

案例使用说明：

B 母婴公司：“双线融合”之道

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于：《管理学》、《战略管理》等课程的教学。
2. 本案例适用对象：本案例适用对象为本科生、研究生、中外 MBA 学员。
3. 本案例教学目标：本案例回顾和再现了新零售环境下 B 公司的战略转型之路，包括 B 公司的发展概况及存在的问题、B 公司战略转型的内外部环境分析以及 B 公司的战略转型目标及措施。通过本案例的学习与知识讲解，帮助学生理解和掌握内外部环境变化对传统电商企业战略决策的影响，进一步引导学生运用战略人力资源管理和新零售等相关理论及分析工具探索“新零售”环境下传统电商企业如何实现战略转型的策略及可行性。

二、涉及知识点

本案例涉及的知识点：传统零售、新零售、企业战略转型理论、核心能力理论、PEST 分析、波特五力模型分析、公司营运能力分析。

三、配套教材

本案例配套教材：《战略管理》

四、启发思考题

1. 请结合案例分析：B 公司战略转型过程中存在哪些问题？
2. 分析 B 公司战略转型的外部环境是什么？
3. 分析 B 公司战略转型的内部环境是什么？
4. 新零售环境下，B 公司应如何确定战略转型目标？有了目标之后，B 公司应该怎样实施目标？

五、分析思路

本案例按照循序渐进、逐级推进的原则设计了启发思考题，旨在帮助学员掌握正确的案例分析思路，加深对企业战略转型的本质理解和灵活应用，教师可以根据自己的相关课程教学目的来灵活使用本案例，这里提出的本案例分析思路仅供参考。

步骤一：引导学生通过阅读案例了解 B 公司发展概况，了解 B 公司为什么要进行战略转型？了解新零售环境下 B 公司战略转型的历程是怎样的？旨在引导学生了解案例公司战略转型背景，这是本案例分析的逻辑起点，为后文分析起铺垫作用，增加学生对参与案例讨论的积极性和兴趣。

步骤二：引导学生分析探讨 B 公司战略转型过程中存在哪些问题？

步骤三：引导学生分析 B 公司战略转型的外部环境是什么？帮助学生掌握波特五力模型、PEST 分析这两种战略环境分析方法。

步骤四：引导学生分析 B 公司战略转型的内部环境是什么？帮助学生掌握公司营运能力分析 & 公司核心能力分析这两种战略环境分析方法。

步骤五：结合内外部环境分析，引导学生确定 B 公司战略转型目标以及措施。

案例分析思路如图 1 所示：

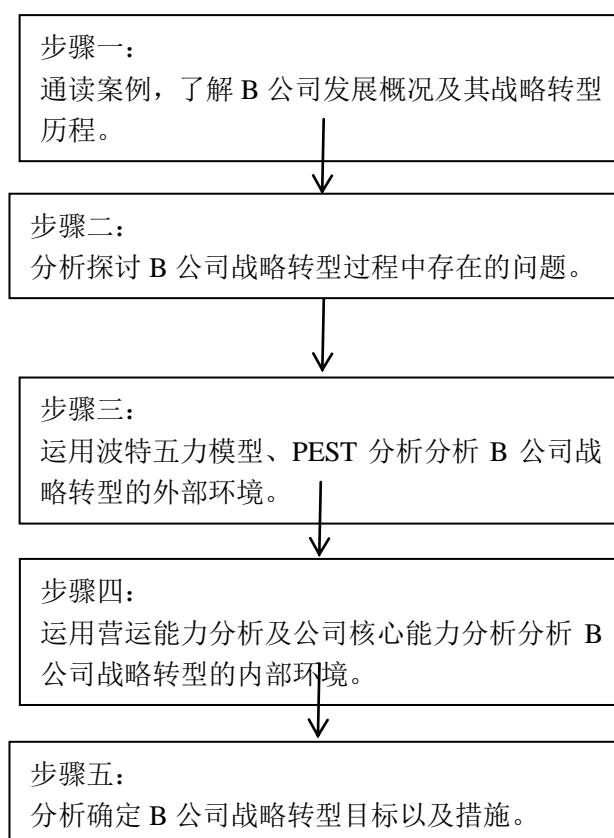


图 1 案例分析思路图

六、理论依据与分析

本案例涉及的主要理论依据及分析过程如下：

（一）理论依据

1.相关概念

（1）传统零售

对零售一词，有着不同的解释，迈克尔·利维，巴顿·维茨(2004)在《零售管理》一书中将零售定义为：将产品及服务出售给消费者以供其使用，从而增加产品价值和服务价值的商业活动。而我国商业部对零售给出的定义则是：零售是通过电视、互联网、邮购等方式，对个人和团体消费的货物提供销售和服务。根据以上定义，可以将零售的特征总结为以下四点：

1. 零售是商品流通的最终环节，交易结束后商品即离开流通领域，进入消费领域。
2. 零售不仅出售商品，也出售服务。
3. 零售可以增加产品价值及服务价值。
4. 零售可以以无店铺的形式进行商业活动。

综上，可以将零售的定义总结为：零售是对个人或团体出售商品或服务，从而增加商品及服务价值的商业活动。

（2）新零售

阿里研究院对新零售的官方概念阐释是：以消费者体验为中心的数据驱动的泛零售形态,并将其特征阐述为：以消费者需求为本,商品和消费者既是实体又可数字化,新零售物种会越来越多。马云在提到新零售时说到:线上线下和物流必须结合在一起,才能诞生新零售。根据以上对新零售阐释，可以将零售的特征总结为以下两点：

- 1.以消费者体验为中心，以消费者需求为本。
- 2.利用数字化对传统零售优化，使消费者能感受到智能化体验，精准化服务。

综上，可以将新零售的定义为以互联网为依托，通过数字化的技术驱动，线上服务、线下体验以及现代物流进行深度融合，以消费者为中心重塑业态结构的零售新模式。

(3) 传统零售与新零售的区别

新零售与传统零售的区别主要体现在线上线下渠道融合程度、交易角色、零售渠道、数据采集渠道及方式以及物流配送灵活程度五个方面。如表 1 所示：

表 1 新零售与传统零售对比分析

	新零售	传统零售
线上线下	线上线下渠道融合，线上线下同价，共享数据，相互引流	线上线下渠道割裂，线上线下价格有差异，各渠道负责团队缺乏合作
交易角色	交易角色多样，对新零售商家而言，平台化是必要趋势，负责组织和服 务整条产业链中商务关系和商品交易活动。是消费者主导的“拉式供应链”	交易角色单一，商家扮演的角色为中间商，买进卖出赚取利差，传统零售的供应链是供应商展决策地位的“拉式供应链”
零售渠道	全渠道零售，随着数字化的进程，商家追踪消费者的消费路径，为消费者做出个性化推荐。	多渠道零售，各渠道之间无协同，各行其是，未对消费者需求进行深度挖掘。
数据采集	数据采集渠道覆盖全程，使用物联网技术实时搜集反馈各方信息。可以得出更为科学、有效的市场反馈	数据采集渠道单一，且需要时间进行数据的统计及整理，相对繁琐。
物流	物流配送效率高，从库房的选址及库存控制到配送方式各环节都相互协同，同时新零售的线下门店扮演了物流前端的新角色，不再只是销售端。	物流配送效率低，传统零售的配送过程为生产商品→零售商订货→安排配送→陈列货品→消费者选购。

传统零售运营手段往往会把营销信息和场景割裂开来,而新零售则是建立以消费者为中心的“场景营销”。消费者在线下遇到心仪的商品可以通过扫描二维码在线上了解商品的更多信息并下单购买,而商家也可以通过定位服务技术向附近的目标消费者进行个性化推送,这种方法可以实现相互引流。

在新零售环境下,商家会将该消费者的购买频次、物品,店铺地址等信息记录下来,精准刻画消费者的用户画像,便于日后针对该消费者的进行精准推送。传统零售虽然也同样拥有线上及线下渠道,但是渠道之间没有相互融合,同时两种渠道的负责团队相互之间缺乏沟通,缺乏协同,关键绩效指标也存在差异,造成了线上与线下在价格甚至是货源上形成区别,并且当一方的产品资源不足的时候,从另一方调货属于违规行为。

新零售商家不仅仅是生产商与消费者之间的中转媒介,同时也是整个产业链中商品交易活动和商务关系的组织者与服务者。在获取消费者的消费者偏好,刻画消费者的用户画像后,商家可以向供应商提供消费者购买信息,使消费者调整其生产计划,形成“拉式供应链”。

2.相关理论

(1) 企业战略转型理论

一般而言，战略转型是指企业为应对外部环境及企业自身资源和能力的新变化，为谋求企业生存和可持续稳定的发展，为不断获取新的竞争优势，在对原战略重新审视基础上，对企业发展目标，达成目标的途径和手段重新进行总体谋划，使原战略发生方向性、根本性变革的管理过程。

目前企业战略转型管理理论主要有：战略转折点理论、动态竞争理论、动态能力理论、战略转型的组织学习机制理论。

Burgelman and Grove (1996) 提出“战略转折点”理论，指出环境变化的剧烈性及其所带来的不确定性，会导致企业的战略意图和采取的战略行动不一致，这种不一致常常会导致组织出现战略矛盾，而这种矛盾将会促进或组织企业的战略转型，是组织面临战略转折点的标志。

(2) 核心能力理论

麦肯锡咨询公司企业核心能力 (Core Competence) 定义为企业核心能力是某一组织内部一系列互补的技能和知识的组合，它具有使一项或多项关键业务达到行业一流水平的能力。

哈默和普拉哈拉德 (1990) 提出，核心能力既是组织资本又是社会资本。组织资本指企业内部资源整合。社会资本指企业内部资源与外部资源整合。

杰伊·B·巴尼 (2003) 对核心能力理论进行了综述。他认为，价值问题、稀缺性问题、可模仿性问题以及组织问题放在一起，可以形成一个用于理解企业资源和能力的回报潜力的框架，即 VRIO 框架。

(二) 背景分析

2018 年中国 B2C 市场母婴品类交易规模为 2657.1 亿元，增长率为 16.9%，相对 2017 年增长趋于平缓。同时，用户规模红利逐渐消失，电子商务的发展趋于平缓，电商企业开始寻求线上线下深度融合以及渠道的下沉。自 2016 年阿里巴巴董事局主席马云在首次提出“新零售”概念以来，传统零售商电商化以及纯互联网电商线下融合的趋势越来越明显。

数字化、娱乐化、全渠道化以及平台化是新零售的四个基本元素。随着信息技术的飞速发展，大规模数字化使得很多零售商在市场中消失，但也不断的有新

机构、新平台和新生态系统涌现，一场零售行业的革命正在悄然进行。零售商都在思考如何突破当前瓶颈。

B 公司是于 2004 年 6 月启动的母婴用品垂直销售平台，创立伊始，即开展母婴商品的无店铺销售业务，通过“目录销售+电话”的方式发展成为全国最大母婴销售平台，累计为 6000 万母婴家庭提供育儿咨询服务及母婴商品。2012 年并购入 C 集团公司云商以补足 C 集团在母婴供应链的空缺，B 公司依托 C 集团公司云商互联网零售大平台，取得了长足发展，在线上母婴零售领域仅次于天猫、京东处于领先地位。2016 年初，B 公司天猫旗舰店开业，完成了优势网购平台的布局。B 公司着力打造母婴大服务生态圈，实现渠道、品牌、服务、体验等方面的全面升级。

综上所述，“新零售”是我国零售业未来几十年的发展战略，B 公司作为传统电商企业，在并入 C 集团公司这类传统零售企业后，在探索“新零售”战略的路上必然走在中国零售业的前沿，并且拥有其独到的经验。

七、背景信息

本案例相关信息已呈现在其中，此外，已无其他案例正文及附录中未提及的背景信息。

八、关键点

1. 本案例分析的关键在于：

- (1) B 公司的发展现状及其战略转型过程中存在的问题。
- (2) 新零售环境下 B 公司战略转型的内外部环境分析。
- (3) B 公司战略转型的目标确定与实施措施。

2. 关键知识点

- (1) 理解战略转型的内涵、目标确定。
- (2) 掌握战略转型内外部环境分析的方法，包括波特五力模型、PEST 分析、营运能力分析 & 公司核心能力分析等。

3. 能力点

通过本案例培养学生对战略管理相关理论和决策的理解，培养学生系统的分析与综合概括能力、批判性思维能力及提出有效解决问题方案的能力。

九、建议课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行，建议通过小组讨论的方式分析本案例，以完成本案例的教学目标，以下按照教学课程时间进度、课堂讲授思路、板书建议、所需的教学设备和课堂计划，仅供参考。

1.教学课程时间

整个案例讨论时间为 2 个课时（每课时 45 分钟，共 90 分钟）。

2.课堂讲授思路

（1）课前：教学准备阶段

依据课程教学班级学生专业结构和知识背景对课程教学班级进行分组，每组人数控制在 5-7 人，组内要求做好分工与合作，将案例打印好分发到各个学生手中。

（2）课中：小组讨论阶段

第一步，明确课堂教学主题（5 分钟）。由授课教师介绍案例背景（公司人力资源架构，公司概况、新零售特点分析及涉及的主要人物）、案例主要内容和案例涉及的主要问题（组织学生认真阅读本案例需要解决的关键问题，帮助学生带着问题阅读全文）等。

第二步，开展分组讨论（45 分钟）。组织案例讨论各小组分头进入事先安排的案例讨论室，分头展开案例阅读和小组讨论，针对案例所涉及的问题进行讨论、分析，提出解决思路和方法，形成小组看法和结论。

第三步，授课教师主持案例讨论（30 分钟）。各个小组回到授课教室，授课老师可以根据案例所涉及问题组织学生讨论，由教师逐条抛出案例所涉及到的问题，让学生阐述对问题的分析及解决方案；或者由小组陈述他们的观点，其他小组进行提问和交锋讨论，教师作为问题的引导者，让不同观点进行交锋和讨论，授课教师不发表任何评论。

第四步，授课教师归纳总结（10 分钟）。首先对各个小组的观点或方案进行点评，阐述观点或方案的优缺点；接着提出自己对案例的看法，进一步引导学生的思路；最后，提出一些悬疑问题供学生课后继续思考，并写出对案例难题的分析思路和解决方案，留待进一步讨论。

(3) 课后：形成案例报告

请学生以小组为单位，采用案例报告的形式上交经过讨论后进一步完善的分析报告，主要内容包括：案例现状描述、案例企业管理问题关键点提炼、决策分析过程及结论。如果有可能建议将学生案例分析报告进行整合归纳，形成专题案例研究。

3.所需的教学设备及材料

设备：多媒体教学设备（多媒体计算机、投影仪、电动投影屏幕等）。

材料：所有学生每人一份案例材料（打印稿）、教学 PPT（案例配套 PPT、案例附件 PPT、理论教学 PPT 等）。

（案例使用说明字数：4966 字）