链的集成管理,以信息的形态及时反映物流活动和相应的资金状况,真正实现物流、资金流、信息流的实时、集成、同步的控制,从而保证“增值”的实现。

世界三大汽车公司面临市场需求疲软和库存过多的压力,都进行了不同程度的调整。在激烈的价格竞争面前,众多国际汽车厂商一方面不断加大开发投资,开辟新的市场;另一方面开始采用先进信息技术,广泛运用电子商务,以降低成本、提高效率、改善服务、增强自身的竞争力为目标。无论是汽车整车厂商还是汽车零部件厂商,发展电子商务的热

4 电子商务案例分析

情颇为高涨,所产生的成效也较为显著。

2) 电子商务在汽车产业的应用

(1) 网上车展

向客户提供汽车展示是实现销售的第一步,而在传统方式下,一方面需要投入较多的人力、物力和场地,另一方面,展示信息和辐射面都极为有限,而网上车展在很大程度上克服了传统展示的不足,它是在网上模拟车展的形式,为汽车企业提供一个展示自己企业形象、产品特色的信息渠道。网上车展因为其信息量大、展示形式多样、展示费用低廉以及可以实现交互等优点,已为越来越多的企业和客户所认同。

(2) 网上零部件采购

在传统采购方式下,由于采购的对象数量有限,又受到地域限制,采购的效率和采购成本都很难达到较为理想的水平。实施零部件的电子商务采购能够大大缩短采购周期,提高采购的准确性和效率,降低采购成本,扩大采购范围,减少无效库存,保证库存的合理性。

(3) 提供高水平的客户服务

通过网络可以实现向客户提供全方位的产品和信息服务、提供知识服务、提供网上订购服务等。

(4) 提高内部管理水平

汽车企业内部管理极为复杂,内部电子商务的实施可以起到强化内部管理、规范经营管理模式等作用,促进组织体系各个组成部分实施规范化管理。

(5) 加快新产品的开发和生产

利用互联网丰富的信息渠道寻求技术支持,合作开发项目、解决技术难题,协同开发满足市场需求、灵活多变的产品,已成为众多企业提高新产品开发能力的重要思路。

(6) 提高物流配送的效率

物流配送在汽车行业占有极其重要的地位,实施物流配送的电子商务解决方案可以全方位完成配送任务,显著提高配送效率,大幅度降低配送成本,而且还可大大降低库存。

(7) 为汽车零部件企业提供直接交易平台

互联网为汽车零部件企业提供了开发新市场、赢得新客户的有效手段,使他们直接参与到大企业的竞争中去,拥有更为广阔的市场空间。

1.1.2 Covisint 的创立与发展

1) Covisint 的创立

在激烈竞争和巨大赢利的驱动下,汽车行业从高层管理机构到汽车生产厂,层层都在推广应用电子商务。从供消费者使用的汽车电子零售站点,到供公司员工使用的 Web 门户,主要汽车制造商都在以极快的速度推出电子商务的应用方案。其中最具代表性的一个应用方案是由戴姆勒·克莱斯勒、福特和通用汽车公司创立的在线供应商市场 Covisint。

从1999年12月份开始,通用汽车公司和福特汽车公司就已经着手研发自己的供应链解决方案,即福特的 Auto-Xchange、通用的 Trade-Xchange。其中 Trade-Xchange 关注于在线报价,而 Auto-Xchange 关注于供应链内部开发工作。但是更广泛的、协作的解决方案才是汽车行业最佳的解决方案,因此,针锋相对已久的竞争对手通用汽车公司和福特汽车公司终于开始就这一事宜展开讨论。

2000年2月25日,通用、福特、戴姆勒·克莱斯勒汽车联合宣布,终止各自的零部件网络采购计划,转向共同建立零部件采购的电子商务网站——www.covisint.com,各发起公司的纷纷注资使其一夜间成为世界上最大的行业在线交易市场。“Covisint”(发音为 ko-vis-int)是一个组合词,表示了交易所之所以形成的主要思想:字母“co”表示连通性、协作和通信;“vis”表示互联网提供的可见性以及将来供应链管理的远景;“int”表示新型企业提供的集成化解决方案和电子交易所的国际性范围。

2000年4月,雷诺、雪铁龙和日产宣布加入 Covisint,2000年12月11日,Covisint 成为独立法人并且在特拉华州(美国)成立了 Covisint 股份有限公司。2001年5月,Covisint 欧洲 BV 在阿姆斯特丹(荷兰)开始行动,一个月以后,Covisint 亚太在东京(日本)开张,同时,欧洲委员会给 Covisint 颁发了正式许可。2001年4月,Kevin English 被任命为首席执行官,在这之前,他负责瑞士信贷集团在波士顿的电子商务业务。

Covisint 采用与传统竞争对手合作的战略,利用主要的技术合作伙伴来构建 Covisint 这个全球共享汽车工业供应链的 B2B 信息交换平台,力求妥善处理汽车制造商和供应商之间的交易,使不同的供应商和他们的客户可以在一个统一的平台上共享信息,进行数据交换,消除供应链中的多个不必要环节,从而简化整个供应链。通过整合和合作来消除冗余的供应环节,以获得更低的价格、经营的便利和行业效率。此外,将整个交易流程向在线转移,还可以简化采购环节,降低成本,缩短和精简产品开发周期,以过去所不敢设想的方式交换内部信息,连接制造商和供应商,从订单到交付,整个流程中的每个阶段几乎都大幅度缩短,成本将显著降低。Covisint 旨在为原材料采购提供一套安全和功能强大的共享应用系统,共同打造一个全球汽车工业的公共信息交换平台。对于其他希望参与汽车行业采购服务的第三方独立在线交易市场提供商来说,Covisint 就成为了他们必须面对的一个强大的竞争对手。

2) Covisint 初期的发展

(1) 初期设想

在 Covisint 建立初期,Covisint 预计全球总交易量约为 13 000 亿美元,每年的直接与间接供给品的采购额将达到 2 400 亿美元,汽车生产商的采购与产品研发成本会减少 16%,每辆车的供应链总成本会减少 1 064 美元,其中 OEM 厂商能够节省 368 美元,供应商节省 695 美元。对于供应商来说,成本的节省是从减少废料和返工(147 美元)、找到低成本供应商(94 美元)、规范提高采购流程(84 美元)、提高生产率(187 美元)、批量折扣(70 美元)、降低库存成本(67 美元)以及更详细的零件规格(46 美元)而

来。对于 OEM 厂商来说,成本节约来自于生产率的提高(115 美元)、减少废料和返工(91 美元)、规范提高采购流程(76 美元)、对汽车的较少保修(50 美元)以及降低库存成本(36 美元)而来。而每辆车的销售价也将因此减少 1 000 美元。Covisint 承诺将为世界汽车生产节省数十亿美元的成本,同时还将为汽车的生产带来革命性的影响。

据福特公司副总裁兼消费者联络部总裁 Brian Kelley 介绍,汽车行业有 5 万多家汽车供应商,交易处理的平均成本约为每宗 100~150 美元,如果将 Covisint 和互联网应用到交易处理中,上述成本将平均降低到每宗不到 5 美元。Covisint 致力于为参加合作的汽车制造商提供解决方案,而这些制造商的年度采购额在 3 000 亿美元以上;如果汽车供应链上的其他制造商也加入合作,采购额将能够很轻松地达到 5 000 亿美元;此外,该解决方案有望大幅度降低成本,使消费者受益匪浅。“据分析师估计,一部车的购买价估计将降低 1 200~3 500 美元,”Kelley 说,“但是这完全由实施的情况决定,如果 Covisint 的实施良好,那么节约的费用可能将会是极为可观的”。

然而,这并不是供应链中唯一可以节约成本的情况,请设想这样一种情况,Covisint 向一个零部件制造商发出通知,告知其客户福特刚刚完成了引擎支架的工程改造,那么不但这一通知可以即刻发出,而且供应商可以立即在自己的供应链上向其他工程师发出通知,做出相应的改造,从而可以节省所有参与公司的时间及成本,据 Kelley 称,对于以前需要花费两周时间处理的流程,在将来通过在线处理只需 1~2 天即可完成。

同时各界对 Covisint 的发展持积极的态度。“我认为不会有谁能够超越 Covisint,”Booz-Allen & Hamilton 顾问公司的副总裁兼合作人 Laseter 说,“众所周知,供应链问题已困扰整个汽车行业好几年,交换平台中采购商和供应商的关系应该得到平衡,而我个人认为 Covisint 在某种程度上已经实现了这一点,”他补充说,“供应商认为平衡的采购商和供应商的关系将成为汽车行业的基本架构”。“您或许开始疑惑为什么其他的交换平台不合并,”Covisint 交换平台的临时共同首席执行官 Alice Miles 说,“这的确是由于人为的原因造成的,即您如何将多种企业文化融合在一起,使人们为了一个共同的事业而万众一心,携手并进,就许多方面而言,Covisint 圆满地回答了这个问题:这是一项伟大的成就,尽管它还未最终统治整个电子市场,虽然要获得巨大的成功还有种种挑战及壁垒,Covisint 看起来在技术和商业上最具有潜力,为未来的互联网市场构建最佳模式”。

(2) Covisint 的发展优势

图 1-1a 表示汽车制造商的传统供应链。一个汽车制造商主要从一个供应商那里购买零部件,供应商又从供应商的供应商(二级供应商)那里采购,二级供应商又从其他供应商(三级供应商)那里采购。在这种传统的线性供应链中,汽车制造商只和最高一层(一级)供应商进行通信。设想一下,汽车制造商拥有几百条类似的供应链,每一条对应一个供应商;同时,处于各个层级的许多供应商都同时为几家制造商生产产品。这种情况下的信息流(如图所示的连接线)将十分复杂,这种复杂性就导致了通信效率低,而且对供应商来说,为满足需求而制订产品计划的工作也变得十分困难,这就导致了供应链问

题的产生。

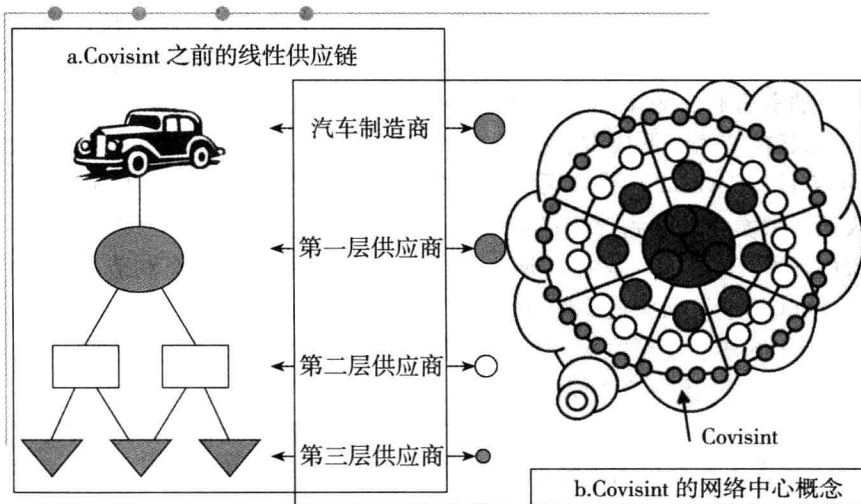


图 1-1 Covisint 与传统供应链的比较

Covisint 所构建的电子市场大大改变了汽车行业供应链的通信。电子市场的连通性是将采购商和销售商集成到一个专一网络中，可见性是提供实时信息，这种提供方式可以加快决策制定，以便供应链的各个层次不论在世界上的任何地方都可以进行通信。利用 Web，制造商的生产计划以及随后的任何变化都可以同步即时地传送到整个供应链。这样取得的效果就是在供应链的所有层次都减少了增加成本的库存，并增加了对市场变化做出快速反应的能力，通过这种方式，每一单的管理费用可以节约 40%，采购成本平均节约 20% ~ 30%。

现在，汽车制造商被安置在“轮辐和轮子”的中央（如图 1-1b 所示），而在该行业传统的供应链中，汽车制造商是处于金字塔的顶端。Covisint 强化了同二、三线供应商之间的合作，在与汽车制造商的共同努力之下，降低产品采购与研发成本。Covisint 供应链中的集成技术能够实现电子采购，并为采购商和供应商提供广阔的市场，同时获取供应链中从采购到产品开发的专门技术和经验。Covisint 已经创建了贸易中心，在该中心中，任何一家汽车制造商和不同的供应商以及二级供应商都可以直接和其他任何一方进行通信。

由于采用传统供应链的汽车制造商要从数千家供应商那里订购零部件，新车往往需要经过 1 ~ 2 个月才能交到顾客手中。而新的供应链系统使汽车公司很容易处理对车型、内部配置和颜色有特别要求的客户的订货，同时大大缩短采购零部件的时间。这样，产品在 10 ~ 20 天内就可以出厂。

对全球供应商来说，网上采购将意味着更多的竞争机会，通过互联网这个开放市场，他们不再局限于与一家公司谈买卖，他们可以同时与三大公司做生意。新系统建成后，有