



埃森哲

五矿黑流中心整合营销项目 业务模式设计报告

(讨论稿)

2012年11月, 北京

管理咨询 | 信息技术 | 经营外包



五矿战略与外部行业趋势分析

- 五矿黑流中心以“成为全球最大的综合性钢铁流通服务商”为战略愿景，其中打造电子商务平台是重要的战略举措
- 中国钢铁行业正处于转型阶段，目前中小型钢厂融资压力加大，钢贸商分销渠道日趋扁平化、贸易形式多样化，终端用户议价能力增强，业界期待出现可有效控制风险的钢贸融资模式——对五矿而言机遇与挑战并存
- 通过借鉴国际经验，可以预见的是，中国钢铁贸易行业将向规模化和专业化方向发展，从而形成“哑铃型”市场格局；五矿宜顺应潮流，引领变革，通过资源整合实现销售模式创新和服务转型

电子商务行业洞察

- 国内电子商务市场日趋成熟和多元化，为大宗商品交易进驻此领域提供了外部机遇
- 钢材贸易产业链上下游各相关方在决策与内部运营等方面能力日趋成熟，为参与电子商务奠定了内部基础
- 然而，目前尚未出现全国范围内能力完备的钢贸电子商务平台，五矿宜迅速抢占先机，依靠自身优势资源，建设业务完备的钢贸电子商务平台
- 正确地开展电子商务需从平台参与度、创新能力、高效运作机制等方面考虑，在高速、开放的信息化能力框架内构建融合资金流、商流、物流为一体的电子商务生态圈



业务模式设计重点

- **交易模式：**五矿电子商务平台应实现两个场景的交易关系——既是五矿与大型终端用户、中小型钢贸商之间的电子营销与服务渠道；也为其他钢厂、钢贸商、终端用户提供在线交易场所
- **价值诉求：**五矿电子商务平台是钢贸商的交易融通与服务支撑者、融资支持者；是终端用户的商情顾问与一站式个性化服务提供方；是对钢厂销售渠道的补充与增强；是银行等金融机构可信的监管合作伙伴；是剪切加工、物流仓储、保险等周边业务的促进者——电子商务平台不仅可以补足原有业务，还可带来增量价值、扩大规模、促进盈利、实现转型
- **关键成功要素：**在战略上应定位清晰，有所为，有所不为，并扎实投入必须的资源；在运营层面，发展电子商务必须依托五矿现有业务，找到贸易根基，并充分借助可靠的外部资源，此外还需要电子商务与传统贸易的复合型运营管理能力；在支撑方面，信息化能力是电子商务实现的重要保障，数码仓库网络构建是安全控货和交易的基石
- **竞争优势与协同关系：**对照五矿现状，在现有资源网络基础与行业地位优势的基础之上，接下来应进一步明确业务内涵与落地方式、厘清与现有业务关系，电子商务与现有业务不应相互割裂、相互竞争，而应优势互补、相互促进、相互借力、实现双赢；尽快补足电子商务运营经验缺乏带来的制约；完善电子商务平台所需的关键技术能力与资源；夯实数码仓基础，完善网络布局；并充分考虑文化差异与传统贸易习惯带来的整合推进阻力
- **具体业务设计：**项目组通过梳理分析，为电子商务平台定义了5大类30项业务，并从价值与可行性两个维度进行评估；综合五矿相关业务专家和项目组评议确定的重点优先业务包括：仓单融资、订单融资、真实库存挂牌销售、大客户协同；考虑到业务之间的相互依存关系，在具体实施中有先后之分，将在下一步运营模式设计中详细考虑



项目背景与方法

I. 总体业务模式

II. 具体业务内涵

附录

感谢五矿集团和黑流中心各位领导在本次整合营销项目进行过程中给予的大力支持



accenture
High performance. Delivered.

项目组工作的顺利进行，离不开五矿集团与黑流中心的大力支持和各部门的积极参与，特别是项目领导小组成员的紧密配合。在此向所有为此次工作做出贡献、提供过宝贵意见的领导和同事表示真挚的感谢！



在各位领导的积极配合下，项目组顺利完成了业务模式设计阶段的工作！



截至11月9日，项目组共计进行30场访谈，被访人员总计32人次，包含五矿内部各部门以及利益相关方的多位领导及职员；收集了大量资料和数据，为后续工作奠定了基础



调研与访谈

项目调研访谈工作统计

	访谈机构部门	访谈对象
五矿黑流中心	企划部	耿总
		马建萍、沈杰
		杨总
	创新拓展部	朱总（2次）
	钢铁业务本部	魏总
	物流管理部	吴总
	金融物流部	孙总
	兰州物流园	刘总
	西北区域中心	季总
	大客户部	杨总（2次）
	北京分公司	陈经理
	华北区域中心	赵总
	资金部	戚琪
	五矿网科	江总
金总		
龙文刘总、文讯万总等		
金融机构	工商银行	冯经理
	光大银行	业务人员
	中国银行	业务人员
钢贸商	京港澳集团	刘总
	华天恒科技	侯总
终端客户	江苏中兴建设	张建明
	中建八局	冯部长
	中建总部市场部	陈总、何总
钢厂	首钢销售部	业务人员
电子平台	金银岛	业务人员

收集数据 + 实地调研 + 研讨会

- 开展调研访谈共计30场，访问对象分别来自五矿内部12个部门，3家金融机构，2家贸易商，2家终端客户，1家钢厂和1家电子平台，并形成访谈记录30份
- 参加五矿电子商务金融协同G模式宣讲会1场
- 前往重庆针对文讯数码库现状进行为期3天的实地调研，形成钢铁流通e联盟仓储标准（征求意见稿）
- 开展五矿内部业务模式研讨会4场，共发放并回收问卷24份
- 对金银岛、中国大宗物资网、东方钢铁和龙文钢铁网4家国内电子商务平台进行对标分析，形成案例分析初稿



目前，埃森哲项目组按计划顺利完成了战略解读、业务模式设计和数码仓现状调研和标准梳理工作

项目计划回顾



- 1.1 资料和数据收集
- 1.2 相关人员调研访谈
- 1.3 解读黑色流通中心发展战略
- 1.4 分析黑色流通业务发展现状与挑战
- 1.5 数码仓现状调研和标准梳理
- 1.6 案例分析
- 1.7 现状调研阶段初步发现
- 1.8 可选业务模式定义与筛选
- 1.9 业务模式初步设计报告框架
- 2.0 阶段成果汇报和确认

《数码仓库规范-征求意见稿》

《五矿黑流中心整合营销项目业务模式设计报告》

图例： 已完成 部分完成
 待完成

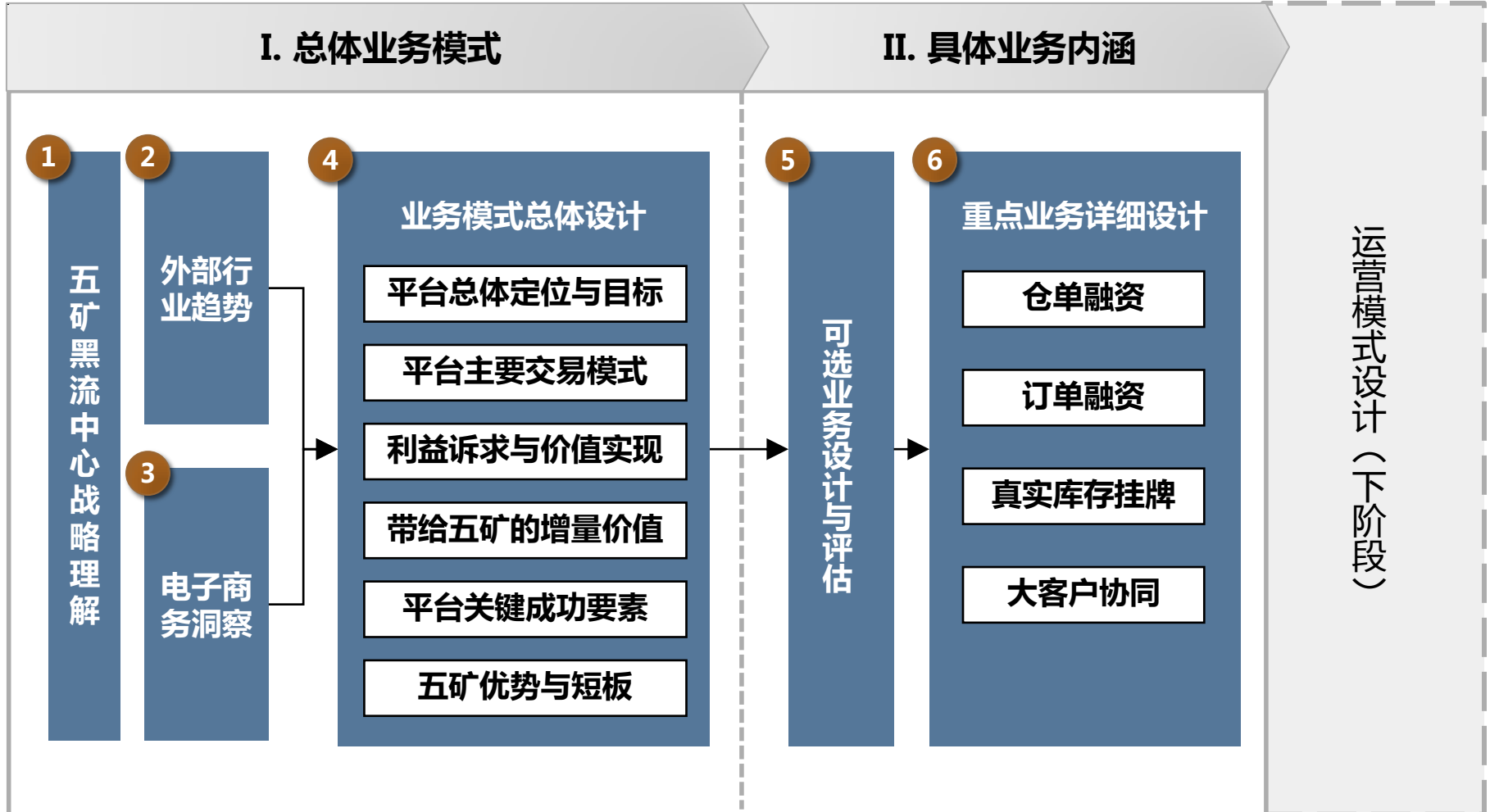


accenture

High performance. Delivered.

电子商务平台业务模式设计包括 “总体业务模式” 与 “具体业务内涵” 两部分

业务模式设计方法论





项目背景与方法

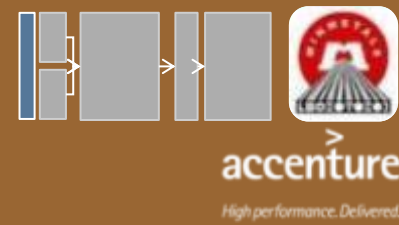
I. 总体业务模式

- **五矿战略理解及外部行业趋势**
- 电子商务洞察
- 业务模式总体设计

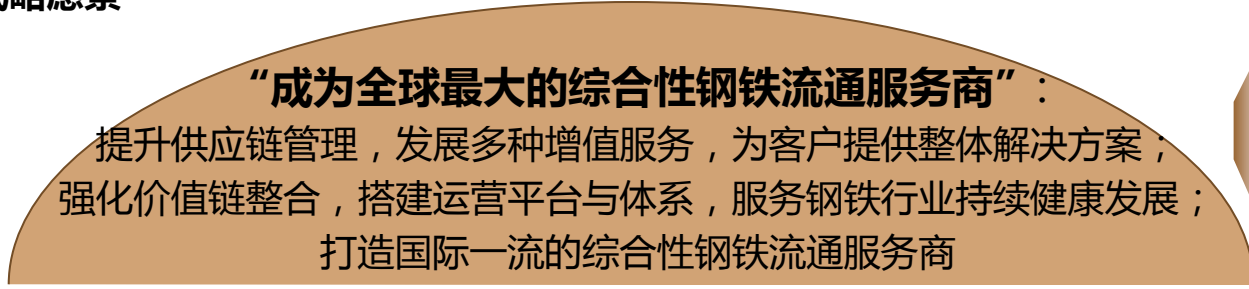
II. 具体业务内涵

附录

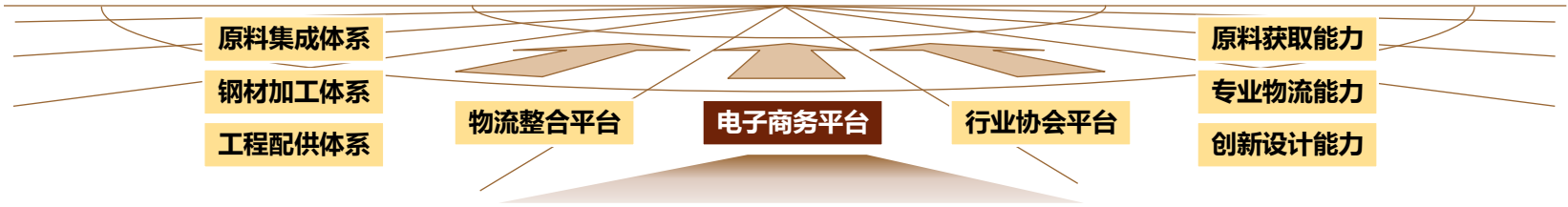
五矿黑流中心以“成为全球最大的综合性钢铁流通服务商”为战略愿景，打造电子商务平台是其中重要的战略举措



五矿黑流中心的战略愿景



- 战略内涵**
- √ 聚焦主业
 - √ 服务多元
 - √ 网络完备
 - √ 规模优势
 - √ 引领发展
 - √ 文化先进



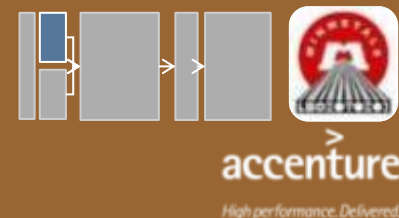
电子商务平台的目标

整合资源，为全行业客户提供包括交易、仓储、配送、剪切加工、金融、监管、数据、信息、认证等一站式服务和增量价值，推动黑流中心从传统贸易向综合服务提供商的转型

支持中心战略目标实现的作用

- 聚焦主业：**发挥五矿的产业布局和整体优势，促进传统贸易业务的转型和升级
- 服务多元：**实现为更多的利益相关方提供更多样化的增值服务
- 网络完备：**加快五矿的实体仓储网络布局和功能建设
- 规模优势：**通过挖掘创新业务的潜力，推动经营规模的跨越式发展
- 引领发展：**促进产业链一体化和行业资源的快速整合，进一步提升行业影响力
- 文化先进：**传承五矿黑流中心核心价值观

中国钢铁行业的发展趋势为五矿带来了新的机遇和挑战



中国钢铁行业趋势分析——商品属性 行业现状

发展趋势

机遇和挑战

上游

产能过剩：截至2011年，我国粗钢产能已达9亿吨，而粗钢表观消费量仅有约7亿吨*

兼并重组：通过限制产能提高能效等政策减少钢厂数量、提高产业集中度，淘汰落后产能

盈利能力下滑：钢材价格出现深度调整，钢厂与大客户的合作将加深

多元化经营：通过多元化经营，积极探索盈利新模式

除发展直供用户外，钢厂同具备成熟销售网络的大贸易商的联系将更为紧密，中小型钢厂的融资压力将加大

中游

产业集中度低：2011年钢铁贸易企业超过20万家，各类钢材交易市场1500家左右

流通效率改善：伴随贸易商的整合，分销环节将趋向于扁平化，流通效率提高

盈利模式单一：主要依靠传统的“时贱而买，时贵而卖”模式来赚取价差

贸易形式更为丰富：行业对于创新性业务的需求更为旺盛，盈利空间得到扩展

诚信体系缺失：市场秩序混乱，缺乏贸易商信用体系的建设

市场秩序规范：形成以技术手段为支撑，法律为保障的信用制度，引导行业有序发展

配套服务环节薄弱：融资，剪切加工、仓储和配送环节薄弱，低水平重复建设普遍

配套服务能力加强：资金融通压力明显缓解，剪切配送服务能力得到加强

钢铁贸易环节期待更为扁平化的分销渠道、多样化的贸易形式、成熟的信用体系和完善的配套服务能力

下游

需求萎缩：受宏观经济形势影响，房地产、基建和机械制造业产能过剩，需求持续低迷

需求短期难以恢复：钢材下游行业的需求增速将放缓，短期难以充分消化过剩产能

个性化需求增长：下游行业对于剪切、配送等配套服务的需求将显著增长

终端用户对于专业化、精细化服务能力的要求将逐步显现，议价能力增强

中国钢铁行业趋势分析——金融属性

钢材的金融属性和商品属性类似，需从供需关系的角度进行趋势分析

商品属性 金融属性



- 钢铁行业融资贷款比例已经高于65%¹
- 作为大宗商品，钢厂可通过期货市场交易
- 从钢材出厂到加工，再到钢材销售终端，都会有金融资本的出现

钢贸行业融资供需严重失衡，授信和放贷流程冗长，难解中小企业资金压力

- 针对537家中大钢贸商的问卷调查表示，97.9%的受访者认为，融资难已经成为目前影响钢贸行业发展的首要问题²
- 银行传统贷款审批流程冗长，手续繁琐，迫使许多为求生存的中小贸易企业选择民间融资渠道



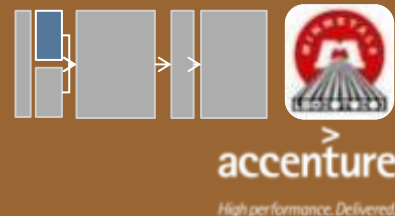
融资难的根源在于行业系统性风险难以防范：

- 1 贸易类企业经营模式单一，风险集中
- 2 钢材作为动产的抵押物补偿性弱
- 3 库存确权存在技术难度，安全控货能力缺乏，重复质押难以有效防范
- 4 贷后监管困难，银行很难掌握融资方真实准确的财务和运营信息

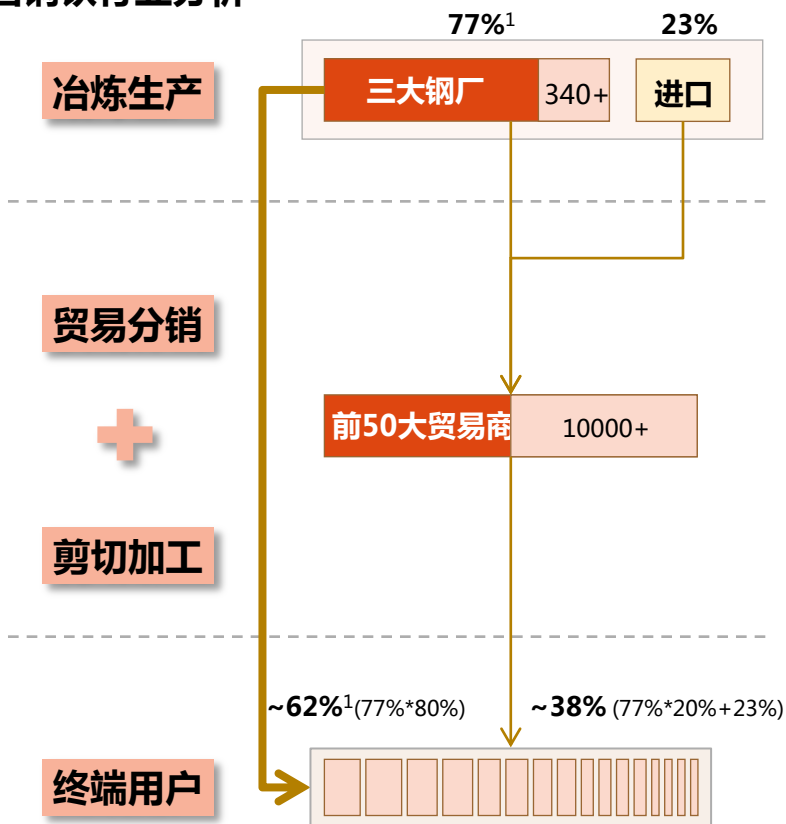
钢铁流通行业期待能够有效控制系统性风险的全新融资业务模式，为中小型贸易商提供其迫切需要的资金融通便利

信息来源：1. 欧浦钢铁网；2. 中国物流与采购联合会组织开展的公益性调查报告（2011年9月），

美国的钢铁贸易环节由钢厂主导，贸易商通过整合价值链下游增值服务，满足终端用户多元化的需求



美国钢铁行业分析



参与方

- **钢厂**：以米塔尔、美国钢铁和纽柯三大钢铁集团为首，三大钢厂之和占美国国内产能的73%
- **贸易商**：又称钢材服务中心，市场集中度偏低，较大的包括瑞尔森公司、美国金属公司等，融合了加工、仓储、配送等多项增值服务

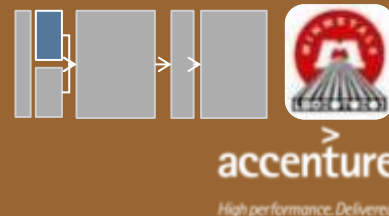
行业特征

- **钢厂直销比例**：钢厂充当大贸易商角色，直销比例达62%
- **贸易商盈利模式**：贸易商定位于满足终端用户零散的多样化需求，主要盈利方式为提供精细化的增值服务
- **贸易环节发展趋势**：
 - 向大型化、连锁化方向发展，如瑞尔森公司
 - 经营服务专业化，如Castle航天金属公司
 - 服务技术含量增加，普遍使用条形码和GPS系统

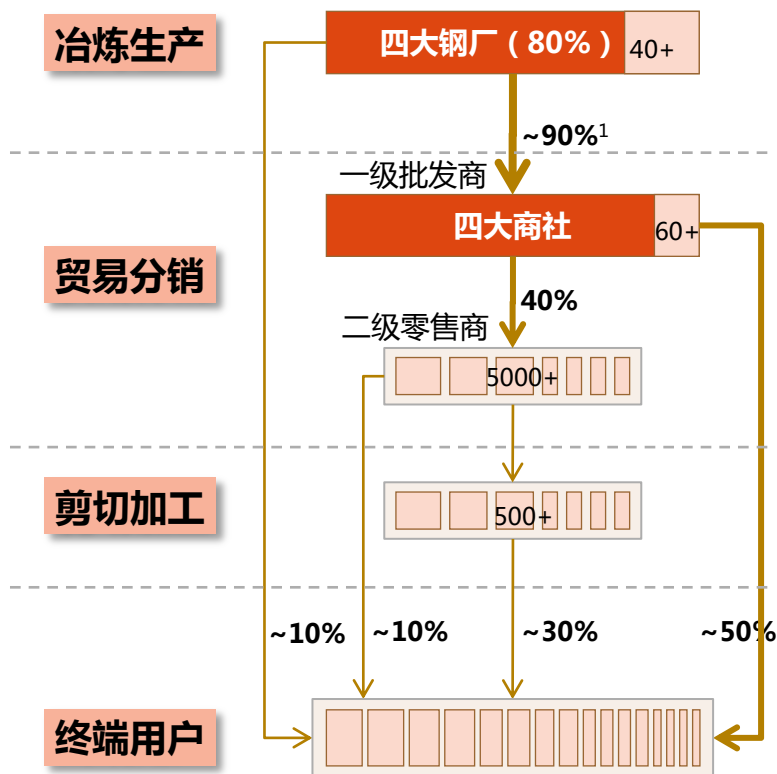
对于五矿的启示

- 美国的钢铁贸易环节由钢厂主导，贸易商整合剪切加工、仓储、配送等增值服务能力，满足多元化的需求，向价值链的终端渗透
- 从美国钢铁流通环节的整合经验可见，贸易企业最终将向大型化/连锁化或精细化/专业化两个方向之一演变

日本的钢铁流通行业的产业格局表明，由贴近资源的批发商和贴近市场的零售商组成两级扁平化分销网络，极大的提高了流通效率



日本钢铁行业分析



参与方

- **钢厂：**以JFE、新日铁住金、神户制钢和日新制钢主导
- **一级批发商：**已形成以美达王、伊藤忠丸红、三井物产、住友商社四大商社为主的运行体制
- **二级零售商：**5000余家小型特约专营店

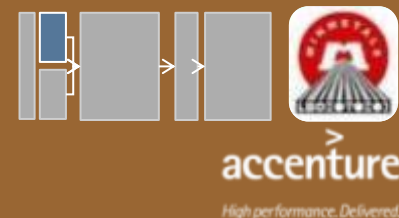
行业特征

- **钢厂直销比例：**钢厂直销比例低于10%，通过严格的批发商等级制度，确保分销渠道可控，维护市场秩序
- **贸易商盈利模式：**
 - **服务佣金：**钢厂自行寻找终端客户并确定价格，但将具体商务交由商社负责，商社从中收取服务佣金
 - **二级分销：**商社买断货源，通过专营店进行分销
- **供需关系：**70%的情况下，商社先将下游需求集合起来，再向钢厂下订单，从而降低出现产能过剩的可能性

对于五矿的启示

- 日本钢铁行业的贸易分销产业格局表明，由贴近资源的批发商和贴近市场的零售商组成的两级扁平化分销网络，提高了流通效率，提供稳定的盈利空间，促进市场良性的持续发展
- 日本钢材市场的下游需求通过贸易环节高效、迅速地向上游钢厂传递，指导合理的产能配置

中国钢铁贸易流通环节将向规模化和专业化方向发展，从而形成“哑铃型”的市场格局

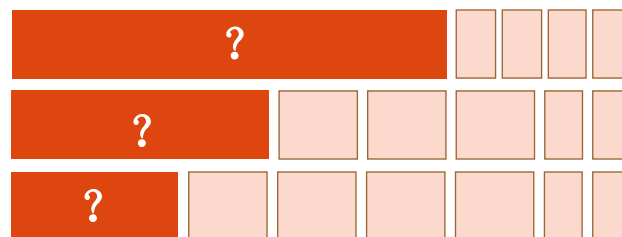
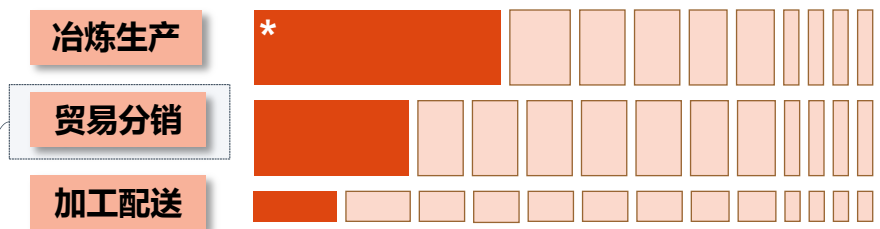


中国钢铁流通趋势分析

~2012年

■ 行业前五名企业市场份额

未来10年（预判）



主要特征

- 产业链各环节市场集中度低，分销环节散乱、差情况严重
- 钢材价格主要由供应方决定
- 流通方式处于初级阶段，增值服务比例低

- 产业链各环节通过兼并重组，市场集中度逐步提高，市场秩序初步建立
- 钢材定价更多地考虑市场因素
- 专业化增值服务能力显著提高，其中融资、剪切和物流配套服务发展迅速

贸易环节

- 钢贸行业进入门槛不高，集中度低
- 市场秩序混乱，竞争激烈，信用机制匮乏
- 盈利模式单一，缺乏针对细分市场的增值服务

- 钢铁流通的中间环节整合，最终形成由贴近资源的大型钢贸商以及众多贴近市场的中小钢贸商组成的“哑铃型”的市场格局
- 钢贸行业向规模化和专业化方向发展

五矿宜顺应潮流，引领变革，通过资源整合实现销售模式创新和服务转型



项目背景与方法

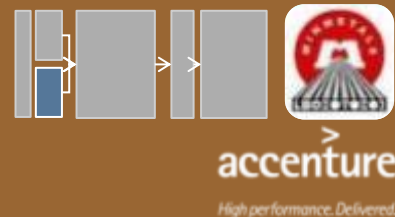
I. 总体业务模式

- 五矿战略理解及外部行业趋势
- **电子商务洞察**
- 业务模式总体设计

II. 具体业务内涵

附录

国内电子商务市场日趋成熟和多元化，为大宗商品交易进驻此领域提供了外部机遇



国内电子商务市场分析

国家政策支持/规范不断完善

- 近年来，国家出台一系列电子商务相关法律法规对行业进行规范与监管，如《电子商务模式规范》等
- 国家建立了多个电子商务试点城市

电子商务市场规模持续增长

- 截止到2011底，中国电子商务市场交易额达6万亿，同比增长33%；其中，B2B电子商务交易额达到4.9万亿，同比增长29%

电子商务交易产品的领域扩大

- 市场需求电子商务交易产品种类逐渐覆盖全市场产品领域，逐步从图书、消费电子、服装等生活用品，到装修、家具和大宗贸易领域

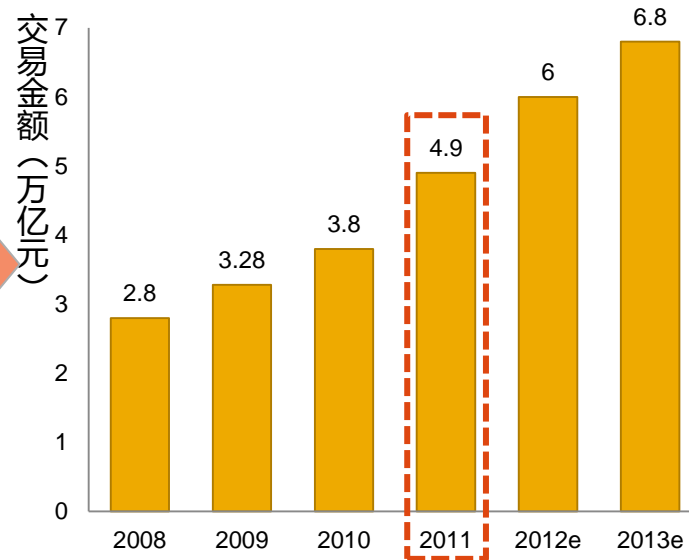
电子商务垂直化发展趋势明显

- 截止2011底，我国B2B电子商务服务企业达1万多家，同比增长14%，电子商务呈现向垂直领域发展趋势，如大宗商品交易类（我的钢铁网、金银岛）
- 钢铁B2B网站的发展经历了从网络黄页到商情资讯，从在线交易到服务创新的逐步深入过程

信息技术日趋成熟

- 电子商务平台实施技术上已成熟，面向服务的体系架构（SOA）给信息化带来标准化的机会，云计算、物联网、Web2.0、html5等技术全面支持电子商务平台运行

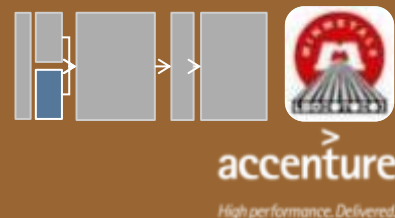
中国B2B市场交易规模逐年增加*



对于五矿的启示

- 依托国家利好政策，顺应电子商务发展趋势，借助行业地位，引领大宗交易行业电子商务发展
- 洞察市场需求变动，通过模式创新和技术创新实现差异化竞争

钢铁产业链上下游各相关方在体系建设、内部运营等方面能力日趋成熟，为电子商务平台奠定了内部基础



钢铁产业链相关方内部能力分析

钢厂

- **运营能力提升**：自身信息化（如ERP）建设进程大幅度提升运营能力，追求更高的资讯获取能力与交易透明度
- **业务体系建设日趋成熟**：生产、销售、招投标、供应商管理等业务流程等逐步向体系化、规范化发展

钢贸商

- **运营能力提升**：内部信息化（如SRM、OA等）能力建设以适应上游钢厂贸易需求
- **服务意识增强**：更加重视满足上下游相关方需求，提供差异化服务意识提升

金融机构

- **电子化协同办公能力提升**：如网上银行、在线支付、移动支付等功能完备
- **交易习惯**：金融机构已经习惯通过若干网站获取价格作为钢材估值的依据

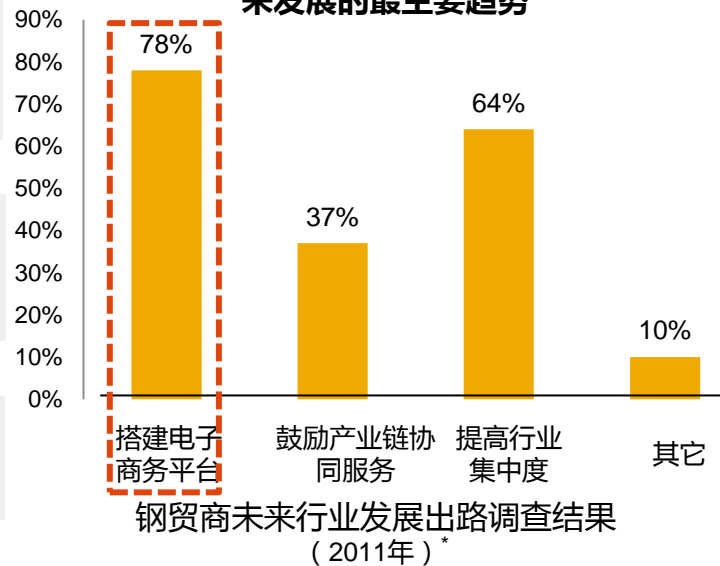
配套服务机构

- **运营能力提升**：如物流领域大幅提升的订单跟踪、GPS定位、电子扫单等电子化物流能力及水路空综合交通运输能力；部分仓储机构已经开始进行数码仓储体系的探索与实践

终端用户

- **交易习惯的改变**：逐渐接受、选择网上采购等新型交易方式
- **资讯获取渠道改变**：通过互联网获取资讯商情已成趋势，追求更大的信息量与更高的资讯透明度

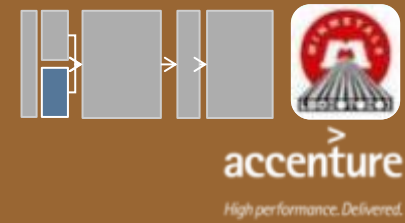
电子商务平台被认为是行业未来发展的最主要趋势*



对于五矿的启示

- **钢铁产业链上下游相关方自身能力建设逐渐适应电子商务运营模式**
- **电子商务模式趋于满足钢铁产业链各相关方诉求**

伴随着市场与钢铁产业链内外部时机的成熟，相关企业对钢贸在线B2B平台进行了积极、有意义的探索



钢贸电子商务领域平台举例分析

几类主要 大宗交易平台		服务产品											盈利方式					
		交易服务					金融服务			物流服务		剪切加工	会员费	广告费	交易佣金	金融服务费	增值服务费	软件销售
		商情	挂牌	竞价	招标	预售	支付	保险	融资	仓储	运输							
综合类	阿里巴巴钢贸	◐	◐	◑		◑	◑		◑		◑	◑	✓	✓	✓	✓	✓	
	金银岛	◑	◐				◑		◑	◐			✓	✓	✓	✓	✓	
贸易商主导类	欧浦钢网	◐	◐		◐				◐				✓	✓	✓	✓	✓	
	大宗物资网	◐	◑	◑	◑	◑			◑	◑	◑		✓		✓		✓	
	龙文钢材网	◐	◐						◑	◑			✓	✓		✓	✓	✓
信息供应商主导	我的钢铁网	◑	◐										✓					
厂商主导类	东方钢铁在线	◐	◑	◑		◑	◑		◐		◑		✓	✓	✓	✓	✓	

钢贸领域电子商务问题分析

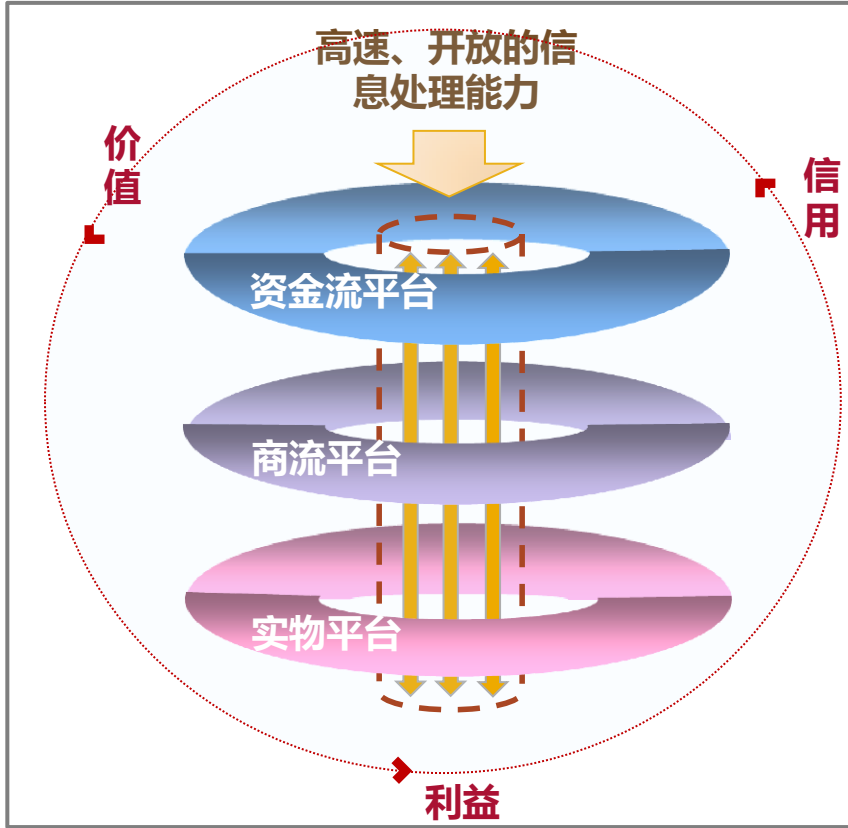
- **交易类业务模式单一**：除了“挂牌销售”被广泛开展外，其它类交易模式投入力度不够；如竞价采购、产能预售等
- **配套服务体系不健全**：配套服务业务如“物流服务”、“剪切加工”等投入力度不足，一站式服务能力欠缺，影响用户体验度
- **盈利模式简单**：盈利方式以“交易佣金”、“金融服务费”为主，配套服务领域增值费用所占比例较少
- **产品创新力度不足**：在围绕固有业务提供服务的同时，缺乏产品/服务设计上的创新能力

对于五矿的启示

- **五矿宜迅速抢占先机，依靠自身优势资源，建设业务完备的钢贸电子商务平台**

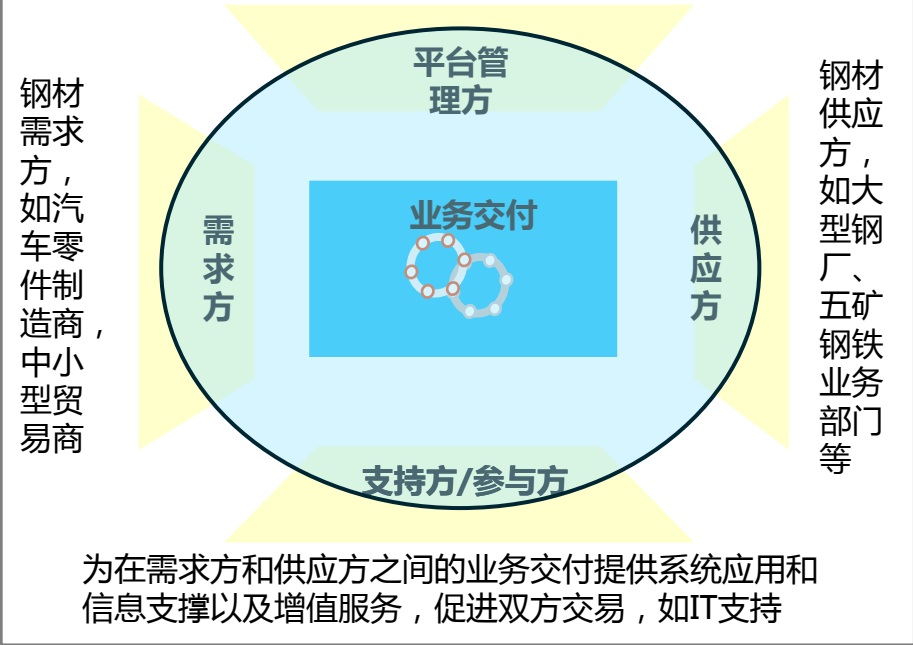
电子商务平台设计中应通过高度信息化能力打通贯穿大宗产品交易业务中的资金流、商流、实物流

电子商务生态圈



以商流平台为例

市场的引导者、规范标准的制定和监督者、利益分配者，决定平台发展方向，如五矿电子商务公司



对于五矿的启示

- 正确地开展电子商务需从平台参与度、创新能力、高效运作机制等方面考虑，在高速、开放的信息化能力框架内构建融合资金流、商流、物流为一体的电子商务生态圈



项目背景与方法

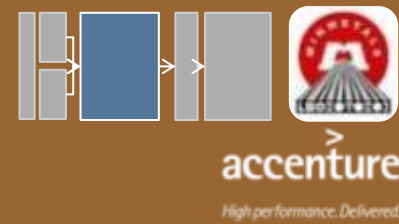
I. 总体业务模式

- 五矿战略理解及外部行业趋势
- 电子商务洞察
- **业务模式总体设计**

II. 具体业务内涵

附录

在对行业趋势、电子商务洞察分析的基础上，以黑流中心发展战略作为指导方针，明确平台的战略定位



平台总体定位与目标

外部环境分析启示

- 中国钢铁贸易行业将向规模化和专业化方向发展，业界期待出现可有效控制风险的钢贸融资模式



电商洞察分析启示

- 国内大宗电子商务时机成熟，必须在高速、开放的信息化能力框架内构建融合商流、物流、资金流为一体的电子商务生态圈

电子商务平台定位

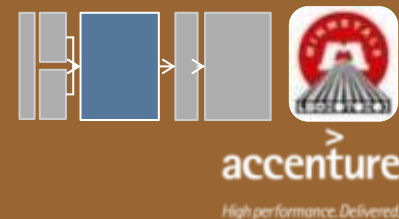
“借力传统业务，以信息化为手段，整合产业链资源，打造商流、资金流、实物流贯通的钢贸电子商务生态圈，为五矿自身与钢贸行业创造增量价值”

- 对传统业务：**销售渠道的补充和拓展、服务能力的增强与创新**，拓展传统业务增长空间，提升服务、增加粘性，打造新的竞争优势
- 对流通行业：**整合产业链相关资源，为全行业提供一站式服务**（如：交易、仓储、配送、剪切加工、金融、监管、数据、信息、认证等服务），**融通交易、拉动销售**，为钢贸流通行业提供增量价值

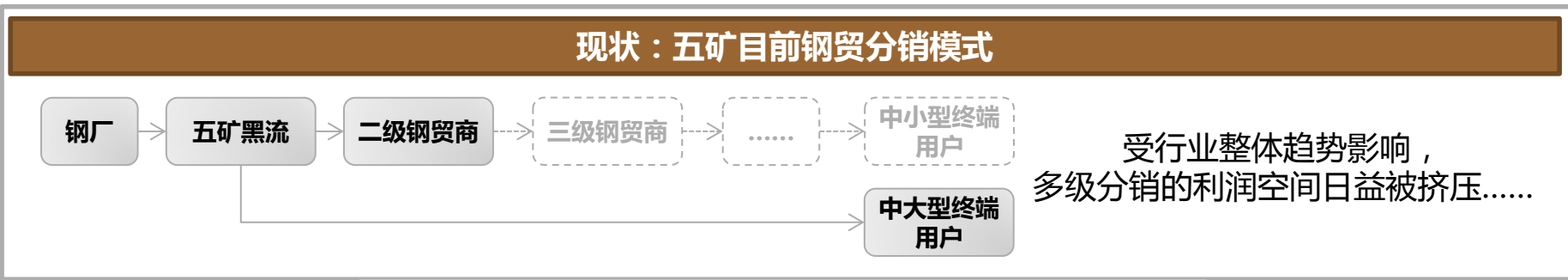
延伸网络、提高服务、增强粘性

创新业务、融通交易、促进销售

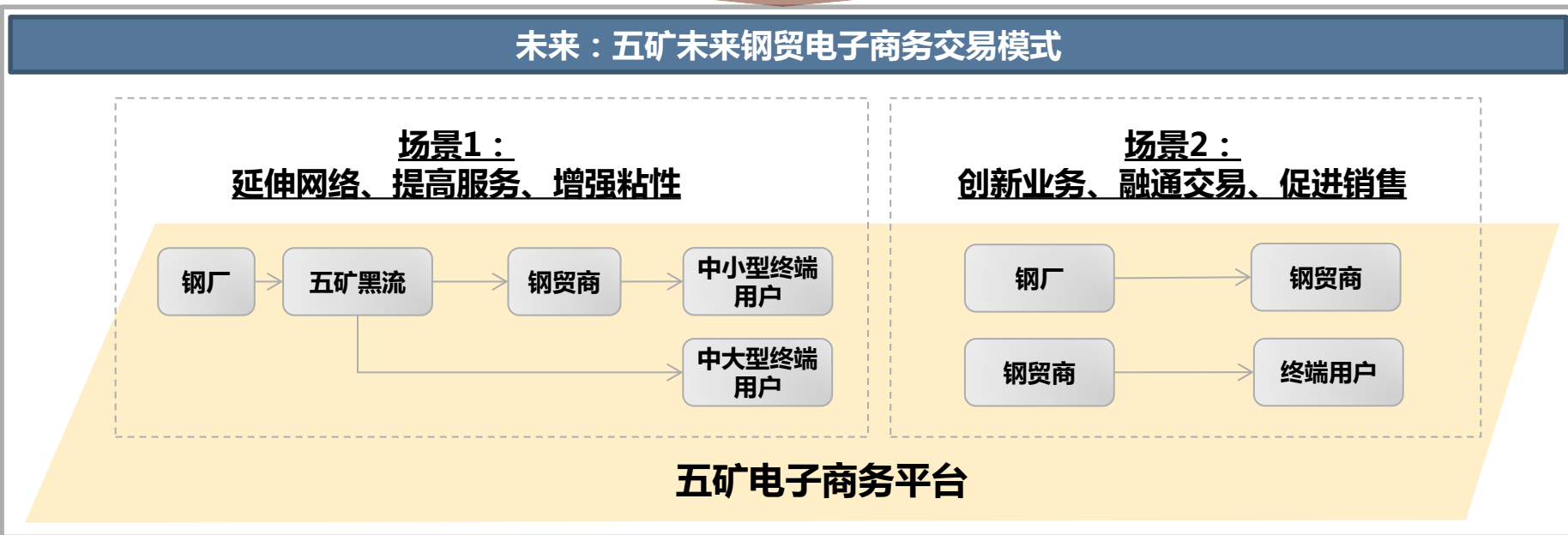
五矿电子商务平台应实现两个交易场景：既是五矿与大型终端用户、中小型钢贸商之间的电子营销与服务渠道，也是其他钢厂、钢贸商、终端用户的在线交易场所



平台主要交易模式

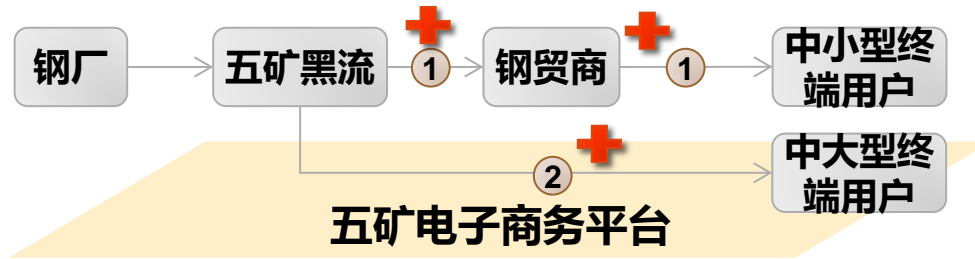


转型



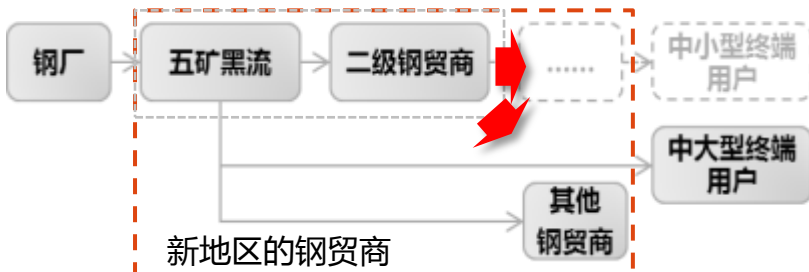
场景1：延伸网络、提高服务、增强粘性

平台主要交易模式（续1）



1 延伸销售网络

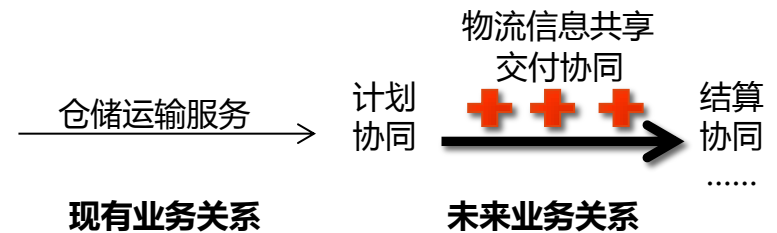
- 通过电子商务平台直接服务于以前难以触及的中小型钢贸商，并向现有销售网络尚未覆盖的地区延伸



潜在直接服务范围

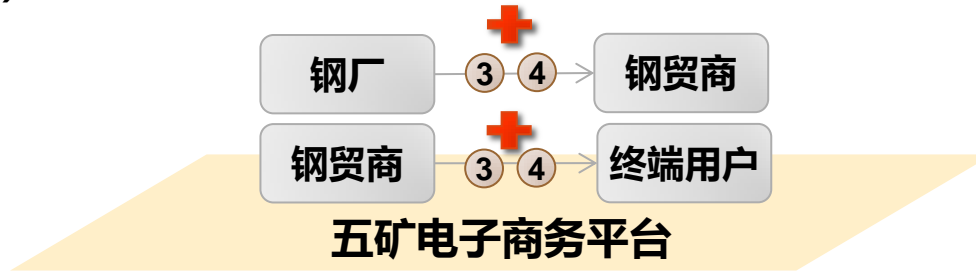
2 增强现有服务

- 通过业务电子化对接、个性化定制服务，提升对现有中大型客户的服务水平、保持忠诚度，并实现增值服务与交叉销售



服务增值

平台主要交易模式（续2）



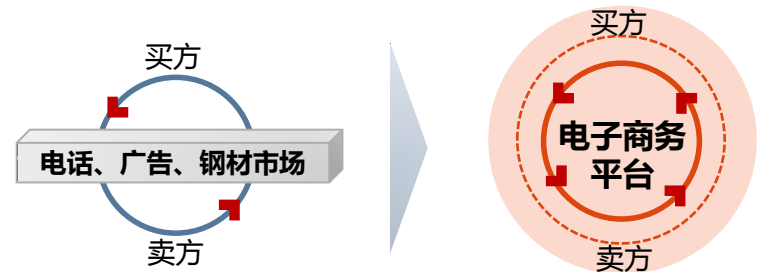
3 提供创新业务

- 通过电子商务平台为钢厂、钢贸商、终端用户提供集融资、挂牌销售、竞价、资讯指数、物流仓储、加工剪切、保险等在内的新业务



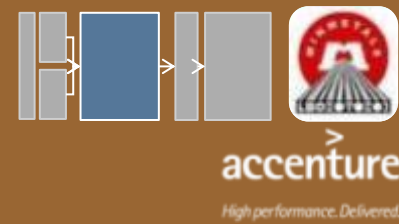
4 实现交易融通

- 通过电子商务为钢厂、钢贸商、终端用户提供便利的电子化交易平台和工具，促进贸易流通环节的运转，加快全行业流通速度



+ 服务增值

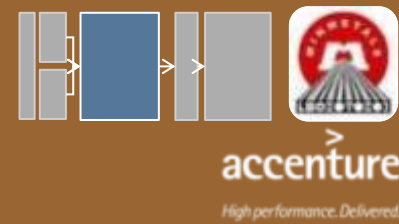
总体而言，五矿电子商务平台是钢贸商的交易融通与服务支撑者、融资支持者；是终端用户的商情顾问与一站式个性化服务提供方...



相关方利益诉求与价值实现

	关键利益诉求	平台作用	业务举例	客户增量价值
贸易商	<ul style="list-style-type: none"> • 融资需求强烈 • 实时的供求信息 • 扩大销路、处理滞销货渠道、货物安全 • 找到合适的剪切加工、物流、仓储服务商 	<p>作为融资支持者、提供多种交易模式、提供商情与配套服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 订单融资 • 仓单融资 • 真实库存挂牌销售 	<ul style="list-style-type: none"> • 获得便利快捷的融资服务 • 扩大销售
大型终端用户	<ul style="list-style-type: none"> • 定制化服务，提高效率 • 准确、实时的供应信息、阳光采购 • 高效支付和订单履行、采购流程对接 	<p>提供订单、物流、仓储、剪切配送、结算等供应链高效协同服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 大客户协同 • 竞价采购 	<ul style="list-style-type: none"> • 获得高效采购服务 • 降低交易成本
中小终端用户	<ul style="list-style-type: none"> • 准确实时的供应信息 • 一站式服务、高效的支付和订单履行 • 交易安全 	<p>提供供求信息、交易场所与一站式配套服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 真实库存挂牌销售 • 剪切加工 	<ul style="list-style-type: none"> • 降低交易成本 • 享受多种服务

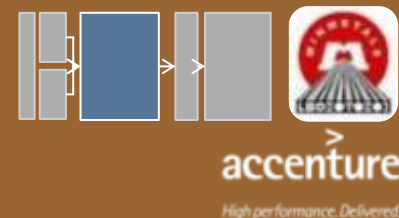
...是对钢厂销售渠道的补充与增强；是银行等金融机构可信的监管合作伙伴；是剪切加工、物流仓储、保险等周边业务的促进者



相关方利益诉求与价值实现（续）

	关键利益诉求	平台作用	业务举例	客户增量价值
钢厂	<ul style="list-style-type: none"> 提前确定销售、稳定生产 扩大销路、实现快速销售 缓解资金压力 	<p>提供销售渠道、作为融资支持者</p>	<ul style="list-style-type: none"> 钢厂产能预售 竞价销售 	<ul style="list-style-type: none"> 获得预售渠道 获得更多收入 获得融资，改善资金压力
银行/金融机构	<ul style="list-style-type: none"> 获得融资方资信保障 安全可控的质押、解质押操作、增强金融物流业务 贷款失败时处理质押物 	<p>带来融资业务、提供可靠的融资监管服务、降低风险</p>	<ul style="list-style-type: none"> 订单融资 仓单融资 保理融资 	<ul style="list-style-type: none"> 降低融资业务风险 提高融资业务效率 做大融资业务
配套服务提供方	<ul style="list-style-type: none"> 获取真实的服务需求信息，提高收益 	<p>整合服务资源，提供服务商情，促进一站式服务</p>	<ul style="list-style-type: none"> 仓储服务 剪切加工 物流服务 	<ul style="list-style-type: none"> 获得品牌效应 扩大服务收入

五矿电子商务平台不仅可以促进原有业务，还可带来增量价值，实现服务转型；电子商务应与现有业务形成优势互补，协同发展



电子商务带给五矿的增量价值

电子商务对**现有业务**的价值

电子商务带来的**新增**价值

扩大规模

增强粘性

- 通过提高服务水平提升现有客户黏性、提升用户需求和销量、扩大业务规模

拓展市场

- 通过为众多的终端钢贸商提供标准化的自助服务，将销售渠道延伸到中小型钢贸商，进一步扩大竞争优势

促进盈利

业务拉动

- 与现有业务协同，拉动仓储、物流园等业务

节省成本

- 提高效率、节省交易环节的运营成本

平台盈利

- 融资服务费、第三方支付盈利
- 会员费、交易佣金、广告费
- 保险、认证等增值业务收入
- 数码库软件销售、维护、培训等收入

实现转型

业务转型

- 把握行业转型机遇的主动权、促进传统贸易向增值服务的转型

商誉责任

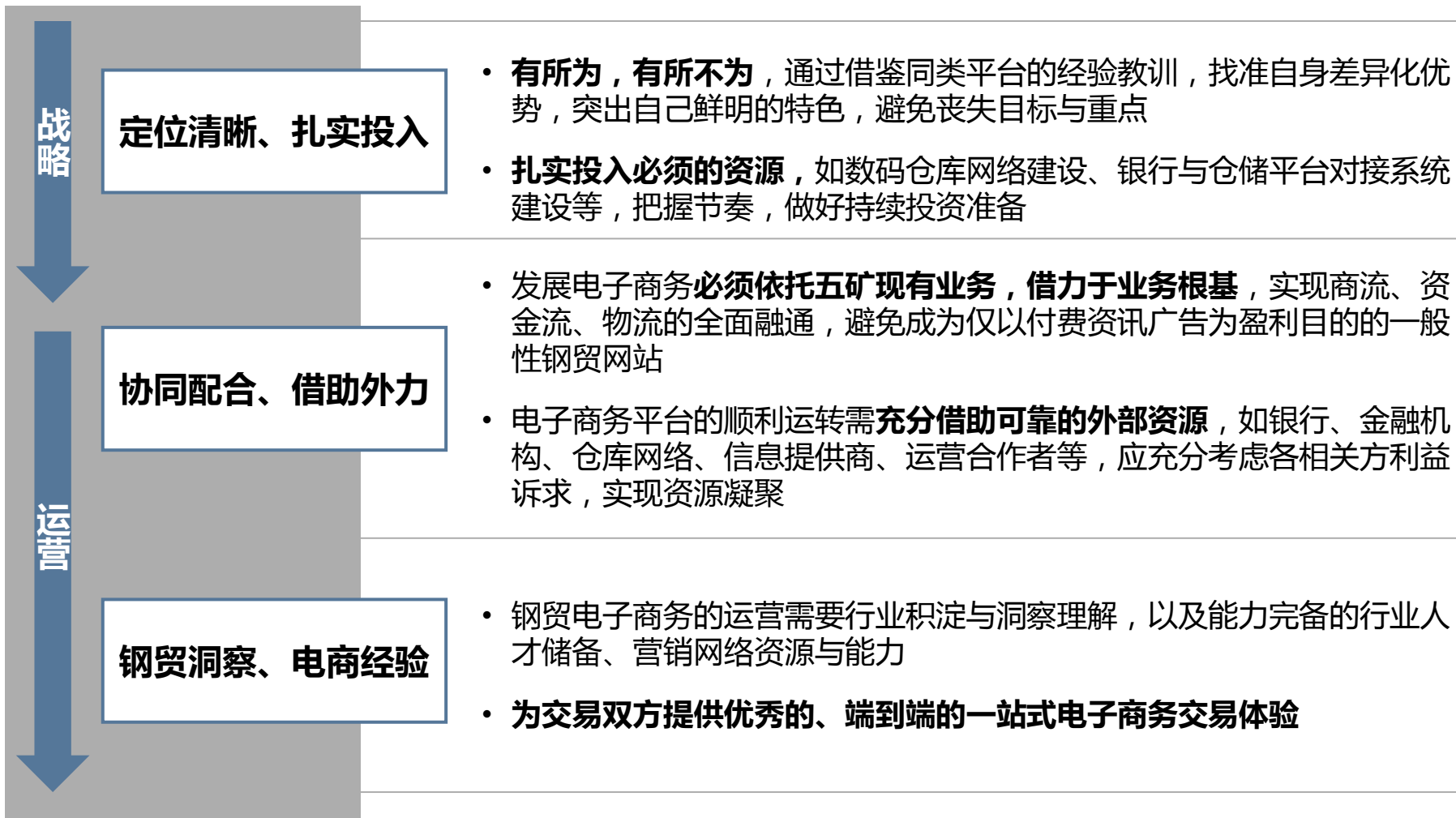
- 提高品牌与行业影响力
- 实现对钢铁流通行业的贡献、践行行业领导者责任

电子商务与传统业务不应相互割裂竞争，而应优势互补、相互促进、相互借力、实现双赢

建设电子商务平台需把握几项关键成功要素：战略上应定位清晰、扎实投入，在运营上应协同配合、借助外力并依靠行业洞察与经验...



电子商务平台的关键成功要素



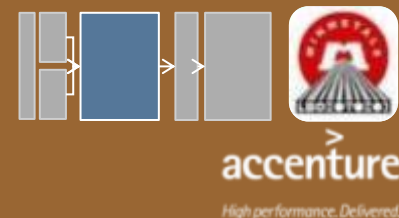
电子商务平台的关键成功要素（续）

IT支撑、仓储体系

支撑

- **信息化能力是电子商务实现的重要保障**，电子商务平台应具备海量数据管理、数据挖掘与分析、系统安全保障、信息维护支撑、需求管理与业务创新、在线营销与服务支撑等核心IT能力
- **数码仓库网络构建是安全控货和交易的基石——**
 - **降低行业风险**：数码仓应做到业务数据可知、现场作业可视、仓库运营安全可控，并通过其在行业中的推广降低行业风险
 - **支撑融资业务**：数码仓应确保质押物资安全，这是开展融资业务的基础，可提高银行等金融机构的参与积极性
 - **降低交易成本**：数码仓应通过与客户及银行ERP系统对接，为其带来快捷、灵活的交易便利
 - **实现服务差异**：数码仓应实现动态解质押、货物实时查看、紧急预警等功能，从而实现服务差异化优势
 - **形成行业规范**：数码仓规范应逐渐形成标杆，从而巩固行业影响力与地位

五矿在现有优势的基础上，应补足短板，以顺利推进电子商务平台



五矿优势与短板

	优势	短板
战略 定位清晰、扎实投入	<ul style="list-style-type: none"> 五矿在战略上已明确建立电子商务平台的必要性和基本定位 	<ul style="list-style-type: none"> 电子商务平台的具体业务内涵，落地实施方式、具体时间期望有待进一步明确
运营 协同配合、借助外力	<ul style="list-style-type: none"> 五矿具有巨大的资源和市场优势，是开展电子商务的基础 五矿同金融机构、仓库服务商等外部相关方具备紧密合作关系 	<ul style="list-style-type: none"> 现有业务的流程长且标准化程度有待提升 不同组织间的文化差异将是借助外部资源将面临的挑战
支撑 钢贸洞察、电商经验	<ul style="list-style-type: none"> 五矿拥有行业首屈一指的贸易经验和市场洞察 	<ul style="list-style-type: none"> 电子商务行业运营实践经验缺乏 电子商务作为崭新的业务形态挑战传统贸易观念与操作习惯
支撑 IT支撑、仓储体系	<ul style="list-style-type: none"> 五矿网科公司已投入到电子商务的相关工作中 五矿已通过钢铁流通e联盟着手推进数码仓网络体系建设 	<ul style="list-style-type: none"> 电子商务平台所需的关键人员和技术能力尚在建设之中 仓储网络的布局需要较长时间；数码仓技术推广难以一蹴而就



项目背景与方法

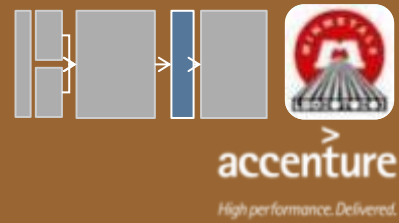
I. 总体业务模式

II. 具体业务内涵

- 可选业务定义与评估
- 重点业务详细设计

附录

项目组通过访谈研讨、头脑风暴和案例分析，为电子商务平台定义了5大类30项业务，并对其进行了初步评估，以得出优选建议



工作方法

1

分析定义可选业务模式

2

对业务模式进行评估

3

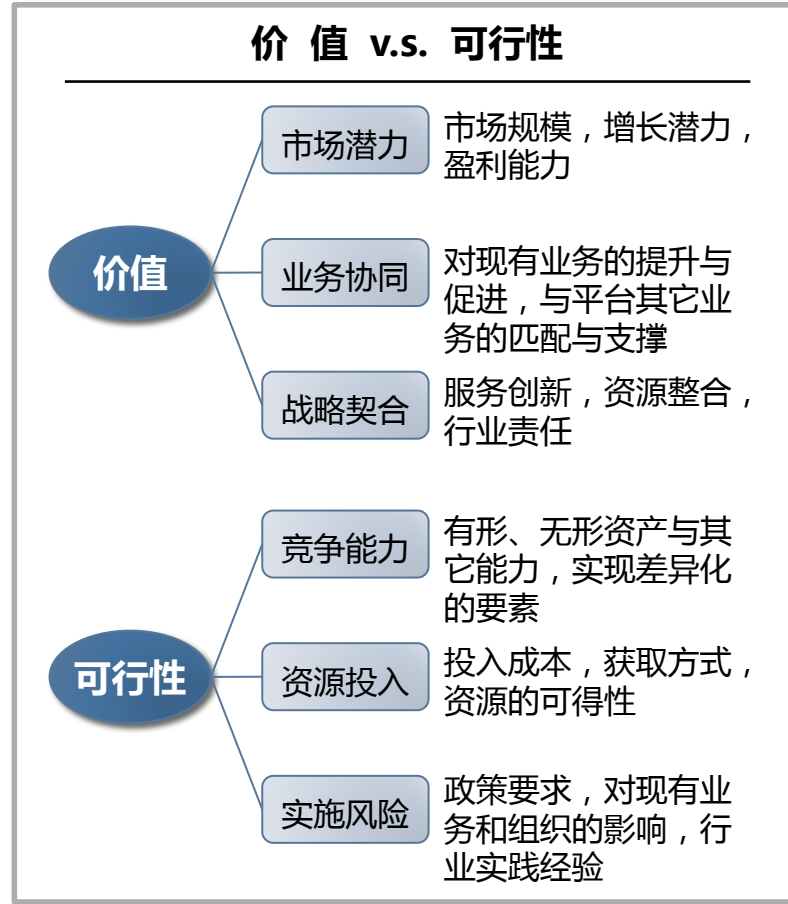
得出优选建议

相关方价值诉求分析
钢厂、钢贸商、最终用户、银行.....

访谈调研
业务访谈、龙文钢材网、业务模式研讨会.....

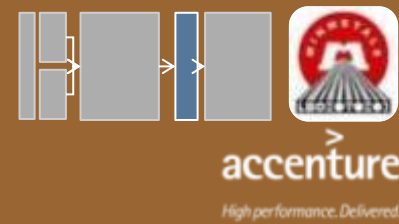
行业实践研究
东方钢铁在线、金银岛、大宗物资网.....

30种业务模式

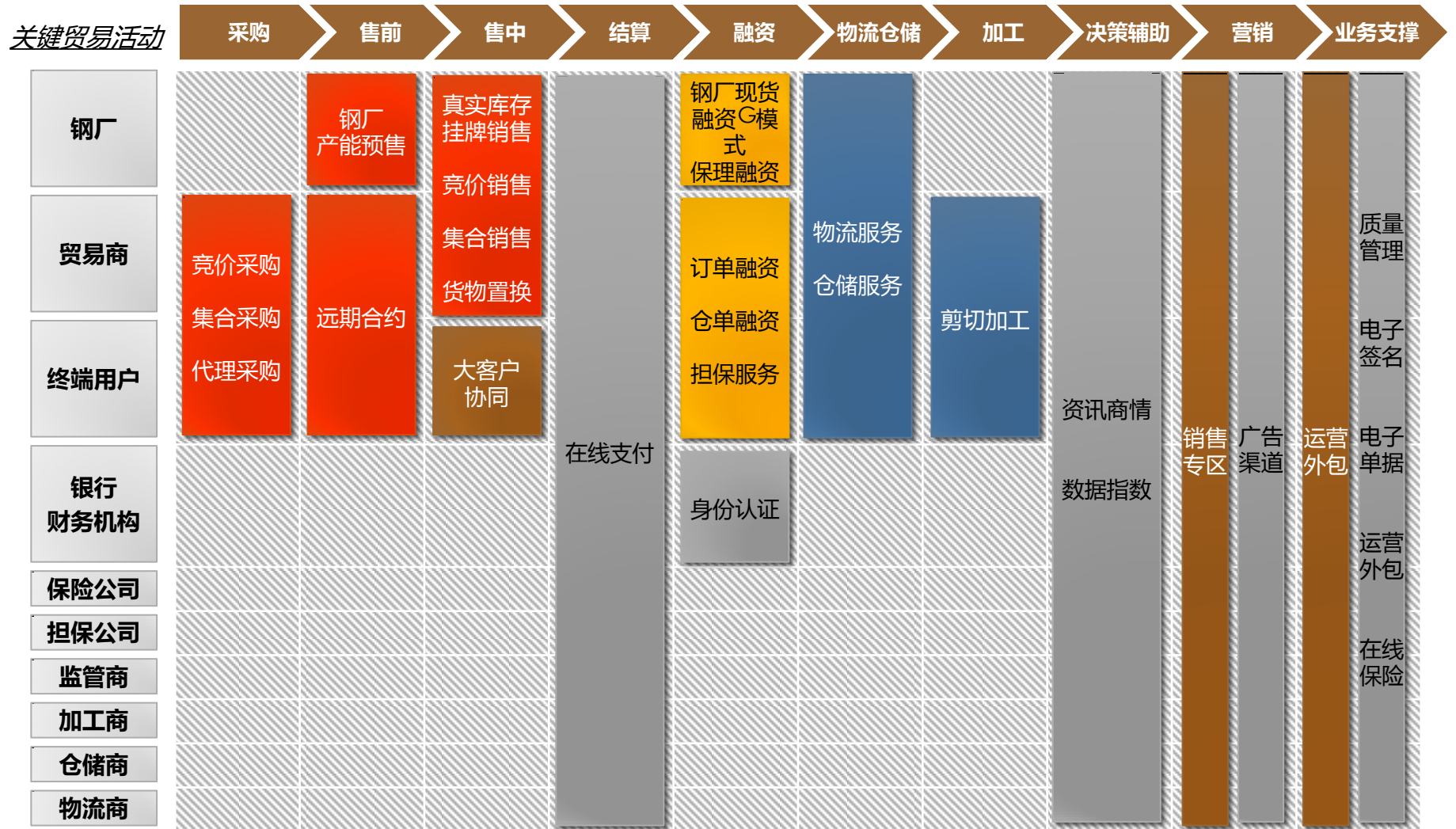


- 重点优先
- 战略拓展
- 远期关注

1 结合利益相关方的价值诉求分析，梳理电子商务平台可选业务



分析定义可选业务模式



1 电子商务平台在现有业务基础上实现提升，并提供增值业务



分析定义可选业务模式

电子商务平台30项业务*



图例

对现有业务的增强

电子商务新业务

实现

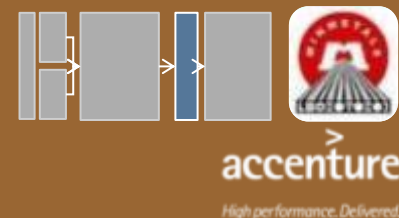
- 风险控制
- 增值服务
- 快速交易
- 信息发布

平台外的其它现有业务



* 详见附录

2 从“市场潜力”、“业务协同”、“战略契合”三个角度来评估各项业务的价值



对业务模式进行评估

价值	匮乏	较低	中等	较高	极高
市场潜力	<ul style="list-style-type: none"> 业务需求匮乏、市场规模极有限、增长缓慢，难以实现良性成长 没有成熟的盈利模式 业务难以形成差异化优势，进入壁垒很低，容易被复制 		<ul style="list-style-type: none"> 有一定业务需求和潜在市场规模 具备有限的业务利润空间和成长性 		<ul style="list-style-type: none"> 业务需求非常旺盛、潜在市场规模较大、增长较快 业务利润空间较大，可以实现良性成长 业务可形成差异化优势，具有一定进入壁垒，不易复制
业务协同	<ul style="list-style-type: none"> 难以为现有业务刺激新的需求或降低已知的风险 与现有业务存在利益冲突，难以共存 难以对线上其它业务进行提升或促进 		<ul style="list-style-type: none"> 对传统/线上其它业务实现一定的提升促进作用，产生可观的协同效益 		<ul style="list-style-type: none"> 为现有业务提供全新的增长平台，实现业务形态的转型和升级 促进线上其它业务的发展 可以有效地融入现有的服务和产品体系之中，得到充分支撑
战略契合	<ul style="list-style-type: none"> 无法有效整合行业现有资源 无法推进由贸易型企业向服务型企业的战略转型 		<ul style="list-style-type: none"> 可在一定程度内整合行业资源、促进产业链一体化 业务所包括的产品或服务具备一定的创新性，能够体现提供增量价值的要求 		<ul style="list-style-type: none"> 有效利用行业现有资源、促进并带动产业链整合 大力促进向服务性企业的战略转型 提高行业影响力，更好地履行国企的行业责任

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/828022011023006030>