



中国政法大学商学院
Business School of CUPL



毅伟商学院

丛书联合总编：孙选中 包铭心

Co- chief editors: Sun Xuanzhong Paul W. Beamish

Legal-Business Management Cases

法商管理案例

(第五辑)

(The 5th Series)

新兴产业篇

Emerging Industries

本书主编：王 玲 苏豪德

Co-editors: Wang Ling Andreas Schotter



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

014019662

D90-059

64
V5



中国政法大学商学院
Business School of CUPL

丛书联合总编：孙旭中 包铭心
Co-chief editors: Sun Xu Zhong Paul W. Beamish



毅伟商学院

Legal-Business Management Cases

法商管理案例

(第五辑)

(The 5th Series)

新兴产业篇

Emerging Industries

本书主编：王玲 苏豪德

Co-editors: Wang Ling Andreas Schotter



北航

C1707649



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

D90-059
64
V5

图书在版编目 (CIP) 数据

法商管理案例. 第五辑/王玲, 苏豪德主编. —北京: 经济管理出版社, 2013. 10
ISBN 978-7-5096-2724-2

I. ①法… II. ①王… ②苏… III. ①企业法-案例-研究 IV. ①D922.291.915

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 247632 号

组稿编辑: 郭丽娟

责任编辑: 郭丽娟 梁植睿 侯春霞

责任印制: 黄章平

责任校对: 超凡

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市洵河印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 16

字 数: 322 千字

版 次: 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-2724-2

定 价: 49.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

卷首语

本辑案例是中国政法大学商学院和加拿大西安大略大学毅伟商学院合作编写的《法商管理案例》丛书之新兴产业篇。编写这套案例丛书的出发点是为了满足中国对管理教学和实践日益增长的需求。这套丛书出版之际，也恰逢两校联合高端 EMBA 学位项目的推出。该项目于 2013 年 10 月由加拿大总督戴维·约翰斯顿（David Johnston）推动并正式签订，成为中国首个由国家元首见证的中外合作教育项目。

毅伟商学院作为全球精英商学院，在国际上以“全案例教学”著称。在教学方法上，为学习者营造一个高度互动的学习环境，通过将最前沿的商业观点及工具与现实商业实例结合，来培养卓越的执行力。此外，由中国政法大学商学院创造性提出的“法商管理”理念，从国际化视野将管理技能与商业规制很好地结合起来。自 1994 年其概念的提出，中国政法大学商学院一贯以来始终坚持商科教育的法律视角，得到越来越多同行的认可和赞誉。

高品质的商科教育需要来自商业管理真实情景的高质量教学案例。好的案例能够有效激发学习者自我思考和互动分享，提升决策的技能和技巧。毅伟商学院不仅提供了案例教学方法，也同时是世界第二大、亚洲第一大的商科教学案例出版机构，拥有各个商业行业、业务功能和国际化情景的案例。近年来，毅伟商学院越来越重视开发关于中国商业环境、中国企业发展和外国跨国公司开展中国业务最佳实践的案例。

《法商管理案例》（新兴产业篇）聚焦于新兴产业企业的案例。19 世纪中叶至今，人类社会经历了多次科技和产业革命浪潮。从最早的“机器时代”，至后续的“蒸汽时代”、“电气时代”、“信息时代”和“网络时代”，每一次浪潮都例证了科技革命与产业革命两者间的因果关系，即产业革命是科学技术革命的必然产物。产业革命导致的直接结果就是旧的经济增长模式受到挑战，以及新的经济增长点（新兴产业）和发展方式（新商业模式）得以成形。约瑟夫·熊彼特在 1911 年出版的《经济发展理论》一书中便指出科技革命是带动经济起飞的根本原因，“创新”引起了生产要素的重新组合；随后又提出了“创造性毁灭”学说——新技术的发展将带来旧行业的沉沦。

以电子计算机、空间技术广泛利用等为标志的第三次科技革命,催生了互联网经济的强力发展,而以“低碳科技”为理念、“新能源”和“绿色经济”为核心的第四次科技革命,将成为全球经济发展的新动力。互联网、新能源、生物技术、医疗保健、社会网络等,都将成为描述和讨论“后碳时代”的关键词。建立在互联网和新能源相结合基础上的新经济正在到来,新兴科技将与金融、工业、商业、文化等各方面进行深度融合。

中国“十二五”规划中明确提出,加快培育和发展节能环保、新一代信息技术、生物、高端装备制造、新能源、新材料、新能源汽车等战略性新兴产业。未来随着生产要素发生根本性变化,将出现新一轮产业升级、结构转型、国际分工以及产业链的延伸。这些新兴产业的出现将会创造大量的商业机会,不仅成为新兴企业战略选择的重点,也为传统产业企业战略转型提供了新思路。

《法商管理案例集》(新兴产业篇)共精选了15个案例,涉及生物医药、新能源、社交网络、文化创意和绿色建筑等领域。本辑案例从两个方面展示了新经济下的管理实践:①新科技本身衍生出来的新产业机会。例如 Ocimum Biosolutions 观察到工业化国家的大型制药企业正把药物开发生命周期的各个阶段工作都外包出去,旨在加快建立药品专利之后的药物开发速度,作为生物信息创业公司如何获得持续增长和管理扩展能力的平衡风险;绿色能源这类智能电网公司如何吸引新客户并且体现自身的差异化;第一能源案例展示了一家刚刚在可替代能源产业起步的企业,面对市场扩张时所采取的策略;Nora-Sakari 讲述了两家异国企业成立合资公司时,如何在谈判中取得双赢。②新平台下传统产业新的发展机遇。例如法国体育用品制造公司迪卡侬推出中文在线销售网站;云南白药集团公司与3M公司的合作接触,引发其从传统医学向产品 and 市场多元化的思考;香港迪士尼乐园如何进行文化整合;绿色酒店如何运用绿色概念创造核心竞争力等。

《法商管理案例》(新兴产业篇)的推出,是基于当下全球面临的第四次科技革命和第三次工业革命重合期,从而探讨新兴产业带来的新机会。我们希望通过案例的提供与剖析,能够从新兴产业的机会挖掘、商业模式开发、新老业务的平衡、资源整合、投融资等方面提供国内外相关经验,为中国教育机构、师资和管理者提供借鉴。

本案例的编写过程得到了两院院领导和教师的大力支持。我们也特别感谢所选案例的中外企业管理者,提供了基于管理实践的优秀案例。由于案例涉及行业较多,译文中对专业术语和习惯表达翻译不当之处,敬请读者指正。

王 玲 苏豪德

2013年10月

Preface

This book is the fifth volume in the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series and the result of a rigorous collaboration of academicians from both, the Ivey Business School at Western University Canada and the Business School of the Chinese University of Political Science and Law (“CUPL-BS”). The primary stimulus for the case series was the increasing need for pertinent executive development materials in China.

The publication of this volume coincides with the inauguration of the innovative new Ivey-CUPL-BS Executive MBA program. The significance of the launch of this program has been accentuated by the attendance of the Governor General of Canada, Mr. David Johnston during the launch ceremony in October 2013. This was the first time that a Sino-foreign educational program has ever had such a leader of a foreign country attend a launch event.

Ivey Business School is one of the world's elite business education providers and renowned internationally for its highly effective “high engagement pedagogy” based on its trade mark case learning method. Ivey's approach focuses on practicality, relevance and execution excellence by combining the newest business concepts and tools with current real world business examples in a highly interactive learning environment. In addition, the “law and business management” combination based on CUPL Business School's unique competence and pioneering work blends international business and management skill development with critical business law know how. The Business Management discipline at the China University of Political Science and Law was established in 1994. CUPL-BS has always paid close attention to the legal perspective in business education and is widely recognized as the premier thought-leader in the field.

Research has shown that a high-quality business education requires practical relevance based on high quality real-world teaching cases that involve actual business scenarios. Excellent case studies can train program participants to think, interact and share effectively while developing state of the art decision-making skills.

Ivey Business School not only applies the case method, it is also the World's second largest publisher of business cases and the World's largest publisher of Asia based cases. Ivey's case library spans virtually all industries, business functions and international contexts on all continents. In recent years, Ivey has placed great importance on the development of cases about the Chinese business environment, the evolution of Chinese enterprises and best practices of foreign multinationals when operating in China. The collaboration with CUPL-BS further strengthens this thrust.

The fifth volume of the Ivey - CUPL Legal - Business Case Series focuses on emerging industries. Since the middle of the 19th century, modern society has experienced several waves of technological and industrial revolutions. From the earliest "Age of Machines" to the "Age of Steam", to the "Age of Electricity", right through to the "Age of Information" and the "Age of the Network", every wave has been characterized by the interaction of technological revolutions and industrial revolutions which has led to new the formation of new emerging industries and new business models which disrupt the status quo. Old economic growth patterns are being challenged and only those companies that successfully adapt or more radically transform themselves will survive. Joseph Schumpeter pointed out in his seminal book on the "Theory of Economic Development" that technological revolutions were the fundamental reason behind economic takeoff. Schumpeter also popularized the term "creative destruction."

The third technological revolution, marked by the extensive use of electronic computers and space technology, has accelerated the development of the Internet economy. Meanwhile, the fourth technological revolution can be characterized by wide spread adoption and connecting of and between information technology, low-carbon technology, new energy technology, biotechnology, and green technology. The Internet, new energy, biotechnology, medical care, and social networking will become critical key words used to describe and define the so-called post-carbon age. In addition, this latest wave of technological innovation will further accelerate the business and societal integration of financial services, industries, commerce, cultures and other social aspects across the globe.

China has made it clear in its "Twelfth Five-year Plan" that it will be necessary to accelerate the cultivation and development of strategic emerging industries. These industries include environmental protection and energy conservation, next generation information technology, biology, high-end equipment manufacturing, new materials and alternative energy transportation and mobility development. The coming years will see fundamental changes in productivity factors. They will also bring a new round of industrial upgrades and structural transformations. The international division of labor will be fundamentally altered. The

turbulences created by these new and emerging industries will also create many new business opportunities.

The fifth volume of the Ivey-CUPL Legal-Business Case Series selects 15 cases carefully, focuses various fields including, biomedicine, social networks, new energy, culture and innovation, as well as green construction. The cases showcase management practices relevant for the new economy in two critical ways: (1) New industry opportunities derived from the new economy itself. Examples here would be the biomedical industry represented by the case. Another example would be how smart power grid companies like attract new customers and manage their customer diversity. In the case of First Energy, the case highlights the strategies that an alternative energy startup company has adopted when faced with market expansion. The Nora-Sakari case discusses some common issues involved in a negotiation between two companies when forming international joint ventures. (2) New development opportunities for traditional industries based on business model and process transformation. Examples here would include Decathlon, a French sporting goods manufacturer who has launched its own Chinese online business. An other example is Yunnan Baiyao Group Co., Ltd.'s cooperation with 3M which has sparked thoughts on shifting traditional medicine as well as product and market diversification. The volume also includes examples of how Hong Kong Disneyland has implemented cultural integration, as well as how green hotels have been able to use the green concept to create core competitiveness while increasing sales and profitability.

The fifth volume meets the demands of those readers who are seeking to inform themselves about new and emerging industries. The cases provide real world examples useful to Chinese educational institutions and teachers and also to professional managers.

The development of the Case Series has received a great deal of support from leaders at both schools and external stakeholders including members of the Chinese and Canadian Governments. We would like to thank the many colleagues at CUPL-BS for their support bringing this volume to the publication stage. We also would like to thank the Chinese and foreign managers who allowed the development of the actual cases based on the challenges they and their organization faced and the best practices applied to address these challenges. Due to many industries involved in the fifth volume, any translation error on professional terms and expressions is open to criticism.

Wang Ling

Andreas Schotter

October, 2013

目 录

Contents

- 案例 1 新加坡生物医学工业的采购联盟 (1)
- Case 1 Purchasing Consortium for the BMS Industry in Singapore
- 案例 2 Ocimum Biosolutions: 从生物信息到综合客户研究型服务外包公司 (7)
- Case 2 Ocimum Biosolutions: From Bioinformatics to Integrated Custom Research Outsourcing
- 案例 3 绿色能源: 推广清洁能源解决方案的挑战与机遇 (28)
- Case 3 Viridity Energy: The Challenge and Opportunity of Promoting Clean Energy Solutions
- 案例 4 第一能源 (43)
- Case 4 First Energy
- 案例 5 Zero, Brammo 以及电动摩托车制造业 (57)
- Case 5 Zero, Brammo and the Electric Motorcycle Industry
- 案例 6 绿色科技股份有限公司: 生物燃料高速发展战略 (70)
- Case 6 Green-Tech: Bio-fuels High Growth Strategy
- 案例 7 皮克斯梦工厂: 动画创意策略 (82)
- Case 7 Pixar Versus Dream Works: Animating Creative Strategies

案例 8 NORA-SAKARI: 一家拟在马来西亚成立的合资企业 (97)

Case 8 NORA-SAKARI: A Proposed JV in Malaysia

案例 9 迪卡侬 (中国): 运用社交平台打造网上市场 (114)

Case 9 Decathlon China: Using Social Media to Penetrate the Internet Market

案例 10 中国工商银行 (上海分行) 网银项目 (128)

Case 10 Internet Banking Project in Industrial and Commercial Bank of China

案例 11 云南白药: 传统医药实现产品 and 市场多元化 (146)

Case 11 Yunnan Baiyao: Traditional Medicine Meets Product/Market
Diversification

案例 12 Morgan's Rock 田园生态旅馆 (162)

Case 12 Morgan's Rock Hacienda & Ecolodge

案例 13 香港迪士尼乐园 (182)

Case 13 Hong Kong Disneyland

案例 14 观澜湖: 引领中国高尔夫产业 (199)

Case 14 Mission Hills: Leading the China Golf Industry

案例 15 绿色酒店: 用绿色酒店概念创造核心竞争力 (228)

Case 15 Orchid Ecotel: Leveraging Green Hoteling as Core Competency

新加坡生物医学工业的 采购联盟

9B12DC014

Dr. Siew Hwa Ong and Dr. Mei Qi wrote this case solely to provide material for class discussion. This case was translated by Jenny Feng, and was edited by Haojia Wang. The authors do not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The authors may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality. Richard Ivey School of Business Foundation prohibits any form of reproduction, storage or transmission without its written permission. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; Phone: (519) 661-3208; Fax: (519) 661-3882; E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 2012, National University of Singapore and Richard Ivey School of Business Foundation

Version: 2012-07-09

本案例由翁萧华博士以及美琪博士独自编写，并由冯千惠协助完成从英文到中文的翻译，由王郝佳编辑。此案例仅作为课堂讨论的材料。作者无意阐明案例在管理场景中使用是否有效。为了保密，作者可能在案例中有意隐去了一些真实姓名或其他信息。

未经书面授权，理查德·毅伟商学院基金会禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购、复制或引用有关资料，请联系：加拿大安大略省伦敦市安大略大学理查德·毅伟商学院，毅伟管理服务，毅伟出版。邮编：N6A 3K7；电话：(519) 661-3208；传真：(519) 661-3882；电子邮箱：cases@ivey.uwo.ca.

版权©2012，新加坡国立大学和理查德·毅伟商学院基金会

版本：2012-07-09

从2011年11月开始，智慧研究实验室（ARL）主任兼首席科学家——翁萧华博士（Dr. Siew Hwa Ong）一直在与新加坡的标准和创新委员会（Spring Singapore）^① 讨论如

^① Spring Singapore 是一个致力于提高新加坡经济增长及生产效率的政府机构，www.spring.gov.sg/，上次访问于2012年4月30日。

何改善新加坡的生物医学行业 (BMS) 的现行采购和供应链。

翁博士一直在思考着一种基于一个采购联盟的模式,而这可能会显著地改善现行行业上的采购和供应链业务的效率。通过这种联盟的模式,拥有相同需求的那些机构可以通过一个方便用户使用的在线采购网站实现联合采购。这个采购联盟旨在形成一个生物医学研发 (R&D) 产业机构的网络,同时也能为该行业的生物医学方面的供应提供一个一站式的解决方案。通过批量采购所带来的折扣,以及消除每一个机构在烦琐的购买工作中所付出的共同的重复性业务的资源浪费,就能够加强联盟中每个成员的成本节约。从长远来看,这个机构网络还可以通过组织行业界联盟中的成员间的讨论会以及讲座,加强成员之间经验知识的学习和交流。

不过,想要创造这样一个新的联盟,就需要会员公司愿意走出惯用的思维套路,从通过当地经销商采购的这个长期使用的方式中脱离出来。在 2012 年 4 月,翁博士向 Spring Singapore 提交了建立这样一个联盟的最终建议书。她一直在与四位新加坡国立大学商学院的工商管理专业的本科生进行评估、分析以及概念化这个商业模型方面的工作。

ARL 私人有限公司

ARL 是一家以创新为动力的合约研究机构,它向生物医学研发领域提供研发业务的服务。这家新加坡公司成立于 2010 年,它凭借自身的核心竞争力以及与能够互补的合作伙伴组成战略联盟,来实现满足生物医学领域的研发需求。ARL 提供一系列的个性化的、合约类型的研发业务服务,包括为客户进行分析化验和测试,它同时也主要在目标药物的发明、验证以及生物指标方面进行内部的研发。ARL 在生物医学研发方面具有很强的专业知识和能力,并且非常了解这一社区领域在研究发展方面的需求。它的主要客户包括在新加坡运营的美国制药公司和波兰的生物科技公司。

作为 ARL 的奠基人,翁博士作为一个企业家^①有过一个辉煌的成就。她在 2000 年获得了新加坡国立大学的分子和细胞生物学方面的博士学位。她的研究专注于绘制信号机理,而以此针对性地开发抗癌医疗药剂。由于受到过相关的培训以及她本人的研究领域,她随后加入了医药行业,致力于发现和开发癌症药物的转译研究。在行业中累积了大量的经验后,并且在把基础研究的成果转化成商业应用的创业精神的驱动下,翁博士

^① 在写这份案例的时候,Acumen 研究实验室有两个全职员工,翁博士自己和另一位来自美国大学的生物医学博士。除了 4 位来自新加坡国立大学的商业学院的学生实习生外,Acumen 研究实验室还雇用了另一位实习生。这四位学生在 Dr. Mei Qi 的指导下在做咨询实习方面的工作,翁博士也在着手雇用其他来自新加坡国立大学的科学学院的学生。

在2010年1月创立了ARL,并在同年3月正式启动。ARL的成立是在Spring Singapore所提供的—个技术商业化基金的帮助下完成的。

拟议的采购联盟将会是ARL的一个新的业务线的运营。翁博士计划先在新加坡启动这个联盟,之后在不久的将来再把这个模式复制到其他的国家,比如波兰。ARL同时也在积极地与中国和印度的供应商建立业务关系,从而在生物医学研发行业的供应领域建立一个新的供应链网络。

新加坡的生物医学行业

全球的生物医学研发行业正面临着严峻的挑战———部分原因是更具成本效益的迫切需要,另一部分原因是加快产品的创新,从而能实现可持续性的科研成果到产品的转化。多年来全球在该行业上的投资一直在增长;然而,回报却不甚令人满意。事实上,许多生物医学、生物制药公司正面临巨大压力,这主要是由于显著的成本上升,各个不同国家的政府对医疗保健上支出加大所进行的审查力度的加大,以及更严格的药品审批和更环保的可持续性生产实践。作为全球的其中一个研发中心,新加坡生物医学研究界同样被投资回报率的下降所影响,并在寻找突破性的成本效率的解决方案。

经历了十多年的战略投资和重点发展后,新加坡已经成为一个公认的亚洲生物医学的研发中心。至今为止,新加坡生物制造行业的产出总值达到了每年230亿新元,其中包括生物制药、营养产品和医疗产品。政府尤其着重于生物医学产业,并已经承诺从2011年到2015年的这五年里投资37亿新元^①(这比过去五年的同期增长了12个百分点)来加强生物医学研发的基础设施,进行整合多学科的研究,并把基础科学成果转化成商业方面^②的应用。

在公共领域中,对国家生物医学预案提供支持的关键生物医学研发的基础设施包括A-STAR^③管理下的启奥生物医药研究园(Biopolis^④)、新加坡国立大学和南洋理工大学(NTU^⑤)的学术校园,以及由新加坡保健集团(Singhealth^⑥)和国家卫生组(NHG^⑦)管理的下属医院的临床研究。在2011年建立的生物医学产业合作伙伴办公室

① www.pharmaceutical-technology.com/projects/biopolls/, 上次访问于2012年4月30日。

② www.edb.gov.sg/etc/mediallb/downloads/pdf_document_for.Par.91854.File.tmp/Press%20Release.pdf, 上次访问于2012年4月30日。

③ www.a-star.edu.sg/, 上次访问于2012年4月30日。

④ www.pharmaceutical-technology.com/projects/biopolis/, 上次访问于2012年4月30日。

⑤ 南洋理工大学(NTU), www.ntu.edu.sg, 上次访问于2012年4月30日。

⑥ Singhealth是新加坡最大的公共医疗保健集团, www.singhealth.com.sg, 上次访问于2012年4月30日。

⑦ 国家卫生组(NHG)是一个提供主要的、二级和三级医疗保健的重组公共组织机构,它是新加坡公共医疗保健的领航人, www.nhg.com.sg, 上次访问于2012年4月30日。

(BMS IPO) 是新加坡政府的另一个努力。BMS IPO 通过公共和私营部门之间的伙伴关系，能够进一步促进将基础科学成果转化成为切实可行的商业实体、服务或产品。

在私营部门方面，由于政府在吸引外资以及伙伴关系方面所做出的努力，新加坡的制造业或研发活动是由在新加坡的许多主要生物医学和制药跨国公司——包括辉瑞 (Pfizer)、诺华 (Novartis)、默克 (Merck)、葛兰素史克 (GlaxoSmithKline)、Becton Dickinson、武田 (Takeda) 等公司——建立起来的。伴随着起始公司数量的增加，小型到中型企业 (SMEs) 和大型的生物医学/生物制药公司，以及许多主要的合同研究机构 (CROs) 也在新加坡启动了业务，并且新加坡已成为一个大型的 CROs 的网络基地，它提供一个广泛的服务，包括从临床前的生物学研究、第一期的临床试验、药理学研究到药物警戒研究。在 2010 年，新加坡的 CRO 市场规模达到了 1.33 亿美元，占亚洲市场份额的 3%。^①

虽然全球的生物医药产业代表着很大的市场，并服务着一个正在不断增加的还未被满足的医疗需求和甘愿付款的消费者，但仍然存在着一个主要的问题需要被克服：在生物制药研发方面存在着一个很深的、结构性的创新不足的问题。根据德勤事务所 (Deloitte) 在一个案例研究中的证明和描述，^② 在过去的 20 年间，全球研发方面的投入一直在很大的增加，但是新药物 (NME: 新分子实体) 的产量却一直在下降，主要是由于新驱动成本的显著上升。

各种新加坡的 BMS 和生物制药产业都被这个全球性的趋势所影响，并承受着“少花钱多办事”的压力。与之相似的是，新加坡的公共研究机构也同样在承受着要节省成本的压力。先前曾接收到工业研究基金的实验室也正在经受着这些基金的减少所带来的压力。

翁博士认为，不仅是在研发领域需要节省成本，在采购和供应链上的运营同样也需要节省成本。于是，她计划与 Spring Singapore 进行紧密的合作，组成一个采购联盟，从而为本地的生物医学和生物制药工业通过采用批量采购的方式得到折扣，并将行政和物流开支结合在一起来实现成本上的节约。

目前的供应链和分销模型

至今为止，在新加坡的生物医学实体的采购业务涉及这样的一个模型，这些机构会

^① www.news.gov.sg/public/sgpc/en/media_releases/agencies/ie%20singapore/press_release/P-20110623-1/AttachmentPar/0/file/MR02011_Biomed%20Consortium_2011%2006%2023.pdf, 上次访问于 2012 年 4 月 30 日。

^② www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_Ishc_ScenarioPlanning_100909.pdf, 上次访问于 2012 年 4 月 30 日。

自己搜索和选择合适的供应商，并通过这些供应商在当地指定的分销商进行采购业务（在新加坡大约有 60~70 个这样的分销商，它们为 700~800 个不同的供应商服务）。大部分用户（研究学者和科学家们）认为这个模型的效率是次优的，主要是因为它缺少可见度以及与客户之间的紧密关系；而交流和关系网络也是比较薄弱的。

通过这种采购方法和供应链的运作所产生的成本是非常高的，这是由于运到新加坡的出货量是个体的、独立的、而且数额小的。此外，采购过程比较耗时，这是由于生物医学行业必须从自己的供应商那里采购资源，而对于以研究为导向的组织来说，这是一项烦琐的子任务。另外，目前的供应链在质量监控上和售后支持方面比较贫瘠，这是由于大部分经销商的规模都较小，而它们的员工都缺乏在提供帮助上所需要的很深的科学或技术背景。

采购联盟的发展

为了弥补新加坡的生物医学研发行业在目前的需求和供应链之间所存在的差距，翁博士相信首先要形成一个买方联盟，把个人所需要购买的设备、用品和材料结合在一起。然后就能够进行批量采购，而正如 ARL 所建议的那样，让联盟进行商谈以获得折扣。同样，相对于每个机构单独订购所产生的运输费用而言，批量货物运输的运输成本也会降低。基于联盟在采购较大的货物数量上所拥有的集中性的力量，ARL 将与选定的供应商进行定价条款和售后支持服务方面的协商，从而为联盟成员争取到最好的价格和服务。

ARL 从根本上充当着供应商和联盟成员之间的一个中介，起着价格谈判的角色，向供应商下集体订单，并向客户运送商品。为完成订单，ARL 已经开始与当地的一个物流合作伙伴——GK 制药有限公司开始谈判。

所提议的采购联盟将为每个成员节省成本，并能消除每一个机构在以前进行的烦琐采购任务中所产生的资源浪费。在降低科研活动的运营成本方面，联盟也可以帮助降低那些生物医学创业公司的入门门槛，以此来促进行业内的创业精神，并填补创新生态系统上的空白。除了节省成本和所提供的便利性，ARL 也将提供产品的质量保证、风险管理以及与客户发展强有力的紧密关系，从而保证全面完整的服务。

作为 ARL 的另一项增值服务，它将在采购联盟的成员中形成一个社区。在社区内，ARL 通过组织科技和产品方面的相关研讨会和工作坊来实现成员之间的网络、信息交换和专业知识上的共享。

最后而且同样重要的是，由于改善研发效率的需求是全球化的，这个采购联盟的模型一旦在新加坡成功，就可以推广到其他国家。所设想到的目标市场包括一些亚洲国家以及中东欧国家。

采购联盟所面临的主要挑战

在所建议的采购联盟的运作方面，ARL 需要解决的一个当前的挑战是鼓励生物医学/生物制药行业加入到这个联盟中，因为行业中的大部分历来都是通过自己在新加坡的经销商采购资源的。

由于新加坡的市场规模有限（见附录 1），ARL 曾设想在短期内将这个采购联盟业务扩展到像波兰这种已经拥有着丰富业务经验的国家。能够使这个联盟国际化是非常重要的，这样一来它的业务潜力才能被充分挖掘。

正如翁博士所见，ARL 所面临的主要的直接挑战是：

- (1) 在新加坡，对于形成这样一个联盟，可行的商业模型是什么？
- (2) ARL 应该如何宣传这个采购联盟，并进行招募会员公司呢？
- (3) ARL 应该如何将这个联盟业务扩展到国际市场上呢？

附录 1 所建议的联盟组织的财务预测

年份	2010	2011	2012	2013	2014	2015
新加坡国内生产总值（百万美元）	285658.5	299624.7	311609.69	324074.08	337037.04	350518.52
国内生产总值的增长率（%）	14.8	4.9	4	4	4	4
研发花费所占比例（%）	3.1	3.2	3.2	3.4	3.5	3.5
行业在 BMS 上的花费（百万美元）	2213.85	2397	2492.88	2754.63	2949.07	3067.04
整个行业在产品上的花费（百万美元）	—	—	623.22	688.66	737.27	766.76
ARL 所占的市场份额（%）	—	—	—	0.5	1.5	3
产品销售收入（百万美元）	—	—	—	3.12	10.33	22.12

注：①黑体数字都是新加坡统计局向社会公开的数据，www.singstat.gov.sg/，上次访问于 2012 年 4 月 30 日。

②斜体数字是假设的数据；工业花费在生物医学研究发展上以及在产品上的比例都分别假设为 25%。

③其他数字是由作者计算出的。

资料来源：在 Dr. Mei Qi 的指导下，由 Huang Zhenghui Benjamin, Tan Cheng Guan Clement, Toh Weiqing 和 Ye Hong Yeo Clarence 完成。

Ocimum Biosolutions: 从生物信息到综合 客户研究型服务外包公司

9B11MC83

Associate Professor Gita Surie wrote this case solely to provide material for class discussion. The author does not intend to illustrate either effective or ineffective handling of a managerial situation. The author may have disguised certain names and other identifying information to protect confidentiality.

Richard Ivey School of Business Foundation prohibits any form of reproduction, storage or transmission without its written permission. Reproduction of this material is not covered under authorization by any reproduction rights organization. To order copies or request permission to reproduce materials, contact Ivey Publishing, Richard Ivey School of Business Foundation, c/o Richard Ivey School of Business, The University of Western Ontario, London, Ontario, Canada, N6A 3K7; Phone: (519) 661-3208; Fax: (519) 661-3882; E-mail: cases@ivey.uwo.ca.

Copyright © 2011, Richard Ivey School of Business Foundation

Version: 2011-09-19

本案例由 Gita Surie 副教授撰写。此案例仅作为课堂讨论的材料。作者无意阐明案例是否有效地应对了一个管理情景。为了保密，作者可能在案例中有意隐去了一些真实姓名或其他信息。

未经书面授权，理查德·毅伟商学院基金会禁止任何形式的复制、收藏或转载。本内容不属于任何复制版权组织授权范围。如需订购、复制或引用有关资料，请联系：加拿大安大略省伦敦市西安大略大学，理查德·毅伟商学院，理查德·毅伟商学院基金会，毅伟出版。邮编：N6A 3K7；电话：(519) 661-3208；传真：(519) 661-3882；电子邮箱：cases@ivey.uwo.ca。

版权 © 2011，理查德·毅伟商学院基金会

版本：2011-09-19

在 2008 年和 2009 年，生物制药工业经历了一次低谷，但行业预计将在 2010 年和 2011 年^①迎来增长。新的机遇出现于基因组学领域中，^② 尤其是现在基因组学在临床试验（特别是肿瘤学）中占有重要地位的时候。同样，产品研究与开发的外包服务中也蕴藏着机遇。为了减少开销，大型药剂公司正在逐步关闭内部的信息技术部门，并开始

① 与 Ocimum CEO Anu Archarya 的采访。

② 互补 DNA 序列或生物体基因组的研究。