

一、占领客户渠道

佳美口腔：服务赚钱

（一）、【基本概况】

医疗是中国市场化程度最慢的行业之一，由于存在政策门槛，所以市场潜力巨大。目前中国口腔事业还处在初步阶段，除了一些一二线城市有少量的口腔护理医院外，广大的三四线城市和县、乡镇、农村几乎是空白。

外部环境

但随着人们生活水平的改善和提高。“医疗行业正在孕育着巨大的商机。而形成品牌优势的佳美，正在迅速起飞。”佳美口腔董事长刘佳对未来充满了信心。随着奥运会的举办，奥运现在已经像影子一样跟企业“贴”在了一起，佳美口腔当然也不会错过这个能为自己赢得顾客和患者的“奥运经济时机”。“2008年佳美将为来自世界各地的奥运健儿提供免费诊疗的公益活动，让世界知道中国有这样一个口腔方面的优秀品牌。”

在过去的2007年，佳美口腔在慈善、公益方面做了很多工作。佳美口腔参与了包括制定中国口腔行业卫生标准、在世界爱牙日里开展公益性的免费咨询和诊疗、在中国的某些地区普及口腔健康知识等等。“2008年佳美口腔在公益方面将会做更多，比如提升国民护牙与关爱牙齿的意识，给奥运健儿义诊等活动。”刘佳说。

内部提升

佳美口腔2007年获得了政府颁发的业内第一张连锁经营牌照，成为首家真正意义上的民营口腔连锁医疗机构后，刘佳把连锁店的统一性看作是企业发展的咽喉。2008年，佳美口腔在各店面统一性规划上狠下血本：财务与资金管理上采用ERP系统集中管理，业务系统的信息化全面升级。

在门店上，2008年佳美也将从目前的100多家店扩张到300家，虽然任务繁重，但在阐述自己的规划时刘佳却了然如胸：单体开店成本150万元左右，一年后就能进入盈利期。

比起别的企业家来，刘佳似乎更明白“高品质的服务是企业生存的必要条件之一”的道理，2008年佳美口腔在服务上也会加大医务人员的培训，增加技术交流会议，让医护人员在佳美口腔标准化服务的基础上更上一层楼。此外，由于全国业务的加大，2008年佳美口腔将在主要城市开始视频会议系统的使用。

“技术与质量的控制对一个品牌的发展尤为重要，是企业的生命线，我们在新技术革新方面会加大力度，现在我们的诊所设备与材料都是国产的，2008年将更换为进口产

品，另外，质量方面也会严格把关，以利于佳美品牌的长久发展。”刘佳说。2007年，佳美口腔也顺利获得英国的马丁可利公司、海纳亚洲创投基金联合投资的1000万美元。对于企业来说，风险投资无疑是一块“香气四溢的肉饼”，但刘佳现在却有自己的看法，“将来佳美口腔会根据企业发展状况来进行第二轮融资计划”。

- 佳美商业模式
- 佳美口腔成立于1993年，目前已在北京、大连、上海等城市拥有100多家连锁门诊部，其中在北京的连锁店有40多家。肯德基、麦当劳的盈利模式并不稀奇，开一个牙科诊所给人看牙也不稀奇，但是将麦当劳的盈利模式加以研究和改进并灵活运用到牙科门诊运营上，则是刘佳成功的关键了。而拥有中央化的全国品质管理系统，也成为佳美快速扩张的基础商业模式。

“牙医”制胜术

佳美口腔的商业模式，简单地说，就是“星巴克模式”，佳美董事长刘佳在接受本报记者采访时说，在起步阶段就下定了坚守此模式的决心，运用连锁方式进行全国扩张。刘佳坦言要做“牙科中的星巴克”。

在医疗改革深入背景下，口腔医疗连锁的商业模式是目前民营医疗机构最受欢迎的模式。

连锁模式应用到口腔医疗服务业，优势很类似经济型酒店和家电连锁卖场——广告费用均摊，品牌影响力，原材料采购优势——供应商愿意以成本价做生意，事实上，制牙车间供应一家诊所是供应，100家诊所也是供应。佳美借此降低了成本。

成本固定了，品牌影响力则方便了连锁扩张，统一经营的特点使营销和人力成本降至最低。

1、转制缝隙里出现“连锁模式”

既然传统的医院难以满足需要，那么，“谁最早介入医疗领域，谁就是最大的获益者，这是历史赋予的机遇”

佳美口腔的“出生”源于刘佳一次看牙的痛苦经历——诊四个小时的焦急候诊、诊治前后的痛苦，医护人员态度不好时的“伤自尊”、带“钢牙”开会当众掉下的尴尬——这让刘佳觉得，“这一行早晚要被市场化。”

1993年，佳美口腔的第一家医院开在大连口腔医院对面。

就在刘佳决定放弃大连的房地产行业,到北京专心做口腔医疗生意的时候,三位大连的房地产老总一起请他吃饭,问为什么要退出这个“稳赚”的行业。刘佳说,要去创造一个品牌。三位老板一致认为,刘佳脑子进水了,应该到北京协和医院去看看“脑子”。

最初刘佳只是抱着试试看的心态开设了一家牙科诊所。结果在短短5个月后就收回了成本,这让他开始仔细研究起了这个行业。

经过调查,他发现,在传统医院里牙科只是一个小科系,而且病人去医院排队麻烦不说,医院方面提供的服务难以到位,其中部分条件好、设施全的大中型医院,也常常无法满足多数人的需要,可谓心有余而力不足。

我国有近六亿人患有不同程度的牙病,面对如此广大的市场和老百姓日益觉醒的健康意识,既然传统的医院难以满足需要,那么,“谁最早介入医疗领域,谁就是最大的获益者,这是历史赋予的机遇”,看到了商机的刘佳果断转向,决定将事业彻底定位于口腔医疗。

“以往国营医院社会功能不完善,这给民营企业提供了机会。”刘佳曾经考察过包括欧美、非洲等国牙科医疗结构,他认为,“佳美,就是在中国社会体制转型的这个时间点上造就的。早了,政府还不让做;晚了,就会有另一家‘佳美’抢在我们前面。”

2007年6月,在经过了14年的努力争取之后,佳美获得了业内第一张口腔医疗的连锁经营牌照——

相当高的政策门槛,而这正是刘佳看重的“行业门槛”,也是他决定投身到口腔医疗行业的重要原因。

刘佳认定,国外没有的“连锁经营”模式可以引入口腔医疗行业。在他看来,口腔诊所相对简单,在整体医疗领域中,口腔医疗不算太高端的技术,不大需要配合,同时风险事故率低、而回报率高,拥有就近的消费群体,根据牙科的特点,很适宜小规模大数量的连锁式发展。于是,刘佳剔除了医院庞大的架构,删减了很多医院设施,将连锁模式引入口腔医疗行业。

此外,在连锁经营中的原材料采购优势、品牌效应及后台资源共享、广告费用均摊等因素,都可以推动口腔连锁医疗机构可复制、可持续发展。

至今,刘佳手里还保存着一张1998年佳美口腔的股东退出时写的条子:上面写着“我对佳美的未来看不清楚,自愿退出”等字样。据刘佳透露,当时佳美口腔的投资一共是2700万人民币,其中20%是他人投资,从1993年开业到1998年,眼看钱就快烧光了,股东心里没底。而就在那一年,佳美口腔实现了盈利。

这张条子上还有这样两句话,“刘佳说十年后投资银行会抢着给他投钱”、“刘佳说十年后口腔医疗市场的价格会随着他的心情而波动”。

到了今天,刘佳说,自己已经基本实现了这两个目标。

2国外出设备+医生出技术+佳美出平台

佳美口腔根据该行业就近消费的特点,运用“10万元装修+10万元设备+10万元耗材”的佳美连锁模式进行全国扩张,通过连锁经营,拥有了统一的标准、统一的规范,医疗质量得以保证

经过调查,刘佳将目标客户锁定为自己的同龄人:1970年代左右出生、受过良好教育、对服务质量有更高需求的白领阶层,刘佳认为,这部分人代表着潜力最大的中端市场,“我们的目标客户和星巴克一模一样。”

为契合这一定位,佳美将业务调整为60%美容,包括洗牙、种植、烤瓷、铸造、美白等等,40%治疗。在刘佳看来,高端市场太小,而且已经有了瑞尔这样比较成熟的品牌,而低端市场充斥着个体诊所,利润不大,中端是佳美切入口腔医疗最好的角度。

佳美口腔根据该行业就近消费的特点,运用“10万元装修+10万元设备+10万元耗材”的佳美连锁模式进行全国扩张,通过连锁经营,拥有了统一的标准、统一的规范,医疗质量得以保证。

在佳美创业初期,刘佳挖医生的方式,就是把对方在原来医院的薪金乘以二,再把其一年的薪水全部付清,他甚至不用支票的方式,而就是把一叠叠的新钱放在桌子上,用他自己的话形容,“像个开煤窑出来的大款”。

当佳美在大连口腔医院对面开第一家门诊的时候,刘佳并不讳言自己挖人的做法,即便如此,当时要招到医生也相当困难。

“在开第三第四家分部的时候,我们发现只有小部分的医生创造绩效,当时起作用的主要是医生本人的‘品牌’效应,而当佳美分店开到十家以后,我们就发现佳美的品牌效应超过了医生。”

在刘佳的扩张计划当中,“医生的储备已经完全不成问题。”目前佳美的薪酬制度采用的是无底薪、20%提成归医生的做法,医生有服务态度等五项考核指标和客户打分参照,以此为依据,每个医生可以拿到18%-22%左右的收入提成。此外,也有医生承包的做法,借助佳美的品牌效应,在达到一定收入指标的情况下,医生与佳美总部五五分成。

“而总体来说,我们就是这种‘国外出设备、医生出技术、佳美出平台’的模式。”

据了解,佳美80%的产品都采用进口材料,而从国外采购高价的医疗设备时,连锁经营可以通过集中采购、分散使用的方式把成本降低下来。

同时,佳美也在努力建立医生对企业的归属感,佳美规定,奖给在佳美工作7年的医生一台北京现代轿车,奖给工作15年以上医生一套房子,“而根据医生实际贡献和创造利润、有没有投诉、以及为佳美带来多少新医生等指标,可缩短考核医生的获奖时间。”

而从医生角度来看,佳美的投资人海纳亚洲创投基金合伙人张浩认为,在每个门诊当中,主任医生相当于“店长”这样的分部管理者,而“店长”是在连锁行业中,仅次于选址因素的第二重要因素,所以需要这些主任医生既有口腔医学的背景,又有商业背景。

在刘佳看来,中国牙医的技术并不低于外国,在佳美口腔,一个医生一年接触的案子相当于国外一个诊所医生一辈子的案例,医生的熟练程度与所服务过的病人数量相关。与国外牙医相比,国内医生最缺的不是技术,而是服务意识和服务态度。因此刘佳更倾向于把合格的口腔医师定义为服务意识高的医师。

对于招聘的医生,在佳美,无论资历多深、学历多高,都要接受佳美口腔为期3~6个月的操作规范培训,严格的培训往往只能留下1/3的应聘者。

3 “标准化”一统天下

采取加盟方式拓展市场无非有两个,一个是缺钱需要大量资金迅速占领市场的时候;另一个是当一个公司对品牌控制能力很强的时候。而目前的佳美口腔,正处于这两个阶段的中间阶段,在这一阶段,管理一个加盟店的成本是管理一个直营店的三倍。

标准化也就是可复制性,为保证医疗质量,佳美放弃了加盟店,制定了统一的标准和规范来维护品牌形象。佳美口腔采取比传统医院更为灵活的治疗程序,延长诊所营业时间,采用果味药品实施无痛苦治疗。为了保障安全,佳美给顾客的每一颗牙投保4000元,承诺发生事故后免费为顾客进行替换。由于牙齿的可复制性,这一举措大大消除了就医者的“后顾之忧”。

佳美对医护人员的规定,包括顾客进门时如何问好、如何介绍服务和产品、治疗过程如何操作、争议如何处理。并规定治疗前一定要拍片;对可做可不做的病齿,医师要从患者角度出发,劝其观察一段时间后再处理;若需马上治疗,必须告诉患者治疗时间、是否疼痛和相关费用,并提出多种解决方案。标准的规定,甚至细致到要求护士必须采取跪式服务,身体位置低于患者的心脏;在备牙或洗牙时,在经过患者同意的情况下为患者戴上耳机,让患者听音乐。

而能不能用“标准化”一统天下,是佳美这种“中国式治牙”的连锁经营方式成功与否的关键。刘佳认为,“我们团队一百多人花了三百多万的资金,用七年时间打造出了中国口腔服务的国际标准。”这包括16大项的标准:规范行医标准、培训标准、装修标准、操作标准、收购标准、选址标准等。刘佳开玩笑说,佳美不仅希望提供标准化服务、标准化产品、标准化装修,“甚至希望护士的长相都一样”。

“我们连锁店的选址标准,包括38项142条,比如我们会让五个评委,分5天给某个地点的人流、居民、停车状况、租金高低、附近人流的速度、广告位的大小等打分,低于80分不予考虑。同时,如果一家店亏损,负责拓展的评委也要负连带责任。”

而在风险投资的眼中,除了服务流程的标准化之外,佳美有中央化的品质管理系统,能保证产品材料、工艺的标准化,而且佳美在建设的信息平台也可以有效地加强管理。

“比如,一颗牙要不要拔?以前在佳美三家店可能三个说法,但是现在统一标准之后,实现细化、科学化就不会有类似的问题了。

“有熟人第一次来,会对我说,帮我找个‘老医生’,但其实在设备、材料、流程、服务都标准化的医疗机构中,是不是老医生并不重要。在我们看来、那些学历背景比较好、善于学习并掌握最新技术的医生,多是平均年龄32岁左右,而相反,有时违反规定,比如忘带手套之类的错误,通常出现在老医生身上。”

此外,以往两家加盟店失败的经历也使得刘佳坚持直营店管理,不接受加盟。“星巴克倒闭过700多家,70%都是加盟店,事实上,加盟店在美国也行不通。”按照刘佳的说法,采取加盟方式拓展市场无非有两个,一个是缺钱需要大量资金迅速占领市场的时候;一个是当一个公司对品牌控制能力很强的时候,如麦当劳、肯德基、星巴克等品牌。而目前的佳美口腔,正处于这两个阶段的中间阶段,相对于别人不缺乏资金,管理上靠自己,品牌朝着深度和广度来做。在这一阶段,管理一个加盟店的成本是管理一个直营店的三倍。

正是这样的选择标准和培训流程在佳美快速扩张的过程中起到了关键作用,通过标准的操作培训来复制一家又一家的医院,佳美口腔从中收益很大,开设一个分店的时间也从半年缩短到了两个月。

4、风投来了：放慢扩张节奏

“管理资源一旦被稀释是一件很有害的事情,”而在张浩看来,现阶段的佳美需要平衡扩张速度和公司管理资源之间的关系。“如果公司开店速度过快,可能会稀释公司的管理资源,导致原来的管理服务水平下降,或者是影响相互之间的配合。”

2007年8月6日,在佳美获得连锁医疗牌照之后不久,对外公布了获得英国马丁可利投资管理公司与美国海纳亚洲创投基金投资1000万美元的消息。

海纳亚洲创投基金合伙人张浩接受记者采访时表示,佳美的模式依旧反映了连锁的规律与共通性,而并非“异类”,“从本质上来说,它依旧是连锁行业的形式之一,当管理平台搭建好之后,就可以服务于企业内部的各个角落。”

在张浩看来,风投与企业家关注的重点不同,而风投所做的最主要的事情,就是希望以以往连锁企业的经验来帮助佳美,“比如其他连锁企业在快速扩张中碰到的问题,在未来的发展中,佳美也可能遇到同样的问题,我们希望能给佳美提醒。”

“管理资源一旦被稀释是一件很有害的事情，”而在张浩看来，现阶段的佳美需要平衡扩张速度和公司管理资源之间的关系。“如果公司开店速度过快，可能会稀释公司的管理资源，导致原来的管理服务水平下降，或者是影响相互之间的配合。”

刘佳觉得风投这个提议有道理，“因为扩张要考虑到边际成本与沉没成本两个因素，而且我们既然已经与竞争对手拉开了距离，为什么不在标准化、细化方面多下功夫？”

此前，根据佳美对外公布的计划，将在2008年底令连锁诊所数字达到300家，但是根据风险投资“量上平衡、及时补充管理资源”的建议，目前诊所数量约为110家。

刘佳认为在一线城市仍有很大的潜力空间，“比如以上海的经济规模，我们的连锁诊所可以开40-50家。”

不过，“两年内佳美的目标只是一线城市，因为佳美的定位是一线城市的白领和中产者。佳美已摸索出的标准和模板，只对大城市有用，在二级城市不好用。”

目前除北京、上海、广州、深圳、杭州、南京、沈阳、大连等城市有佳美口腔之外，在2009年，佳美的香港分店也即将开业，佳美是通过收购当地的几家个体诊所，支付一半现金、一半期权的方式来完成“香港攻略”的第一步。

目前，刘佳根据盈利状况推迟了第二轮融资计划，“在一年前第一轮融资时，计划是2008年8月份第二轮融资4000万美元，但是从目前的情况看，2009年完成3000万美元就已经够了。”

“星巴克模式”重在体验

“星巴克模式”中一个重要元素是体验品质，即顾客看见星巴克就能联想到咖啡的香浓和优雅的气氛，而佳美也采用了灵活治疗程序，无痛苦治疗和人性化服务。

挖医生的方式：薪金×2

在佳美创业初期，刘佳挖医生的方式，就是把对方在原来医院的薪金乘以二，再把其一年的薪水全部付清，直接把一叠叠的新钱放在桌子上。（这招够狠的）

选址是第一重要因素

“我们连锁店的选址标准，包括38项142条，五个评委，分5天给某个地点的人流、居民、停车状况、租金高低、附近人流的速度等打分，低于80分不予考虑。

“店长”是第二重要因素

“店长”是在连锁行业中，仅次于选址因素的第二重要因素，所以需要这些主任医生既有口腔医学的背景，又有商业背景。

“标准化”一统天下

刘佳开玩笑说,佳美不仅希望提供标准化服务、标准化产品、标准化装修,“甚至希望护士的长相都一样”。

给医生奖励:轿车和房子

佳美规定,奖给在佳美工作7年的医生一台北京现代轿车,奖给工作15年以上医生一套房子。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 佳美口腔医院 |
| 主营业务 | 口腔医疗 |
| 价值主张 | “全心全意，立即执行”是佳美口腔执行力的精髓。上至总经理，下至一般员工都具备“快速反应，有韧劲”的佳美特质。 |
| 模式核心 | <p>1、佳美采用了连锁的模式发展口腔医疗业务：一旦连锁经营，有统一的标准，有统一的规范，医疗质量得以保证，而广告费用均摊，原材料采购优势，后台资源共享降低了成本，品牌影响力方便连锁扩张。</p> <p>2、佳美口腔在选择供应商时有一套独特的方法：通常情况下，佳美口腔会在几家实力较强的同行中选出一家技术最先进、售后服务最好且供货价格最低的供应商。</p> <p>3、佳美口腔引进风险投资机构，在各地收购有稳定客户群、声誉良好和面积较大的私立口腔门诊。</p> <p>4、管理控制：佳美口腔一直采取直营，拥有中央化的全国品质管理系统，成为佳美快速扩张的基础模式。</p> |
| 赢利点 | 医疗收入。 |

（三）、【点评精要】

佳美口腔通过将零售业、服务业连锁模式移植到医疗行业，成为了中国最大的口腔医疗连锁机构，为保证医疗质量，佳美放弃了加盟店，制定了统一的标准和规范，维护了品牌形象。佳美口腔还在安全、方便和服务质量上一点一滴地累积着企业的无形资产。优质而人性化的服务树立了佳美良好的口碑，品牌影响力则方便了连锁扩张。

传统企业认为，企业创造的价值主要是基于有形的产品，然而，伴随着知识经济的到来，企业价值增长的重心将更多地依赖于无形价值，无形价值将会占据2/3的多数。无形价值主要体现在品牌、专利、服务、文化等上面。口腔消费是选择性消费，顾客往往更看重品牌、口碑等无形资产的作用，佳美口腔正是建立起一套自己的管理标准，实现标准化连锁经营，不断提升服务质量，才取得了今天的成绩。

王老吉：锁定上火人群

（一）、【基本概况】

“2007年仅广东凉茶饮料销售量总计就突破了500万吨，同比增长达到了25%”。广东省食品行业协会日前公布了其统计的广东凉茶2007发展数据。

在凉茶消费呈现持续快速增长的背景下，2008年春节，一个定位为“预防上火”的凉茶饮品王老吉，创造了一个销售高潮。“罐装王老吉的销量一直是遥遥领先”，一个著名连锁超市的南方区负责人透露。

“我们在春节前夕就预计到了春节前后的销售高潮，为此我们新年初始就在各区域都准备了大量的货源，而且我们在华南、华东都有工厂，因此供货基本没有受到恶劣天气的影响。”近日，罐装王老吉相关负责人如是表示。

“王老吉的热销直接将自己推上了‘中国饮料第一罐’的宝座!并且，这还折射了中国饮料行业近年来的巨大变革!”一位国内饮料业资深人士向记者表示。春节热销也许不值一提，但是持续5年的畅销，销售额呈现爆炸式增长，而且在所有罐装类饮料中称雄——这或许就是“中国饮料第一罐”王老吉留给中国饮料行业一个最大的话题。

2007年12月，有媒体披露，凉茶产业的标志性企业红罐王老吉的销售额突破50亿元。2008年3月，国家统计局、中国行业企业信息发布中心在北京人民大会堂召开的“第十二届全国市场销量领先品牌信息发布会”上，罐装“王老吉”凉茶在2007年罐装饮料市场销售

额指标上名列全国第一，荣获“2007年度全国罐装饮料市场销售额第一名”，以无可争议之势成为了“中国饮料第一罐”。

事实上，王老吉市场真正的爆发点出现在2006年，在凉茶获颁国家首批非物质文化遗产后，在中央强调文化“软实力”的上层建筑语境下，商业对于文化遗产的传承被赋予了强大的生命力。

面对世界饮料巨头业已形成的家喻户晓的品牌实力，在非岭南主流文化圈的全国其它区域尤其是北方地区，王老吉欲有所建树，必须首先在产品品质上有着足够的准备。为此，王老吉采用先进的技术萃取天然植物营养成分，并通过反复研究现代人的口味和饮用习惯，开发出具有需求针对性的产品。其质量管理体系覆盖从原材料采购、生产制造至售后服务的整个过程，同时按照GMP良好操作规范进行质量监控，产品入市前更以超声波真空检测系统对整箱产品进行检测，以确保消费者的健康。“每一罐王老吉都是凝聚中华传统植物精华与现代制造工艺的结晶。”罐装王老吉相关负责人介绍说。

2003年，最终王老吉明确了自己的品牌定位——

“预防上火”，这关键性的一步棋将王老吉带到了一个高峰。“怕上火，喝王老吉”——简洁明了的定位，既彰显了红色王老吉的产品特性，也有效地解决了王老吉原有的产品种类归属问题，为王老吉迅速走红奠定了良好的基础。借助新的市场定位，随着“怕上火，喝王老吉”系列广告等品牌推广活动的展开，王老吉的销售量直线上升。

在增强终端卖场建设的同时，王老吉深入CBD写字楼、中高档居民社区及人气旺盛的大型食肆，展开了一系列极具亲和力的主题促销活动，以至于北京、上海、广州、深圳、重庆等地时有断货现象发生。

2007年9月，王老吉登上国宴的舞台，荣获“人民大会堂宴会用凉茶饮品”称号，成为中国传统饮料中唯一的国宴饮品，红色浪潮席卷大江南北，并迅速抢占了国内市场的制高点。对此，业界人士表示，王老吉对传统文化的传承及独特文化的定位对其入选国宴饮品的作用不容忽视。

由于王老吉长期对中华民族文化的兼收并蓄，短期内便成为中国饮料行业的新锐，并带动了一种健康、时尚的消费趋势。很显然，王老吉这个名副其实的全国品牌，正携背后之中华传统文化这个具有很强渗透力的“软实力”有条不紊地实施着其扩张战略。

在2008年汶川大地震中，中国饮料业巨子罐装王老吉以一亿元人民币的捐款领先国内企业，诠释了这个时代最值得树立的民族企业精神。

（软饮市场大浪淘沙 第一罐王老吉难掩红色锋芒，《饮料工业》，2008年第4期）

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 广东多加宝集团 |
| 主营业务 | 饮料 |
| 价值主张 | “预防上火的饮料”，喝红罐王老吉能预防上火，让消费者无忧地尽情享受生活…… |
| 模式核心 | 1、 准确定位 ：“预防上火的饮料”。这样的定位利于红罐王老吉走出广东、岭南；避免了红罐王老吉与国内外饮料巨头直接竞争，形成独特区隔；成功地将红罐王老吉产品的劣势转化为优势；有利于多加宝企业与国内王老吉药业合作。 2、 宣传到位 ：广告对品牌定位传播到位。这主要有两点：一是广告表达准确；二是投放量足够，确保品牌定位进入消费者心智。成美为红罐王老吉制定了推广主题“怕上火，喝王老吉”，在传播上尽量凸现红罐王老吉作为饮料的性质。 3、 巧妙促销 ：在针对中间商的促销活动中，充分考虑了如何加强餐饮渠道的开拓与控制，推行“火锅店铺市”与“合作酒店”的计划，选择主要的火锅店、酒楼作为“王老吉诚意合作店”，投入资金与他们共同进行节假日的促销活动。 |
| 赢利点 | 销售收入。 |

（三）、【点评精要】

美国著名营销学家杰克·屈特认为：“定位不是去塑造新而独特的东西，而是对现有产品进行的创造性思维活动。它不是对产品采取什么行动，而是对潜在顾客心理采取行动，目的是在顾客心目中占据有利的地位。”王老吉在品牌定位的过程中，认清了消费者怕上火的心理需求，于是推出了“怕上火，喝王老吉”的广告语迎合目标消费者，帮助他们排除

怕上火的顾虑。这句只有7个字的广告语，通俗简单，很容易给目标消费者留下深刻的印象。

品牌定位不仅需要了解目标消费者的特征，还应该分析企业所面临的市场环境，特别是竞争者的定位信息。王老吉正是抓住大众饮料市场和药饮市场两者之间的市场空隙，将王老吉定位为“预防上火的饮料”。这样就区别于市场上的竞争对手，给消费者留下了有预防上火功效的一般饮品的独特形象。这个定位一方面保留了王老吉具有预防上火的功效，又摆脱了具有药效不适合经常饮用的不良形象。

世通华纳：领航车载移动电视

（一）、【基本概况】

根据研究报告显示，车载移动电视广告市场潜力巨大。随着客户的认可和广告价格成倍增长，各地的销售收入可以达到当地中等电视台的水准。按照行业趋势及中国整体广告发展趋势，户外移动电视整体收入2008年将接近40亿元，预计到2010年，其市场规模将达到100亿元。

2007年以来，中国的车载移动电视领域吸引了大量的资本投资，促使了产业的迅速升温、扩张和发展。产业的竞争经历了三个阶段的演变，从对渠道资源的竞争，发展到资本投入的竞争，而2008年，中国车载移动电视领域的竞争将进入到综合实力的竞争阶段。

日前，由权威机构联合推出的《中国车载移动电视媒体运营商综合实力研究》报告显示，对车载电视运营商的综合实力分别从“六个维度”进行了系统研究，六个维度分别是“经营状况、自身资源数量、合作资源数量、企业市场价值、企业规模、品牌价值”，而且六个维度共有经营额度、广告客户数量、客户行业数量等15个研究指数。报告认为，在市场竞争格局中，世通华纳在经营实力、资源优势、企业规模、企业市值等几方面显示出

了强大的优势，无论是在拥有的终端资源上还是在收入水平上都保持了行业的领先者位置。

自2003年起步以来，截止到2008年一季度，世通华纳已经在全国设立27个子公司、10家办事处，其打造的移动电视（全国）广告联播网已经覆盖国内30余个大型城市，5.5万余辆公交车、9.5万块左右的屏幕终端（包括自有的及合作代理的），车辆覆盖线路大多为当地优势资源，城市日收视覆盖人群已经突破2亿人次。

世通华纳提供了一种具有成本效益的广告方式。通过这种广告方式，广告客户可以在有利于吸引乘客注意力的封闭环境中接触到大量的公共交通乘客。此外，世通华纳的数字屏幕还混合播出广告和节目内容（其中部分节目内容为自制），广告与节目的组合能够更好地吸引公共交通乘客的注意力，这反过来又可以增加乘客对广告网络中播出的广告的感受度，进而为广告客户创造更大的价值。

世通华纳依托专业的影视人才与对移动电视节目的深刻理解，以5000万左右的影视专业设备的巨额投资，为市民量身定做了极具社会公益性的超短篇电视栏目，涉及家居、健康、汽车、体育、旅行、理财、消费、电影、音乐等与百姓生活息息相关的节目播出，使世通华纳被誉为最贴近城市市民的媒体、城市的第二电视台。

世通华纳在从理论层面和操作层面进行了系统性的归纳，率先推出了“全效传播”的全新理论体系。依托移动电视媒体封闭性、垄断性、重复性、强迫性的收视特点，在传播效果上明显区别于其他的媒体。公交移动电视，借助数字新媒体技术，将诉求的信息强制性地、毫无损耗地、多次重复地传递给了所要诉求的对象，是全效传播最佳的媒体代表。

“全效传播”的全新广告理论，赢得了国际、国内外众多企业的广泛认可。车载移动电视被誉为销售环节的最后一道媒体，其广告投放效果得到CTR、赛迪顾问等权威调研机构的最佳评定。

时至今日，世通华纳携手中国各省市广电集团，建立了紧密、长期、稳定的战略合作伙伴关系，不断完善中国移动电视广告发布的整体网络——

南起广州、深圳，北到沈阳、大连，东起上海、杭州，西至成都、西安，共三十余个城市。世通华纳依托与全国广电系统的权威合作和全球领先的广播数字传输技术，打造了稳定、严谨、高效的节目和广告播出平台，实现了对全国主流城市的无缝隙全城覆盖和全程覆

盖，从而最大限度避免了传播过程中的信息损耗；保证了受众行进途中的收视效果；保障了广告主对于传播收视率的极致要求。

（世通华纳：领航车载移动电视，《市场观察》，2008年第3期）

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 世通华纳移动电视传媒集团有限公司 |
| 主营业务 | 移动电视传媒 |
| 价值主张 | 为广告主搭建一个全效的信息传播平台，打造移动电视全国广告联播网。 |
| 模式核心 | 1、与传统户外媒体相比，世通华纳可以个性化定制客户的广告植入需求，比如冠名跟奥运相关的专题、快讯、人物专访等；相比传统电视，世通华纳的全国公交移动广告联播网的有效到达率要远高于传统电视。 2、依托专业的影视人才与对移动电视节目的深刻理解，为市民量身定做了极具社会公益性的超短篇电视栏目，使世通华纳被誉为最贴近城市市民的媒体、城市的第二电视台。 3、率先推出了“全效传播”的全新理论体系。依托移动电视媒体封闭性、垄断性、重复性、强迫性的收视特点，在传播效果上明显区别于其他的媒体。 4、与中国各省市广电集团建立了长期稳定的战略合作伙伴关系，不断完善中国移动电视广告发布的整体网络。依托与全国广电系统的权威合作和全球领先的广播数字传输技术，打造了稳定、严谨、高效的节目和广告播出平台。 |
| 赢利点 | 广告收入，贴片广告分成，无线增值业务分成等。 |

（三）、【点评精要】

随着移动电视的迅速发展和市场的逐渐成熟，移动终端的种类不断丰富，手机电视、公交移动电视、楼宇电视、地铁电视等蜂拥而起，大大小小的移动电视运营商也竞相亮相。世通华纳是中国目前最大的移动电视运营商，通过倾心打造视频内容、依托与全国广电系统的合作关系以及全球领先的广播数字传输技术，使得内容更贴近市民，实现了对全国主流城市全城覆盖，最大限度避免了传播过程中的信息损耗，保证了受众行进途中的收视效果。

其实广告主最担心的事情就是他们做的广告有没有效果，他们的钱是不是白花了。世通华纳正是解决广告商的这些疑虑，为广告商和营销人提供了有效的产品宣传途径。移动

电视播放能够更好的锁定观众，而且成本会更低。而且世通华纳不是简单的为客户投放广告，而是根据公司产品的销售网、销售量、品牌发展等指数和产品生命周期等因素，量身定做出配合其销售的投放策略。这是挖掘满足客户潜在需求的能力表现。

当代商城：打造百货的强势品牌

一）、【基本概况】

近年来，随着超市、专营店、各类专业型卖场、大型购物中心以及网上购物等多种新型零售业态的快速崛起，曾经一统天下的百货业市场空间不断受到挤压，无论是行业影响力还是市场规模都呈现出整体性萎缩。据天则经济研究所的一份调查报告显示，在全国200多家大型百货商场中，约66%的企业利润总额负增长，约29.8%的企业亏损。

然而，位于北京中关村商圈的当代商城却是一个“异数”。在同行业整体利润下滑之时，当代商城却“逆势而上”，营业额从2005年的7.6亿上升到了2007年的10.5亿，更重要的是，从2005年开始，当代商城开始以“创造顾客价值”为指引，走出了一条创建百货店品牌的道路。

百货店的品牌价值构成

和购物中心依靠地产出租而获利的模式比较，百货店最大的优势在于其整合顾客资源的能力。百货店统一收银、统一运营，因此，可以在第一时间内掌握消费者信息，并可以在会员制基础上加强CRM体系建设，与消费者建立起一种更紧密、更长久的沟通关系，有效延长顾客生命价值。

当代商城就在对目标顾客群精细分析的基础上形成了一套品牌评价体系，从30多个维度对品牌进行打分评价，得分高的品牌优先引进，得分低的品牌被淘汰出店。而同时，商城与品牌商之间还可以共享客户，相互影响，相互促进。比如，对于卡地亚(CARTIER)的客

户，当代商城也会将其纳入到商城客户资源中进行维护，使之最终成为商城的忠实顾客；同时，商城的客户在不断培育的过程中也会成长为某些品牌的忠实会员。这就形成了百货商与品牌供应商之间一种最佳的良性互动关系。

在整合企业营销资源方面，由于百货店实施了统一的运营管理，因此更有条件在加强购物环境建设、强化服务细节等方面做精、做细；百货店通过一定的业务流程，将商品信息输入IT系统，通过系统分析来控制销售终端；通过组织整体性营销推广活动，将各品牌店的单独力量凝聚成一股更强大的营销合力；通过建立完整的售后服务保障体系以及推出个性化服务项目，显示出百货店所独有的吸引力。

总之，百货店可以通过整合顾客资源以及营销资源两个方面，来培养高忠诚度的顾客，打造百货业自身的品牌。当代商城现有个人会员18万，其中63%的营业额由会员贡献，还有将近30%为集团会员。当一家百货店90%的销售是由稳定的顾客消费而不是流动成员随机购买而产生时，未来的发展就能够有力地减轻风险。

创造顾客价值优势

按照当代商城的经验，百货店的品牌价值创造过程也就是顾客价值创造过程。但是，百货业到底该如何进行顾客价值创造呢？根据营销大师菲利普·科特勒的顾客价值理论， $\text{顾客价值} = \frac{\text{总顾客价值(产品、服务、环境等)}}{\text{总顾客成本(价格、时间、精力等)}}$ 。根据这个理论可以知道，今天的消费者不再只是单纯关注产品本身的质量以及价格，包括服务质量、购物环境、时间成本等都会影响到顾客价值的高低。这就为百货业从自身优势出发创造出新的顾客价值优势提供了机会，它可以从分析顾客消费心理、消费过程出发，抓住一切和顾客发生关系的接触点，最大限度地降低顾客的购买成本，提高企业在顾客心目中的“感知价值”。

从2007年6月起，当代商城对退换货流程进行了彻底改造，开始实施“一站式退换货”。所谓“一站式退换货”，就是当代商城设置一个专门的退换货受理处，并设立一笔退货基金，由商城派出经验丰富的服务人员专职接待处理退换货。当代承诺：只要不影响二次销售，不管是产品本身的质量问题，还是消费者仅仅因为“不喜欢”，当代都可以不问理由地退换货。“一站式退换货”大大解决了顾客的后顾之忧，当代商城在这方面率先尝试，也就率先受益。据当代进行的消费者满意度调查，顾客对于当代的满意度高达90%以上。

关注购物之外的体验

在购物之外的客户体验上，许多实体零售商仍然缺乏关注，其实这种体验对于消费者的选择来说可能也会是决定性的。就拿经常来百货店购物的男士来说，其实有相当一部分是被动逛商场型的，他们自己并不爱逛商店，只是为了女士来“陪逛拎包”，所以，当代特别为这群不爱逛商店却必须来商店的男士们准备了专门的会员休息室。当女士们在商品区精挑细选之时，男士们可以在400多平方米的会员休息室喝茶、看报、免费上网等，金卡会员还可以在VIP包间内进行一对一的商务洽谈活动。

停车场的管理也是当代从细节出发提升消费者购物体验的特色经验之一。找不到停车位、停车服务差是很多人购物时最头疼的地方。在当代不仅设计了面积足够大的停车场，而且把原来简单的商场保安式管理变成了礼貌周到的礼宾式服务，他们聘请了一批从形象到素质都很优秀的小伙子作为礼宾员，为此，当代每年花在停车场的成本支出达到100多万元。

（李平，百货商如何创建强势品牌？《商业评论》，2008年第11期）

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 当代商城 |
| 主营业务 | 零售 |
| 价值主张 | 当代商城以“创造顾客价值”为指引，走出了一条创建百货店品牌的道路。 |
| 模式核心 | 1、在对目标顾客群精细分析的基础上形成了一套品牌评价体系，从30多个维度对品牌进行打分评价，得分高的品牌优先引进，得分低的品牌被淘汰出店。 2、商城与品牌商之间可以共享客户，相互影响，相互促进。这就形成了百货商与品牌供应商之间一种最佳的良性互动关系。 3、对退换货流程进行了彻底改造，开始实施“一站式退换货”。设置一个专门的退换货受理处，并设立一笔退货基金，由商城派出经验丰富的服务人员专职接待处理退换货。 4、关注购物之外的体验，有专门的会员休息室可以喝茶、看报、免费上网等，金卡会员还可以在VIP包间内进行商务洽谈活动；不仅设计了面积足够大的停车场，而且把原来简单的商场保安式管理变成了礼貌周到的礼宾式服务。 |
| 赢利点 | 产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

在百货商场普遍不景气的今天，当代商城仍能实现营业额的快速增长，与其“以创造顾客价值”为指导，力求实现顾客价值最大化是密不可分的。顾客价值主要是体验价值，包括有形价值和无形价值。有形价值如商品，即顾客以自己认为的合理价格购买到满意的商品；无形价值即顾客购物过程中享受到的优质服务、舒适的购物环境、便捷的购物流程等，从而使顾客获得超值的购物体验。当代商城正是通过对顾客价值的管理，满足甚至超越顾客的满意体验，从而给顾客创造了更多的价值。

但是，如果消费者到百货店购物，只强化了一个个著名顶级品牌的印象，却模糊了对百货店的感知，那么百货店将永远无法形成经营中的强势地位，也无法在消费者心中突显自己的价值。百货店要想在经营中掌握主动，吸引更多的顾客光临，就必须提升企业自身的品牌价值，创造自己的品牌形象。当代商城正是意识到这一点，从新的角度为广大顾客和企业自身创造价值，进而创建企业品牌、提升自身形象。

如家——“经济型”酒店品牌

（一）、【基本概况】

国内经济的连续增长和人们旅游需求的逐渐旺盛，一方面各种各样的商务活动（如论坛，博览会和糖酒会等）催生出了一个商旅人士的住宿市场。另一方面，“假日经济”和人们休闲方式的改变还带来了庞大的旅游市场（主要类型有乡村游、工业游、度假休闲和商务游等自助式或者团队式旅游），例如在2006年春节黄金周和“五一”黄金周，全国接待游客分别为7382万人次和1.46亿人次。这部分人群对于酒店住宿的需求可谓巨大，并且还呈现出一定的特点。首先，他们要求酒店的价格适中；其次，他们对于酒店的服务不再

限于“只提供一张床”的简单要求。但是市场上的酒店类型无论从数量上还是质量上都不能有效满足他们的酒店需求。

市场细分，进行精准品牌定位

正是在这样的市场环境和潜在市场之下，如家诞生了。如家酒店连锁于2002年6月由中国资产最大的酒店集团——首都旅游国际酒店集团、中国最大的酒店分销商——携程旅行服务公司共同投资组建。公司借鉴在欧美完善成熟的经济型酒店模式，为商务和休闲旅行等客人提供“干净、温馨”的酒店产品，倡导“适度生活，自然自在”的生活理念。

在国内商务旅游和私人旅游市场，高标准星级酒店的价格让大多数人望而却步，据调查，2005年中国五星级酒店平均房价为人民币806元，四星级酒店为人民币436元，三星级为人民币268元，经济型酒店为人民币180元。而一般的酒店由于服务、卫生条件不尽如人意，又不能满足这部分消费者的需求。如家正是在这种市场格局之下，找到了自己准确的品牌定位，从其创立之日起，就步入了快速扩张的道路。

连锁模式，带来品牌“连锁”效应

经济型酒店的“低价格”，使得企业要想获得足够的生存和发展空间，必须走集团化、连锁化的道路，从而实现规模效应。并且，酒店业是一个具有深度标准化的行业，从建筑外观、设施设备、使用物品和服务规范等方面都烙上了“标准化”的印记。如家经济型酒店的经营模式也不例外。

自成立以来，如家除了自建“直营酒店”酒店之外，还通过特许经营的方式来扩充如家经济型酒店的规模和数量。对于特许经营加盟商，如家提供包括品牌支持、销售支持、工程和维护、特许服务、利润维护、标准手册、培训、酒店管理和网络技术支持等内容的“特许经营九大服务支持”，以保证服务的标准性和复制性，同时还对如家的品牌起到了快速扩张的“连锁”效应。到2006年底，如家品牌旗下共有134家酒店营业，其中包括94家租赁直营经营酒店和40家特许经营酒店。

良好的市场前景以及成功的商业模式，如家也为市场投资者所看好。2006年10月26日，如家快捷酒店在美国纳斯达克成功上市，融资约1.09亿美元。如家CEO孙坚表示，上市融

资将进一步巩固在国内经济型连锁酒店的领头羊位置。在如家的经济型连锁模式之下，旗下每家酒店的平均客房数量为120间，2006年度如家每酒店客房的平均营业收入为169元。集团化和标准化背景下的“连锁”复制模式，为如家的经济型品牌之旅带来了规模化的“连锁”品牌效应。

（唐文龙，如家的“经济型”品牌之旅，《中国品牌》，2007年第5期）

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 如家快捷酒店 |
| 主营业务 | 酒店 |
| 价值主张 | 借鉴在欧美完善成熟的经济型酒店模式，为商务和休闲旅行等客人提供“干净、温馨”的酒店产品。 |
| 模式核心 | 1、经济+服务：“如家”在标准的星级酒店和低服务质量的低星级之间找到了一种平衡，并且将其服务的重心放在了住宿和早餐两个优先的酒店功能上来，最终实现“价廉物美”的价值诉求。 2、连锁模式：“如家”除了自建“直营酒店”之外，还通过特许经营的方式来扩充如家经济型酒店的规模和数量。在连锁系统管理上，如家开发了中央管理系统，使得公司总部能够在第一时间了解全国分店的运营情况。 3、人力资源开发：“如家”更加注重吸引和开发符合企业自身要求的人才系统。这一人才系统将总部、分店店长、资深店长、店助、城市/区域总经理等等各个层面的员工纳入了公司的培训、开发和考核机制。 |
| 赢利点 | 客房收入，餐饮收入，加盟费。 |

（三）、【点评精要】

一般来说，与国外经济型酒店相比，中国酒店不是弱在管理上，而是弱在品牌和网络上。为此，如家从一开始就建立了统一的品牌形象和中央预订系统。为了实现“经济型”的品牌连锁，为商务人士出差旅游在外提供舒适温馨的住宿环境，如家一直以来致力于“标准化、独立化、网络化”的建设。正是如家对市场上有效需求的适时回应和满足使得如家在短短几年内取得了良好的业绩。

商业模式建立以后必须标准化，并且能够系统地提升商业模式体系。只有这样才能够不断明晰模式的理念，不断地创新，寻找多种价值创造的途径。尤为重要的是，商业模式

一旦标准化后，就会降低复制的难度，便于更强劲的扩张。如家之所以能够迅速扩张、形成品牌，就是依靠其标准化经营不断复制的结果。

客户互动管理

百思买的体验式营销

（一）、【基本概况】

2007 年1 月26

日，百思买在上海徐家汇商圈开出中国第一店。虽然位列全球家电零售之首，百思买迈出北美市场的第一店开业，却并不声势浩大。按照国美、苏宁开业的惯例，新店开张往往是商圈内的一场不眠鏖战——

凌晨零点开业，疯狂赶来买便宜货的人潮，往往令大队保安都难以维持秩序。百思买开业静悄悄，仅仅打出了“全场满1000 返100 券”的百货业惯用方式，但千万不要就此小看了百思买，美、苏、永、中在国内玩的价格游戏很多都是仿效百思买的。

价格之外的功夫

一个名为“joker”的博客对百思买上海店的感觉是——

电器版的宜家（IKEA），很多逛过百思买的人都表示有相同感受，一位逛过百思买的外资银行零售行业分析师说，百思买提供了一种全新的家电消费体验：舒适的购物气氛，受过良好训练的销售人员，商品按种类陈列，鼓励消费者体验商品，专业的PC服务人员等等。

这给“逛”百思买的人一个如“逛”宜家般的感受——

逛百思买本身是一种休闲活动，而不是迫切或者焦虑的日常采购。

网友“天意”分析说，“百思买店里只张贴BEST

BUY自己的LOGO和海报错落有致，这和国内卖场各种品牌广告满天飞的混乱感觉截然不同”。另一位网友评论说，在百思买里灯光明亮，走廊宽阔，货架摆放也很舒朗，便于顾客驻

足，同时也不会妨碍别人穿行。所有的商品的销售几乎都以现场体验为主，那种连着底座亮红灯的都是实物手机而非模型。

百思买店内的商品摆放与众不同，按性能分类陈列，而不像美、苏那样按品牌陈列。比如手机，则按消费者使用手机的方式分为时尚、商务、音乐、游戏和摄像几类；洗衣机则按家务助手、爱心妈妈、节水先锋、新生儿宝宝和家务精英等由百思买自己定义的分类区分；而笔记本电脑的分类更细些：便携商务、SOHO一族、无线办公、游戏玩家、休闲一刻、聊天一族和个性女生，完全以顾客的特征为分类基准。

对于初到上海百思买的消费者而言，将其和宜家相提并论显然是一种褒奖。与百思买仅一站地铁之隔的宜家零售行业一个标杆，《财富》杂志的评价是，对宜家品牌的认知度甚至远远超过了其市场份额，它向顾客推销一种让人欣然接受的生活方式，并把这种生活方式视作一种标志，让他们相信身临其境并具有高雅的品味和价值鉴别力。百思买中国区主席吕维民相信，百思买和宜家在做同一件事情——

“给消费者带来一种全新的生活感受”，只是“可能宜家第一个在中国做”而已。

顾客体验的核心

“百思买员工给顾客提供解决方案的时候，不是问你来买什么，而是问你要这个产品做什么。”吕维民形象地说，比如，买电脑主要是玩游戏还是商业用途，通过问这样的问题来了解消费者真正的需要，再提供一个公正的建议。用百思买全球CEO Bradbury H. Anderson的话说，百思买的首要策略是为消费者提供与众不同的消费体验。所谓顾客体验为中心就是挖掘、了解消费者不同的个性需求，并让百思买的员工努力去满足这种需求。

事实上，这是从2004年以来，百思买在全球所做得最大营销战略调整，在此之前，百思买始终将更多精力放在如何控制成本，保持商品低价的传统零售理念中。而这个新的战略到2006

年底已经为百思买全球业务带来22%的增长，使得其在北美最重要的竞争对手电路城（Circuit City）也被迫采用类似的销售方式，以跟上百思买的步伐。

长江巴黎百富勤的研究报告中说，2004年百思买重新定位了目标消费群体，这些人包括小型商业用户，富有的专业人士，高消费阶层的家庭主妇和年轻的数码生活爱好者，百思买逐步将自己的店铺空间根据这些细分市场进行改造，并推出有针对性的促销和商品组合。行业评论人士指出，这个战略实际上反映了美国零售业的广泛趋势，各大零售商都在学习如何运用现有的大量客户数据对商店和员工进行调整。“这是一门艺术，但背后是了解如何尽量把规模效益转化过来，同时满足本体客户的需求”。贝恩惯例咨询公司北美零售研究部负责人这样说。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 百思买股份有限公司 |
| 主营业务 | 家电零售 |
| 价值主张 | 以高端路线赢得市场，通过“体验式营销”，提供收费服务拓展了巨大的利润空间。 |
| 模式核心 | 1、体验式营销：提供了一种全新的家电消费体验，舒适的购物气氛，鼓励消费者体验商品。 2、现款现货：不占用供应商资金，供应商只负责产品生产，剩下的事情都由百思买完成，百思买注重稳定的利润群，注重与供应商和消费者的共赢。 3、布局合理：商品按类别摆放，而非品牌，完全按自己的理念安排上柜、销售，与供应商意志毫无关系，百思买也不用厂家的促销员，员工买任何一台家电都没有提成。 4、解决方案：百思买给顾客提供解决方案的时候，不是问你来买什么，而是问你要这个产品做什么。深度挖掘、了解消费者不同的个性需求。 |
| 赢利点 | 产品销售收入，售后服务收入。 |

（三）、【点评精要】

百思买经营的一大特点是它为消费者提供了独特的体验服务，为顾客营造了良好的消费环境。百思买并不希望以价格战出名，而国美、苏宁恰恰最擅长通过压低供应商的利润进行血腥的价格战；百思买强调的是购物体验 and 解决方案，商品价格大都是由供应商给出的建议零售价。虽然在产品品种和品牌上，百思买与竞争对手大同小异，但是它在购物环境的营造和为顾客提供解决方案上却煞费苦心，可以与“宜家家居”媲美。

有位著名的营销大师说过：“客户不会记得你说过什么，做过什么，但他一定忘不了他体验过什么。”现今，体验经济已经成为继知识经济和服务经济之后的一种新的经济形态。在当前商品的功能属性差别不大的形式下，决定客户对某个产品取舍的关键是情感，而情感的塑造与维系则要靠企业的体验营销和个性化服务。

IBM供应链管理服务为先

一）、【基本概况】

IBM凭借其多年的努力在商业上取得了巨大的成功，目前已成为世界上规模最大的公司之一。IBM取得成功的原因不仅是公司注意技术创新，不断提高产品质量的结果，还与公司不断改善自己的生产流程以适应瞬息万变的市场分不开。随着经济的不断发展，消费者的需求内容和结构在不断变化，而一个公司的商业运作模式也只有跟着改变才能适应市场发展的要求。

在这种背景下，IBM实行的以服务为导向的供应链管理战略帮助公司适应了这一市场变化，使公司在激烈的市场竞争中取得了主动权。如今供应链管理已成为IBM公司一个非常重要的部门，它负责管理公司的采购、生产、销售等整个流程。其供应链管理一个非常突出的特点就是以服务为导向进行管理，力求为客户提供完善、周到、细致的服务。

IBM公司已经把公司的供应链管理视为自己的核心竞争力，其一切工作都是围绕为客户提供及时、完善、安全的服务开展。为了达到这个目标，公司必须在充分了解客户需求的同时还要确保公司的供应链具有足够的灵活性，这样才能够满足客户的差异化需求，为他们提供及时的服务，这就是所谓的基于客户需求的供应链管理。对基于客户需求的供应链管理，IBM公司的理解是：一个企业的商业运作过程不能完全靠自己来完成，需要合作伙伴、原材料供应商以及顾客等多方面的协作来完成。

在这个过程中企业既要对客户的需求作出快速反应，又要及时抓住市场机遇以确保自身的发展和采取正确的措施应对市场的挑战。此外，应该注意到的是基于客户需求的供应链管理并非供应链管理过程的全部，它只是其中的一个重要方面。

近几年IBM

最大的变化莫过于公司越来越注重服务质量。IBM目前有超过2/3的收入都是源于为客户所提供的服务，这些服务包括业务咨询、设备运输与安装、维修、人员培训等等。正是由于实施了有效的以客户服务为导向的供应链管理战略，如今IBM公司已经在该领域开拓了一片广阔的天地，成为业界的龙头企业，与此同时也为公司带来了丰厚的利润。事实上IBM公司业务逐年增长的原因是产品过硬的质量和能为客户提供良好服务有效结合的结果，其中良好的服务又是吸引更多业务的主要原因。在一般情况下，客户与IBM公司签订业务合同的时候都会要求IBM为其提供一系列的配套服务，包括技术咨询、专家意见咨询等。

对于每桩业务IBM都会尽全力为客户提供一整套周到细致的服务，让客户用得放心。正是这种以顾客为本、对顾客负责的经营理念为IBM公司赢得了广泛的市场。例如，2005年卡特里娜飓风袭击美国大陆后，IBM公司马上召集由具备各种技能的人员组成抢险队伍，深入灾区第一线，为灾区的许多公司客户和合作伙伴提供此刻急需各种技术支持和服务。在这个过程中，凭借公司先进的信息管理系统，他们及时发现需要服务的地方，然后派出相应的技术人员抵达目的地，在这段时间里IBM公司24小时不间断地为客户提供服务。

IBM一直把这种以服务为导向的供应链视为公司的一个巨大发展机遇，在这种理念的指导下进一步扩大自己的实力。因为现在的顾客所购买的并非只是的产品本身，他们更希望得到与之配套、完善的服务。实践证明IBM的这种把供应链向服务领域延伸、注重服务质量的经营策略完全符合市场发展趋势要求。在这种经营策略的指导下，如今IBM公司的产品在市面上的占有率跃居第一位，远远领先于其他竞争对手。

IBM明白自身的核心竞争力所在，也知道自己的优势是什么。他们实施的这种以服务为导向供应链管理战略给他们带来了巨大的成功，不仅使其规模扩大、效率提高了，同时也为客户提供了更多的便捷，也为他们带来了巨大的经济效益，因此可以说IBM公司实行的这种以客户服务为导向的供应链管理战略为企业自身和客户创造了一个双赢的局面。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--------------------------------|
| 企业名称 | 国际商业机器有限公司 |
| 主营业务 | 计算机及IT服务 |
| 价值主张 | IBM贡献给全世界的不仅有高科技的产品，更有全新体贴的服务。 |

| | |
|------|---|
| 模式核心 | <p>1、持续改善的机制：要求所有项目结尾时项目经理要安排一个经验分享会，能够把项目里所碰到的问题归纳成为经验分享，等到以后再重复实现时不会碰到同样的问题。</p> <p>2、端对端的全面流程管理：要求从方案设计开始项目经理就要进场，而不要等到签约之后才进场，才能够实现端对端的执行管理周期。</p> <p>3、建立知识库：用来鼓励员工把他的重要经历跟经验分享写下来，放到知识库。所有IBM的服务人员都可以进入到知识库吸取经验。通过这样创造资产，重复使用就可以让服务更标准化、提高服务效率。</p> <p>4、供应链管理：专门设置部门管理公司的采购、生产、销售等整个流程，并以服务为导向进行管理，力求为客户提供完善、周到、细致的服务。</p> |
| 赢利点 | 产品销售收入，售后服务收入。 |

（三）、【点评精要】

IBM公司一直以来都很重视技术创新，但随着时代的发展，IBM更加重视客户服务的创新，它与其他公司的不同之处在于把对客户的服务切入到供应链管理中，与多方组成联盟提供整体服务。把采购、生产、销售串联起来才能够成为供应链，所以以服务为主导的供应链管理等于整体解决方案的提供。从产品设计生产之初就让客户参与其中，这样企业就掌握了主动权，为以后节省了成本。

从某种意义上说，IBM公司不是在从事电脑制造，而是在提供满足客户需求的服务。细致周到的服务得到客户的认可后，也为自身带来了巨大的利益，不仅避免了浪费，拓展了业务，建立了良好的联盟关系，也获得了社会的认同。可见，良好的服务不仅能提高企业的信誉，更能实现新的现金流量。比尔·盖茨也认为：今后微软80%的利润将来自服务，只有20%的利润来自产品销售本身。

丑鞋独步天下

（一）、【基本概况】

卡骆驰的由来

2002年，一位水手不经意发现了一种由加拿大塑料公司生产、在温泉浴场里穿的木底鞋。这种外形怪异的鞋子使用了特殊的树脂材料，也就是后来的Croslite。它防水、轻便，不同于塑料及橡胶，可以抑制细菌和真菌滋生，还能随着体温变得更加柔软，更加贴合脚部轮廓，穿起来异常舒适，可以减缓肌肉疲劳。于是，这位水手和卡骆驰的创办人林登·汉森以及乔治·波恩戴克开始销售这种与众不同的鞋子。直到2004年，卡骆驰公司才在一个名叫罗恩·辛德的电子产品制造公司区域经理的建议下，用520万美元买下了掌握Croslite树脂生产技术的那个加拿大公司，正式开始拓展自己的品牌。

根据美国投资公司派珀贾弗雷的最新预测报告，卡骆驰2007年的销售额达到8.2亿美元，远远超过2006年的3.54亿美元。该公司的生产能力也在急剧增强，目前已达到每月500万双鞋子。而自从2006年2月上市以后，公司每股股价飙升了310%，达到43美元一股，成为制鞋史上最富有的制鞋企业。

目前，卡骆驰已经在美洲、欧洲、非洲及亚太地区等全球80多个国家中销售，2006年它也走进了中国。

“丑陋也是美丽的”

相信很多人都对卡骆驰那句独特的广告词“丑陋也是美丽的”印象深刻。事实上，这种木屐式塑料大头鞋被许多时尚人士毫不客气地评为历史上继Ugg靴之后最丑的鞋子，不过，卡骆驰的魅力同时也捕获了更多的人。有人评价说，这是句让所有不美丽的事物自信起来的励志标语，适合不自信的人们受用。

首先，许多孩子就非常喜欢这种五颜六色的鞋子；操持家务的母亲也对它青睐有加，因为塑料方便清洗；动物保护主义者、容易摔跤的老年人和希望让双脚更轻松的医护人员也对它爱不释手。更重要的是这些“丑鞋”还陆续出现在一些国际巨星的脚上：美国著名乡村

歌星费斯·希尔、好莱坞影星马特·达蒙、演员阿尔·帕西诺等都是卡骆驰的忠实拥护者；就连美国总统乔治·布什也曾经被拍到穿着一双灰色的卡骆驰运动鞋呢！

与很多太注重外观的名牌不同，卡骆驰的三位创办人从一开始就拥有共同的理想，希望将时尚和趣味元素，贯注入最舒适的鞋子中。舒适的设计，绚丽的颜色和独特树脂材料是卡骆驰的主要特点。用卡骆驰品牌热衷者们的话来说，鞋子特别舒服又跟脚，就像长在了脚上一样。

最近，卡骆驰还与迪斯尼公司合作，把鞋上的洞眼设计成米老鼠的头形，这种款式在节假日特别受喜爱。随着迪斯尼电影的上映，卡骆驰在2007年生产了以迪斯尼为主题的鞋子。这项策略旨在帮助卡骆驰牢牢守住那些多变的人群，即年轻人市场。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 卡骆驰有限公司 |
| 主营业务 | 鞋业 |
| 价值主张 | 与很多太注重外观的名牌不同，卡骆驰希望将时尚和趣味元素，贯注入最舒适的鞋子中。 |
| 模式核心 | 1、技术支撑：卡骆驰的核心是一种叫Croslite的材料，它是一种“具有智慧”的封闭式细胞树脂。除了具有防滑、抗菌、防臭等功能，它还能随着体温软化，在人体站立和行走过程中逐步顺贴足部线条，使人体省力大约62%。 2、及时补货：分销商们可以根据实际销售情况来订货，而不用担心这些鞋哪一天会像某些型号的相机一样绝版。“需要多少，生产多少，销售多少” 3、新颖的配件：卡骆驰还与迪斯尼公司合作，把鞋上的洞眼设计成卡通形象的头形，这种款式特别受喜爱。这项策略帮助卡骆驰牢牢守住那些多变的人群，即年轻人市场。 |
| 赢利点 | 鞋子销售收入，配件销售收入。 |

（三）、【点评精要】

一双不起眼的丑鞋居然发展到遍布大街小巷，实在令人惊奇。不过仔细想想，它确实有它出奇的地方，卡骆驰最吸引客户的是它的材质，这种特殊的树脂材料轻便、防水、舒适，男女老少都很喜欢。从3岁到83岁，所有年龄段的人群都可以找到适合自己的卡骆驰丑鞋。为了吸引年轻客户，卡骆驰与其他公司合作，设计生产出许多可以别在丑鞋洞眼上的图案。这样，不仅是厂商替客户创造价值，更是推动客户与厂商一起共同创造价值。

卡骆驰最初是生产出来在夏天穿的，为适应季节的变化，卡骆驰硬是帮鞋子多穿上了一层毛衣。这样，卡骆驰鞋不仅夏天可以穿，一年四季都可以穿。买鞋子关键是要舒适合脚，卡骆驰鞋正是满足了客户的这种需求，其外观大胆创新的设计，正是迎合了现代年轻人叛逆、追求另类的心理，使得丑鞋变成时尚的代名词。卡骆驰再次证明：只要迎合了客户的喜好，再丑的东西也可以畅销。

来源于一张餐巾的创意

（一）、【基本概况】

美国西南航空公司是美国四大航空公司之一，它以独特的经营方式赢得广阔的市场，尤其是“9·11”事件之后，美国航空业遭到沉重打击，各大航空公司面临亏损，裁员、倒闭，西南航空公司却一枝独秀，不但企业盈利，而且大幅度扩张。

目前，西南航空公司已经由30多年前的一架飞机、三条航线，发展为拥有400余架飞机，通航美国30个州的60个城市，年载客超过8000万人次的大型航空公司，占有国内市场25%的份额，成为美国境内客运第二大承运商。

对每个打探西南航空公司成功之谜的来访者，公司创始人、总裁赫伯·凯勒斯都会笑眯眯地奉告：“公司的秘密正在于它没有秘密。”从当初一个不起眼的小公司发展到今天美国四大航空公司之一，创业和经营上的秘密肯定是有的，其核心正如他自己所说：“我们选择了独特而又恰当的定位，我们是世界上唯一一家只提供短航程、高频率、低价格、点对点直航的航空公司。”

西南航空公司只在美国的中等城市与各大城市的次要机场之间提供短程、廉价的点对点空运服务，刻意回避大机场，而且不飞远程。它的乘客包括商业旅客、家庭与学生；它的密集班次吸引了比较注重价格、原本应该坐巴士或自己开车的那些乘客。

可是谁能想象，西南航空公司是在酒吧里一张餐巾上画出来的？

1967年的一天，赫伯和朋友罗林·金结伴走进一间酒吧。罗林·金曾是一名飞行员，当时在得州一家航空公司工作。他向赫伯说起一些航运市场的经营策略，说加利福尼亚公司用两架飞机经营短程、低价的州内航线，市场行情看好。

说到这里，罗林·金顺手抓起桌上的一张餐巾，叠成三角形，用来代表达拉斯、圣安东尼奥和休斯敦三个城市的地理位置。罗林·金的建议是：目前各大航空公司都热衷于远程航运，对短程航运不屑一顾如果能够组建一家航空公司，开辟三市之间的航线只经营短程航运业务，将会有广阔的市场前景。赫伯拿着那张餐巾看了又看，然后抬起头，兴奋地对罗林·金说了一句：“让我们一起干吧！”

就这样，西南航空公司在不经意间诞生了。当时他们仅有56万美元，用3架波音737客机经营达拉斯、休斯敦和圣安东尼奥的短程航运业务，而且坚持低票价，从而吸引了大批乘客，这也使它的经营成本远远低于各大航空公司。

当他们一步步挤进美国航空市场后，自然招致各大型航空公司的强烈反击。但是性格倔强的赫伯毫不动摇地坚持三角餐巾短途航运的经营理念，就像他常常这样告诉别人：“我必须坚持坚持再坚持！”结果坚持出了今日的辉煌。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 西南航空公司 |
| 主营业务 | 航运 |
| 价值主张 | 始终坚持短途航线这一市场定位，集中力量、稳扎稳打，不做不属于自己优势的事情。 |
| 模式核心 | 1、定位低票价，大力气争取商务旅行者。对于西南航空公司来说，吸引更多的商务旅行者，是推行到2009年每年增收10亿美元以弥补日益增加的运营开支和确保连续34年盈利后继续盈利政策的关键。 2、飞行安全、航班准时、不分舱位、不预定座位、使用二线机场、不提供 |

| | |
|------------|--|
| | 行李中转服务、不提供用餐服务等。在这种模式下，飞机等候时间更短，利用率更高，客舱及地面服务人员较之传统航空公司数量更少，服务效率也更高。 |
| | 3、推出了许多妙趣横生、体贴入微的个性化服务，如公司乘务员在飞行途中表演滑稽节目等，这些服务显然受到了广大旅客的普遍欢迎。如今，西南航空充满乐趣的航空服务已经被铸造成令竞争对手羡慕不已的成功品牌。 |
| 赢利点 | 客运收入，服务收入。 |

（三）、【点评精要】

西南航空之所以能实现以小博大，在强手如林的美国航空市场占据一席之地，首要归功于其准确的市场定位。当时航空市场几乎被几大航空公司瓜分完毕，如果西南航空也去发展长途航运，无疑是以卵击石。在此情形下，西南航空开辟出一片蓝海，那就是经营短途航运。市场定位关键是要对比竞争对手，认清自己，充分挖掘既被消费者看重、又能和竞争对手相区别的独到之处。

西南航空在充分识别客户需求的基础上，结合自身实力，找到一种独特的低成本服务营销策略，通过省去不必要的服务环节，开发个性化的娱乐服务，既降低了成本，又保证服务的质量。但随着社会的发展，消费者的需求越来越多样化，许多乘客已经开始难以承受西南航空航班的“混乱”，西南航空正在实行变革和调整。可见，没有永远领先的商业模式。

明基医院：以病患为中心

（一）、【基本概况】

在明基医院董事长雷辉看来，南京明基医院最大的特色，便是“以病患为中心”的台湾医院管理模式的注入。相比之下，内地众多公立或民营医院，并不缺少顶尖的技术人才，而且在硬件环境上越来越好。为何老百姓仍有“看病难”、“看病贵”的感觉？除医疗体制、社会保障方面的问题，医院自身管理“内功”也是很大的主因。反观台湾地区医疗产业，近年来取得长足发展，“以病患为中心”的医疗服务理念，成为各大医院发展与改革的重心，由此在医院管理领域共同形成了丰富的“台湾经验”。

但凡去台湾医院看过病的人大都会留下这样的印象，那就是台湾医院不论大小，总体而言环境舒适、秩序良好、品质过硬。即便像是特大型医院，诸如台大附属医院、长庚纪念医院、台北荣民总医院等，每日门诊量峰值甚至达到27000人次以上规模，但因为采用了真正“以病患为中心”的医院管理模式，既注重品质又兼顾成本、效率，建立起了较为和谐的医患关系。据国际医疗组织近年调查，台湾地区民众就医满意度及健保制度上的表现世界领先，而台湾医疗整体品牌也开始在全球打出自己的形象。

目前，南京明基医院拥有一支具有丰富经验和国际化背景的医疗管理团队。其中现任明基医院执行长陈贻善博士，早年在台湾长庚纪念医院负责医管工作，后在台湾中国医药大学附属医院主持医管中心，在优化资源配置、建立绩效标准、规划发展策略、完善组织架构文化、有效控管医疗成本，及应用临床路径信息系统管理医疗品质等方面贡献良多，帮助中国医药大学附属医院发展为台湾中部地区一流的中、西医学中心。而在日前召开的“中国医院财务会计改革与发展国际研讨会”上，陈博士更受财政部社会保障司之邀，就如何改革与完善中国医院财务会计制度发表了主题演讲。

据陈博士表示，台湾医院管理模式的成功并非一蹴而就。一直以来台湾医疗产业竞争激烈，尤其实施全面健保制度后，中小型医院生存困难，许多医院经营不善而被其他医院接管。在竞争中壮大起来的台湾医院，普遍重视品质和管理，“以病患为中心”落实在所有细微之处。譬如运用信息管理系统，严格控制支出与耗费，在追求就诊流程合理化的同时，也实现了病人耗材及费用的明细化与内部操作流程规范化。而“主诊医师责任制”让每位病人都有一位主治医师，从头到尾负责照顾，备感舒心。

已正式开业的南京明基医院，非但在硬件方面创造五星级就医环境，表现为门诊大厅宾馆化、空间布置艺术化、病区服务家庭化与楼层布置绿色化，更在软性管理上全面植入台湾医院管理模式，通过建立合理的临床路径，提高医疗服务质量，帮助病患降低医疗服务费用，为广大社会弱势群体提供了更多的关照，建立起更为和谐的医患关系。与传统医院体制改革不同，全新的明基医院从诞生之日前，便代表了整体前提和管理思维的变易，而非只是在原有基础上进行枝节性的增补和改进，可谓名副其实的典范转移（Paradigm Shift，意指习惯的改变、观念的突破、价值观的移转）。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 企业名称 | 南京明基医院 |
| 主营业务 | 医疗 |
| 价值主张 | 以病患为中心，遵循“病患自主、病患受惠、病情保密、不伤害病人、公平对待病人”的明基医学伦理。 |
| 模式核心 | <p>1、为保证病患得到更系统的诊疗、更全面的照护，医院导入“门诊跟诊制”、“主治医师责任制”、“主护护理”及“药师用药指导制”等以病人为中心的优质医疗服务模式，为前来看病或健检的民众提供全新与温馨的就医体验。</p> <p>2、先进医疗设备：在医疗设施方面，明基医院配备全球领先的医疗设备。</p> <p>3、高效信息管理系统：明基医院全面导入支持高效运作的PACS(医学影像归档和通信系统)、LIS(实验室信息系统)以及HIS(健康照护信息系统)等软件资讯管理系统，覆盖全院各部门，涵盖病患来院就诊的各个环节，构建起了医院信息网络的中枢神经。</p> <p>4、在整体外观设计上：南京明基医院采用欧式古典的建筑风格，并被成功塑造为一个充满自然生态的景观式医院，为前来就诊的病患，创造出有如五星级宾馆客房的舒适度和恍若在家的温馨感。</p> <p>5、明基医院初期将医疗资源集中面向普通市民，而未来则将针对VIP客户提供进一步的特需医疗，进而将医疗服务做精做细，分别满足不同群体的需求。</p> |
| 赢利点 | 医疗收入，延伸服务收入。 |

（三）、【点评精要】

“看病难”、“看病贵”的问题一直困扰着我们。除了医疗体制、社会保障方面的原因，医院自身管理的缺乏是很大的主因。明基医院秉承全新的经营理念，其最大的特色是“以患者为中心”，实施一系列相关制度，都是为了让病患得到温馨的服务。

顾客体验已经不仅是零售业需要关注的理念，医疗卫生、文化体育产业同样也需要引进体验消费。经营医院和经营企业有很多相似之处，比如明基医院管理模式的核心“以患者为中心”，类同于企业以顾客为中心；实行的“主治医师责任制”则类同于产品质量责任制。随着市场经济的深入发展，医院应该逐渐引进企业竞争机制，真心为患者着想，使病患满意，才是成功的真谛。

三、[整体解决方案](#)

[案例十一]解密杭州创投第一单：差旅管理B2B

（一）、【基本情况】

杭州创投第一单

2008年6月10日，杭州市政府创业投资引导基金正式与杭州畅翔科技集团签约，前者与杭州下城区政府配套扶持基金将各出300万元投资畅翔科技集团。杭州市市长蔡奇称，这是杭州市政府创业投资引导基金自成立来的第一单投资项目。

知名风投商凯鹏华盈与清科集团也于当日表示，将跟随政府创业投资引导基金投资畅翔科技。凯鹏华盈合伙人钟晓林称，畅翔科技的模式具有很好的商业前景，“我们之前投资过阿里巴巴，希望这次在杭州找到下一个”。

畅翔科技董事长林东向记者透露，公司主要为企事业、政府机构等单位提供差旅服务、差旅管理及差旅信贷的全流程服务，自2007年9月开始试运营以来，已经发展华立集团等5000多家客户，目前每个月已经有一千万元左右的交易额。

管理企业的差旅

“我们的模式让企业没有拒绝的理由。”林东对记者表示，畅翔科技能为企业提供差旅预订、管理、信贷等全方位的服务，“并且这些服务都是免费的”。

林东说，企业传统的差旅管理模式太过繁琐，需要经过差旅费用预支报告、领导审批、财务预支差旅款、预定机票和酒店、出差、财务报销等诸多环节，其间要经过逐级领导签字，完成一个流程平均需要45天。

而如果采用畅翔科技为企业差旅管理提供的全程解决方案，出差人员登机入住酒店不需支付任何现金，也可以避免这些繁琐的过程。

畅翔科技的模式简单说就是，为企业提供24小时的全球机票与酒店服务，同时为企业提供免费的差旅管理与免息的差旅信贷服务，畅翔科技与客户按月结算。

林东称，根据客户反馈回来的统计，使用畅翔科技的解决方案对企业来说最直接的好处就是整体差旅支出费用能下降20%以上，差旅管理成本下降50%以上，同时大幅降低差旅现金预支，节省现金流。

“在酒店预定的价格上，我们有很大优势。”畅翔科技集团总裁魏得时表示，目前，畅翔科技已经与全球2万多家酒店建立了紧密的合作关系。

“因为我们与企业实行按月结算，企业通过我们预订酒店与机票的时候无需预支现金，同时我们与银行合作，推出免息差旅信贷服务，这样能为企业节省大量流动资金。”林东说。

畅翔网首批客户的一位负责人则表示，公司目前每月差旅支出大约在200万元，“使用畅翔差旅管理系统确实能降低差旅成本，但更为重要的是这种管理模式遏制了差旅腐败”。林东说，由于畅翔科技能为企业提供透明的信息管理系统，“员工出差的时间与实际费用都记录在畅翔科技的系统上，能避免虚开发票回来报销的情况”。

据林东透露，尽管不直接向用户收费，目前畅翔网的平均毛利率能达到9%，“因为航空公司给我们回佣，不管我们订的是几折的机票，都是按照3%+X的标准。而酒店方面是在我们低价集中采购之后，加上一定的毛利卖给客户”。

同时，在关键的支付环节，畅翔科技通过与银行达成合作，给企业一个信贷账号，差旅费用从中扣除，企业客户只需在月底归还本金，不必支付利息。

绕开携程

“互联网一直是我憧憬的一个行业，但我们这种做传统行业出身的人，一定要找在传统领域已经存在的行为，然后用互联网去串，串起来就成为我的模式了。”林东说。

林东认为，整个差旅市场的空间很大，即使是已经在纳斯达克上市的携程网也只占到了3%的市场份额。而畅翔网从企业的角度切入，按每家企业每年差旅费平均按30万元算的话，100万家企业就有三千亿元的市场。

根据携程的2007年年报，其2007年总营收为13亿元，比2006年增长54%；净营收为12亿元，比2006年增长53%；毛利率为80%；净利润为3.98亿元。这显示中国的在线旅行市场的潜力仍然很大。

摩根士丹利执行董事季卫东认为，携程的品牌效应使其在面对酒店、航空公司时具有了一定的定价能力，

而畅翔科技的商业模式直接瞄准企业，是一种差旅管理的B2B模式，这可以区别于携程的B2C模式。有业内人士认为，这种模式如果经营得好，可以有很大的潜力，毕竟面对企业的业务更加稳定，利润率也更有想象空间。

畅翔科技CEO魏得时表示，在酒店方面，畅翔科技订购房间的价格一般能比携程低20%左右，“因为他们采取的是付前台价格拿回佣的模式，而我们是把所有资源整合起来与酒店议价，然后再卖给客户。我们与携程相当于一个是批发，一个是零售”。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 杭州畅翔科技集团有限公司 |
| 主营业务 | 企业差旅管理服务 |
| 价值主张 | 提供全方位、专业的商旅管理和服务，让企业的商旅成本最低化，让企业的时间最优化。 |
| 模式核心 | 1、管理——拥有一支无缝式高效协作的现代化管理团队，并建立起一套测评体系，以此保证服务质量和客户满意度持续提升。 2、技术——建立了一整套现代化服务系统，采用国际先进的服务支持工具与客户管理系统（CRM），提供全面商旅信息与价格查询、进行资源管理与服务质量监控。 3、人才——汇聚了IT业、酒店业、航空代理业及旅游业的精英。总公司现有的近两百名员工中，技术人员占员工总数的50%，本科以上学历者占总员工数的90%，硕士占40%。 4、客服——拥有丰富经验与专业技能的服务人员，提供高素质、高效率、一站式全天候24×7网上/网下实时的预订服务。 5、资源——服务体系是基于全球的网络，整合了各地优秀的合作商，通过网络和电话，预订过程，不用花一分钱。 |
| 赢利点 | 企业的会员费，酒店、航空公司、银行的佣金等。 |

（三）、【点评精要】

畅翔科技有限公司看准了国内巨大的企事业单位差旅市场，采用B2B的模式开展差旅外包服务，绕开携程B2C的模式，以各大企事业单位为主要目标客户，为其提供全方位、专业性的商旅管理。畅翔科技以技术为先导、以网络为平台，研发出一整套现代化服务系统，整合了各地优秀的IT、酒店、航空及旅游的合作商，与银行、税务建立良好的关系，这些都构成了其核心竞争力。

畅翔科技目前的市场占有率虽然不高，但发展空间巨大。以中国市场为例，中国有100多万家政府机构、事业单位，有1000多万家注册的工商企业，如果畅翔利用先发优势，让其中的100万家成为他的合作伙伴，每家合作伙伴产生20万的差旅费用，这个市场也有2000亿元。而且企业差旅外包领域短期内还不会出现直接的竞争对手。随着目标市场的开发，畅翔当前需要做的就是扩大系统的承载能力，优化客户使用平台，防止量大之后产生的系统不便。

[案例十二]洋洋母婴：缔造[中国](#)孕婴服务第一家

（一）、【基本概况】

销售母婴用品 争夺零售市场一杯羹

2003年5月，许鼓与几个股东合伙，在深圳开了家1000多平方米的店——洋洋母婴，就在北京大学深圳医院（深圳最大的医院）旁边，业务模式以店内销售和直投配送体系为主，附带亲子模式和母婴保健咨询。销售的商品均来自各个知名的生产厂家，汇聚了几百类9000多种商品，各个档次的产品都很完善。大手笔的投资、强势的介入使其店铺成了深圳最大的母婴用品订购、配送网络。

第一个月持平，第二个月开始赢利，第三个月销售额开始上升……喜人的销售势头本该让许鼓欢欣雀跃，但随着对顾客需求的深入了解，他对增长的数字越来越失去了兴趣，他看到了别人还没看到的问题——服务！专门针对母婴的服务！

看透市场不缺商品缺服务 果断转型孕婴服务

百货专柜、母婴店、保健品营销都有自己很完善的销售渠道，而且消费者也都习惯了商场消费。自己的配送体系大部分商品便宜不过大卖场，即便稍微便宜，消费者对少一二块钱也不买账。虽然自己要创立的是市场缺乏的母婴用品零售品牌，但毕竟没有摆脱销售圈子。在母婴市场上，绝大部分商家都是在卖东西，很少把母婴服务当作一门系统的生意在做。而市场缺少的恰恰是对孕婴扎扎实实的生活指导和帮助。

孕婴服务——

朝阳产业里尚未被开发的宝藏！有了这个发现，许鼓兴奋不已。他果断决定：砍掉现有的

业务模式，放弃已经唾手可得的利润，向母婴一条龙服务商转型。处理全部商品，向裁减的百名员工赔偿一个月工资，卖掉几十台崭新的仅用了7个月的配送车……彻底的大转型可谓伤筋动骨，损失了上百万元。但许鼓坚信：有所得必须有所失，眼下失去的会换来明天更辉煌的业绩！

为了强化转型，突出服务核心，许鼓增添的第一个内容就是婴儿游泳。这是典型的服务，因为妈妈们办了卡后，没有有形的商品可以拿走，而是使宝宝们获得了洋洋母婴的专业游泳服务。婴儿游泳主要是指12个月内的婴儿在安全保护措施下，由经过专门培训的人员操作和看护而进行的一项特定的、阶段性的水中早期健康保健活动。新生儿参加游泳训练，有益于协调能力、骨骼和肌肉的发育，以及心、脑、肺的发育。婴儿游泳的益处被越来越多的年轻家长接受。由于婴儿游泳对水温、室温、时间长短等条件要求严格，为保证宝宝的安全，洋洋婴儿游泳健身馆在各个环节严格把关，并且要求每个婴儿游泳时，必须有一位家长和一名服务人员同时看护。专业、安全，使洋洋母婴的婴儿游泳项目很受欢迎。

专业一条龙服务 成就孕婴服务第一品牌

婴儿游泳服务旗开得胜，许鼓信心十足地，陆续增加了其他覆盖孕婴生活各方面的服务模块，并在各个模块中着重创造独特的竞争优势。例如，专项检测与测评、妈妈安全卫士系列服务模块、好妈妈MBA（mother's best assistant）学堂等等。

传统服务模块陆续走上正轨后，许鼓又思考着更深远的问题——与时俱进，借助现代商业元素促进洋洋母婴的飞跃。他紧锣密鼓地落实无线（远程）资讯服务，手机短信或电子邮件每日指导，吸引潜在客户；无线资讯传播及网络的运用，使更大范围的人群能接收到洋洋母婴的专业生活服务及指导，突破地域束缚，满足了没有实力雄厚的专家、实验室、设备等条件的各地分店需求，将洋洋母婴的服务体系拓展得更深远。

与以前从事的大宗货物贸易相比，许鼓坦言，“做专业的一条龙母婴服务很辛苦，研发任务太多而且繁重，人才又没有现成的……不过从另一个角度想，这又是一件好事儿，繁琐的母婴服务行业大财团也很难进入，不是随便投钱就可以解决的问题。”如今，洋洋母婴10个模块、数十个类别、上百项具体服务涵盖孕前、孕中、分娩期间、宝宝0-

12月、宝宝13-

36月的4年间，满足特定人群在特殊阶段实实在在的生活需求。“特别的爱给特别的你”使洋洋母婴在孕婴服务市场声名鹊起，成为国内孕婴服务第一品牌。目前，已在深圳、上海、宁波、武汉、成都开设旗舰店或迷你店近10家。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 企业名称 | 洋洋母婴 |
| 主营业务 | 孕婴产品销售及孕婴服务 |
| 价值主张 | 提供专业的一条龙母婴服务，满足特定人群在特殊阶段实实在在的生活需求，从中赚取利润。 |
| 模式核心 | <p>1、婴儿游泳：与专家共同开发领先国际的婴儿游泳衣及教学法，洋洋母婴的婴儿游泳服务是国内目前唯一通过ISO9001质量管理体系认证的同类企业。</p> <p>2、专项检测与测评：妈妈居住环境监测报告，孕前准备期、孕期、哺乳期的妈妈饮食营养，婴幼儿饮食营养综合评估及解决方案，电磁辐射安全检测报告、婴幼儿发育综合测评等。</p> <p>3、妈妈安全卫士系列服务以及产后美丽妈妈工程模块。</p> <p>4、好妈妈MBA学堂：全方位覆盖孕期及产后妈妈的心理、生理、日常生活起居、分娩技巧训练、喂养基本功训练等。</p> <p>5、无限资讯服务：提供手机短信或电子邮件每日指导，吸引潜在客户。</p> |
| 赢利点 | 产品销售收入，培训课程收入，增值服务收入等。 |

（三）、【点评精要】

随着中国婴儿潮一代陆续进入结婚期、生育期、储蓄期、消费期和社会经济的发展，2000年以来，中国母婴市场的发展异常迅速。希望自己的孩子可以健康快乐地成长是每个父母的心愿，而中国市场缺乏的正是母婴服务，这就是洋洋母婴用品公司成立的大背景。从销售母婴用品——转型孕婴服务——

提供专业一条龙服务，洋洋母婴用品公司可谓是对母婴市场的认识越来越深入透彻，对自身的发展模式也越来越清晰，是一家极具创新力的服务型企业。

洋洋母婴从卖产品转为卖服务，抓住了经营的本质：产品只是个平台，服务才是利润的增长点。仅仅提供单项服务还是有限的，为客户提供整体解决方案才是有力的出击。洋

洋洋母婴自成立以来就一直紧跟客户的需求而变，甚至超前客户需求一步，引领客户接受他们的服务，刺激客户消费的欲望。洋洋母婴以其优质专业的服务赢得了客户的信任，成为国内孕婴服务第一品牌。

[案例十三]泰晤士小镇：婚庆产业链重塑整体商业环境

（一）、【基本概况】

随着城市化进程的推进，关于卫星城发展模式的讨论良多，而对于上海“三城九镇”中设施最完善、发展最快速的松江新城来说，同样面临着这一问题。

松江新城以泰晤士小镇核心风貌区的全面落成成为契机，确定了婚庆服务、情景会展和文化创意三大主导产业，泰晤士小镇启动了整体商业环境重塑这个关键步骤，通过与上海最大的、也是唯一的全面婚庆服务品牌——

花嫁喜铺的深度合作，开始将各种分散的商家串成一条完整产业链，从而形成以主导产业为龙头，各行业相互配套、相互补充的和谐布局。以后，镇上所有的商家都将纳入小镇统一的对外服务体系，同时分享整体优势所带来的巨大利益。毫无疑问，这是一个大胆的尝试，无论其令人眼前一亮的全新创意，还是整合过程咄咄逼人的挑战性，都让人充满期待。

每天上演一场童话婚礼

美丽的早晨，清风徐徐，暖暖的阳光洒在石子路上，洒在二楼窗栏迎风绽开的花瓣上和店铺铭牌斑驳的纹路上，也洒在街角那座摊开双手快乐向天的大熊塑像身上。三五成群的宾客们，在街边悠闲地漫步着。受到新娘新郎的邀请，他们一大早就被大巴从市区送到泰晤士小镇。他们或随意欣赏着小镇的异国风情，或兴致勃勃地参加小镇寻宝游戏，每位宾客身上都有一个“Mark”，以方便工作人员提供服务。若有兴趣的话，他们还可以在特意搭建的布景中，观看乃至在演员的指导下，亲自演一场话剧——

《威尼斯商人》、《仲夏夜之梦》……这是轻松的一天、浪漫的一天，是童话上演的一天，有什么放不下呢？当然，也一定会有人坐在河畔的太阳伞下，一边喝茶聊天，一边好奇地猜想着：新郎新娘这会儿在做什么呢？

对两位新人来说，今天是一个特别的日子。此刻，身着情侣装的他俩正在手拉手地逛街。小镇上各种各样的店都开着门，有欧洲艺术品、精品刺绣、窖藏红酒，也有画廊、书吧以及难得一见的雪茄店。每家小店都充满了罗曼蒂克的情调，都是爱情故事经典的邂逅场景。街边画家寥寥数笔，一张两人画像速写——

个性十足的婚纱照就此诞生！累了渴了，在点心铺、咖啡店或者酒吧坐下来，要一盘精美的甜品，你一口我一口，甜蜜的滋味从口中一直蔓延到心底。店员们也笑嘻嘻地看着他们你依我依。今天，这一对爱人是维纳斯的宠儿，受到所有人的祝福。

随着钟声响起，清脆的马蹄声传来，一队身穿皇家卫队服饰的骑士，护卫着新郎新娘所乘坐的皇家马车，缓缓向大教堂驶去。街道两旁，亲朋好友们欢呼和簇拥着，在二楼露台上，人们不断撒下芬芳的花瓣。英俊的新郎微笑着提醒娇美的新娘，抬起手，向众人挥挥手套。记忆中茜茜公主出嫁的盛典也不过如此。

只要想到，就可以做到

浪漫的童话婚礼是所有女孩子无法抗拒的梦幻。虽然，以上只是笔者心驰神往的模拟婚礼，但对花嫁喜铺总经理助理穆里美而言，这一切已经不再是纸面上的憧憬。而是即将实现的目标。穆里美说，婚礼本身就是女孩子从小一直在做的一个梦。梦固然很美，但因为受到客观条件的限制，往往无法实现。然而泰晤士小镇的出现，却使人们有了美梦成真的可能。这里是独一无二的世外桃源，是一块净土，在这里，“只要想得到，都不妨试一试”。

当然，罗马不是一天建成的，花嫁喜铺从2007年开始，将推出泰晤士小镇极致浪漫的英伦婚典套系。根据新人意愿进行专业策划，设计特定的婚礼，让新人在乐园中尽情展现自己。因为城市的拥挤，很多人都希望自己举办婚礼的那个时刻，整个酒店只有自己一对新人：给我一个“house”，可是我现在说，一个“house”算什么？我可以给你一个“town”！这个小镇，在这一天都是你的！

聚集人气的两种模式

上海恒和置业总经理何青指出，泰晤士小镇已经具备较好的硬件，目前亟需做的是进行一次产业整合，以提升小镇整体商业环境，给小镇繁荣热闹的未来做好铺垫和准备。在这个整合，不妨由此次花嫁喜铺的行动开始。

与远在伦敦，人们已居住了上百年的那个小镇不同，松江泰晤士小镇是一个全新的世界。它优雅的气息和美丽的轮廓仿佛是一个童话世界。当然，作为一个城镇，泰晤士小镇需要有自己的灵魂，需要吸纳人气。现在，小镇住宅虽然已经销售一空，但是离大面积人住还有一段时间。当前，小镇必须先要发展商业。一般而言，发展商业有两种模式：一种是人气已经聚集，然后根据人们的需要来安排配套商业；另一种则反其道而行之，即先有特定模式的商业，然后以其独一无二的特质构成强大的吸引力，来吸引人们聚集。以婚庆服务主导所进行的整体商业环境整合，使小镇正朝着这个方向推进。相信在不远的将来，泰晤士小镇必将成为沪上婚庆的殿堂。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 小镇名称 | 泰晤士小镇 |
| 主营业务 | 婚庆产业链 |
| 价值主张 | 把镇上所有的商家都将纳入小镇统一的对外服务体系，同时分享整体优势所带来的巨大利益。 |
| 模式核心 | 1、独一无二的特质：将各种分散的商家串成一条完整产业链，各行业相互配套、相互补充。以婚庆服务主导所进行的整体商业环境整合。 2、良好的硬件条件：每家店都有自己的特色同时又相互配套。宾馆、健身场所、超级市场、艺术中心、游艇码头等一应俱全。 3、每天上演一场童话婚礼：精心的布局，巧妙的设计使婚礼具有丰富的童话色彩。安排工作人员提供专门的服务，充满了异国风情。 4、推出极致浪漫的英伦婚典套系，并根据新人意愿进行专业策划，设计特定的婚礼，让新人在乐园中展现自己。 |
| 赢利点 | 婚庆产业链上的所有可能收入。 |

（三）、【点评精要】

泰晤士小镇瞄准婚嫁市场，窥透女孩子希望实现童话梦的内心，想客户所想，圆客户所梦。镇上所有的商家都被纳入小镇统一的对外服务体系，发挥整体优势，形成完整的产业链。客户需求有质感需求和情感需求两方面，而且往往情感需求更重要。质感满足是以

产品的使用为核心；情感满足是以公司与客户的关系为核心。公司只有提供切实周到、符合客户心理需求的服务，才能获得客户的拥护。

泰晤士小镇的成功之处就在于满足了客户心灵深处的情感需求，并形成了产业链为客户提供完整的服务。通过完备的婚庆产业链，它既可以满足现代人对一站式服务的渴求，又带动了小镇整体商业的发展。当然，产业链的发展完善需要一定的时间和努力，整合商家除了以利益为诱导之外，关键还要形成文化的凝聚力。

[案例十四]汽车4S店：市场竞争的产物

（一）、【基本概况】

4S店是汽车市场激烈竞争下的产物。消费者需求的多样化，使得原有的代理销售体制已不能适应市场的形式。而4S店现代化的设备和服务，高度职业化的气氛，保养良好的服务设施，充足的零配件供应，迅速及时的跟踪服务体系，都对消费者来说是强大的吸引力。因此，4S的销售模式在发达国家受到汽车生产厂商和顾客的青睐，风靡一时。

所谓4S是指：整车销售（sale），备件供销（sparepart），售后服务（service），信息反馈（survey）。又将这四项功能集于一体（简称为“四位一体”）的汽车销售服务企业。4S店是1999年以后才逐步由欧洲传入中国的，由于它与各个厂家之间建立了紧密的产销关系，具有购物环境优美，品牌意识强等优势，一度被国内诸多厂家效仿。4S店一般采取一个品牌在一个地区分布一个或相对等距离的几个专卖店，按照生产厂的统一店内外设计要求建造，投资巨大，豪华气派，环境舒适。所以在专卖店里，4S几乎是所有汽车厂家理想的销售模式，因为它对于品牌形象的树立有得天独厚的优势。

4S店在以下方面有优势：

1、信誉度方面：4S店有一系列的客户投诉、意见、索赔的管理，给车主留下良好的印象，而普通改装店由于人员素质、管理等问题，经常是出了问题找不到负责的，相互推委，互

相埋怨，给车主留下非常恶劣的形象。以前4S店没有经营汽车用品，车主是没有选择了，只有去零售改装店，现在4S店有经营这方面业务，肯定不会舍近求远的，4S店将是他们的第一选择。

2、专业方面：由于4S店只针对一个厂家的系列车型，有厂家的系列培训和技术支持，对车的性能、技术参数、使用和维修方面都是非常的专业，做到了“专而精”。而汽车用品经销商接触的车型多，而对每一种车型都不是非常的精通，只能做到“杂而博”，在一些技术方面有时是只知其一，不知其二。所以在改装一些需要技术支持和售后服务的产品，4S店是有很大的优势。

3、售后服务保障方面：以前是卖车为主业，随着竞争的加大，4S店商家越来越注重服务品牌的建立，而且4S店的后盾是汽车生产厂家，所以在售后服务方面可以得到保障。特别是汽车电子产品和汽车影音产品在改装时要改变汽车原来的电路，为以后的售后服务带来麻烦。笔者曾经看到改装店改装一台奥迪轿车的汽车影音，影音改装好了，结果车不能点火了，因为没有专业的技术人才和服务保证，改装时把奥迪车的电脑程序破坏了。有的汽车制造商竟然严厉规定：不允许汽车电子方面的改装，如果改装了，厂家不进行保修。如果对于在4S店改装的车，4S店能对车主承诺保修，消除车主的后顾之忧，那将是吸引车主改装的重要手段之一，在4S点改装一些技术含量高的产品是车主的首选，同时还可以避免与零售改装店直接的价格竞争。

4、人性化方面：在4S店让车主真正的享受到“上帝”的感觉，累了有休息室，渴了有水喝，无聊可以看杂志、书刊、报纸、上网，如果急着用车还有备用车供你使用，整个流程有专门的服务人员为你打理，不用自己操心就完成整个业务。而汽车用品改装店这些方面根本做不到。

汽车4S店提供“车管家”式的服务，实行买车、用车、换车的一体化服务。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|-------|
| 企业名称 | 汽车4S店 |
|------|-------|

| | |
|-------------|--|
| 主营业务 | 汽车服务 |
| 价值主张 | 在从事汽车销售的主体业务的同时，引进有关的延伸业务，在产业链的后续环节实现利润。 |
| 模式核心 | <p>1、与各个厂家之间建立了紧密的产销关系，具有购物环境优美、品牌意识强等优势。一般采取一个品牌在一个地区分布一个或相对等距离的几个专卖店，按照生产厂家的统一店内外设计要求建造。</p> <p>2、随着市场逐渐成熟，用户的消费心理也逐渐成熟，用户需求多样化，对产品、服务的要求也越来越高，越来越严格，原有的代理销售体制已不能适应市场与用户的需求。4S店的核心内涵是“汽车终身服务解决方案”。</p> <p>3、可以提供装备精良、整洁干净的维修区，现代化的设备和服务管理，高度职业化的气氛，保养良好的服务设施，充足的零配件供应，迅速及时地跟踪服务体系。</p> |
| 赢利点 | 汽车销售收入，售后相关服务收入，汽车用品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

无论是对于乘用车还是商用车经销商而言，要想获得市场、得到消费者的认可，都必须贯彻4S模式的经营理念。有些经销商认为4S模式已经开始走下坡路，那是因为他们没有真正做好“四位一体”，只是流于形式。建立4S店，一方面要考虑到可以树立自己的品牌形象，另一方面则要考虑到能够建立规范的渠道管理。

由于汽车4S店在中国是最近七八年才发展起来的，与美日等发达国家相比，也只能算处在少年期。国内汽车4S专营店多种形式共存，没有形成经营规模、店与店之间低价竞争、互相拆台，严重的无序经营影响着这个领域竞争力的形成。汽车经销商应该用长远的眼光来调整经营战略，改变经营方式，企业不仅要考虑市场占有率，更应考虑的是客户占有率，即增加每一位客户的营业额，通过以客户为中心的有效运作来提升企业的竞争力和获利能力。

[案例十五]红黄蓝：走好人生第一步

（一）、【基本概况】

虽然今天的北京乃至全国幼儿亲子教育已经不再是什么新鲜项目，但是在现任北京红黄蓝儿童教育科技发展有限公司总裁史燕来策划筹建红黄蓝亲子园的时候，国内还没有一

家真正的亲子教育的机构。不经意间，史燕来成了中国亲子教育理念的前期开拓者，填补了中国亲子教育的空白。

但是，所有的成功都不会没有理由。藏宝洞摆在那里，想发现宝藏，虽然需要有遇到的运气，但更重要的是要有走进去的勇气。所以，对于史燕来来说，她的成功并不在于她闯进了这个市场，而在于她有勇气去开拓。而且，事情远不象描述出来那样简单。因为要做拓荒者就意味着一切都要从头来过。虽然在早期教育领域，国外已有很多先进的理论，但是这些理论根本没有办法直接搬到中国来。因为中国儿童有自己的生长环境，特别是近年来独生子女问题成为中国早期教育的特有现象，所以要设计出适合中国儿童的教育方法来。这是一个大难题。不仅是史燕来的，也是众多年轻爸爸妈妈的。

史燕来面前的是一条全新的路，是一条寻找更适合中国国情的亲子教育之路。为此史燕来请来教育界、医疗界、心理学界的专家们一同探讨。

儿童教育不是简单的生意概念，它身上同时担负着相当重大的责任。一个孩子在儿时接受的教育将影响他的一生，所以，在这件事上来不得半点马虎。幼吾幼以及人之幼。在探讨的时候，史燕来始终想着自己的孩子。也正因为她一直以一个母亲的心来判断哪些项目更合适，因此，才有了红黄蓝的今天。

1999年2月27日，史燕来的第一家亲子园在中国科技馆正式对外开园，这是史燕来和她的同事们经过半年精心周密的策划与筹备的结果。亲子园取名为“红黄蓝”，是因为在所有的色彩中，孩子对三原色的感知度最敏感。红，代表孩子；黄，代表母亲；蓝，代表父亲——“红黄蓝”也象征着孩子、母亲、父亲三方的情感交融。

亲子园开业了，但是要让大家接受还要有一个过程。最初的史燕来整天都在充当咨询师的角色。“你们和幼儿园有什么区别？”中国家长面对以前从来没有听说过的“亲子园”，总是要问到这个问题。史燕来也总是耐心地向大家解释：“亲子教育是一种要求父母全程参与的教育方式。真正懂得孩子的，首先是家长。家长和孩子共同上课、游戏，不仅能学习更多的育儿知识，也能亲身感受孩子点点滴滴的进步，同时对红黄蓝也就更信赖。”

为了保证亲子园的教学质量，史燕来在老师与教材上下了很大的功夫。红黄蓝公司有从国外回来的MBA等高素质人才，70%以上的老师都具有幼儿教育大专以上学历。

同时，为了能让孩子们更好的接受专业的早期教育，红黄蓝结合中国儿童具体情况，研发了一套完整、科学的教育体系：红黄蓝立体教育方案，这个方案是一种立体化全面构建儿童健康人格和综合智能，完全适合中国0—6岁婴幼儿的优化教育方案。

不仅如此，史燕来还同众多国内专家共同编写出了国内第一套关于亲子教育的教材。教材编出后，每年专家都要根据立体教育方案的研究进程并结合教学中发现的问题对教材进行改进，至今已经是第十二版了。

因为这是一个被人们迫切需要的市场，同时红黄蓝又下足了功夫，所以，很快大家接受了亲子园。几年来，从红黄蓝出来的孩子，大多数都考上了知名重点小学。根据追踪调查和老师们反映，红黄蓝的孩子理解力强，不认生，在发展潜力、创造力方面格外出众。被市场接受的企业就意味着是一个成功的企业，史燕来成功了！

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 企业名称 | 北京红黄蓝儿童教育科技发展有限公司 |
| 主营业务 | 婴幼儿早教 |
| 价值主张 | 为婴幼儿提供专业、完整、高品质的早期教育解决方案；为社会和家庭培养健康、自信、有竞争力的儿童。 |
| 模式核心 | 1、首创0—6岁一体化的教育模式，亲子园与幼儿园的互动发展成为红黄蓝独特的经营模式。 2、建立客户关系管理系统，运用现代管理理念经营教育。 3、成立培训学校，整合红黄蓝教师培训体系，将其完善为内部培训和外部培训相结合的完整模式，独有的师资培训体系保障高素质的师资力量。 4、连锁经营，把红黄蓝模式复制到全国。 |
| 赢利点 | 学费收入，亲子教育服务收入。 |

（三）、【点评精要】

从创建国内第一家亲子园到现在近10年时间，红黄蓝已经发展成为一家集幼儿园教育、亲子园教育、教育研究、教师培训、儿童健康娱乐、教育产品研发等为一体的综合性教育服务企业。红黄蓝以婴幼儿为中心，为0—6岁儿童提供全程教育解决方案，并通过直营加特许的方式全国连锁，成为深受数以百万计家庭欢迎的全国领先的幼儿教育服务机构。

红黄蓝模式的成功之处在于：一是从亲子服务发展成为提供整体解决方案；二是通过连锁经营向全国复制。在目前的市场环境下，客户需要的不仅仅是一个产品或是一项服务，而是需要更多无形的东西，需要你所提供的产品和服务去实现他们的目标，帮助他们解决实际问题。好的模式应该可以标准化，这样便于复制和传播，从而能够为更多的客户创造更多的价值，反过来，才能被更多客户所认可

四、多边客户价值

[案例十六]理发店办成[游乐园](#)：大赚小儿理发钱

（一）、【基本概况】

抓住理发难问题 开办专业儿童理发店

孩子对理发的恐惧是与生俱来的，许多家长都曾有过给孩子理发的经历，理发时孩子哭闹不配合，随便左右活动，常常会给孩子头部造成一些小的伤害。因此，许多家长一提起给孩子理发回答大同小异“给孩子理发太难了”。他们最大的愿望就是能让自己的宝贝在理发时不哭不闹安静地理发。

面对社会和家长的需求，一个以儿童理发为主，婴幼儿纪念品制作、儿童起名、数码摄影为配套服务的“小儿廊”——

专业儿童理发连锁机构应运而生。“小儿廊”专业儿童理发店，是专为孩子们提供发型设计、创意编发、形象设计、化妆等多种美发服务，巧妙地将儿童娱乐和理发结合在一起，凭借其独到的装修、设施和服务缓解孩子们理发时的恐惧心理，完全解决了国内童理发难的问题。

去过“小儿廊”的家长和孩子，无一不被理发工作室的独特创意而深深吸引。活泼可爱的店面装修设计让孩子们感觉到这是一个儿童乐园而不是一个理发场所，理发师将自己装饰成各式各样的人物或动物的形象以吸引和接近小朋友在儿童娱乐区自由玩耍，娱乐区滑梯、跷跷板、积木、卡通书籍、益智玩具等应有尽有，让孩子们在玩耍中充分放松下来。用吉普车、小轿车、摩托车等造型代替了以往普通的理发椅。孩子们被这里色彩缤纷的

理发椅所吸引，全身心投入到了这些造型各异的“玩具”中，宝宝乐在其中。每个理发工位前都摆放着的电视机循环播放着孩子们喜欢的动画片，吸引孩子的注意力，让他们放松对头部的保护。许多家长都说，这里怎么看都不像是个理发店，倒成了孩子们玩耍的娱乐天地。难怪孩子来了“小儿廊”一次，就天天吵闹着还要来。

“小儿廊”专业儿童理发店使用的洗发水、儿童洗头宝、理发工具、一次性理发围布、洗手池、躺椅等。所有工具、设施都是儿童专用的，而且都带有保护措施。每次理发开始和结束都要对理发工具进行严格细致的消毒处理。

“小儿廊”采取会员制的经营模式，依据各地消费水平的差异，制订出不同的价格方案，持有“小儿廊”会员卡的顾客，每次来“小儿廊”理发不仅可以得到“小儿廊”免费赠给小朋友的益智玩具，家长还可以凭会员卡登陆“小儿廊”总部专家团队为“小儿廊”会员打造的中国儿童学龄前教育网，查阅儿童教育、心理、健康、美发等知识。

扩大经营范围 造新的利润增长点

“小儿廊”依托总部的雄厚资金，专业的经营人才对国内儿童消费市场的充分整合，先后推出上门为婴幼儿理发、个性婴幼儿纪念品制作、专业儿童起名苑、儿童数码摄影配套服务，深受年轻父母的喜爱，生意异常火爆。

“小儿廊”婴幼儿纪念品制作拥有婴儿三宝的胎毛笔、胎毛章、脐带章，以及克隆“手足秀”、胎毛画、炫彩手足印、彩色水晶像、水晶玛瑙、杯盘印像等十几个系列近千种产品。“小儿廊”采取直接供货的形式，降低产品成本，利润空间在100%—300%。婴幼儿纪念品是一个崭新的朝阳行业，其市场空间巨大，发展潜力之深是许多行业不可比拟的。

“小儿廊”基于中国儿童理发这一巨大的空白市场和广阔的发展前景，综合国外儿童理成功的模式和国内的实践经验，由总部美发专家、儿童合理专家以及营销顾问，编写出小儿廊运营指导手册、员工管理手册、开店指南手册、懂专业理发技术手册及教学光盘，婴幼儿纪念品专业知识手册等一系列的开店指南手册，让加盟商迅速掌握“小儿廊”成功的经营模式。设立标准店、规模店、旗舰店三个投资级别，加盟商可以根据自身实际情况，择任一级别加盟，享受灵活的投资空间，还可以垄断经营。为了降低加盟商投资风险

，总部决定免收加盟费，按照成本价将开店所需专业器材、婴幼儿纪念品配备到位。同时总部从选址、装修设计、器材安装、人员培训、营运指导、广告策划等全方位提供“保姆式”的服务。让加盟商快速开业，抢占儿童市场第一商机。

虽然小儿廊在全国开始实行连锁加盟的时间不长，但是短短的两个月已经有几十家加盟商。新颖独特的“小儿廊”被中央电视台、中国教育电视台、四川电视台、山东电视台专题采访报道，同时搜狐、新浪、网易、TOM等20多家网站、媒体争相报道。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 企业名称 | 小儿廊 |
| 主营业务 | 理发 |
| 价值主张 | 以儿童理发为主，婴幼儿纪念品制作、儿童起名、数码照相为配套服务，巧妙地将儿童娱乐和理发结合在一起。 |
| 模式核心 | <p>1、独特的理发环境：店面装修成儿童乐园，理发师装饰成各式各样的人物或动物形象，以吸引和接近小朋友，此外还有儿童娱乐区，让孩子们在玩耍中放松下来。</p> <p>2、专业的理发工具：所有理发工具、用品以及设施都是儿童专用的，而且都带有保护措施。</p> <p>3、增值服务：制作婴幼儿纪念品，并提供起名、摄影等服务。</p> <p>4、连锁扩张：“小儿廊”基于中国儿童理发这一巨大的空白市场和广阔的发展前景，综合国外儿童理发成功的模式和国内的实践经验，编写出各方面的指南手册，让加盟商迅速掌握成功的经营模式。</p> |
| 赢利点 | 理发收入，增值服务收入，加盟费等。 |

（三）、【点评精要】

“小儿廊”细分理发市场，基于中国儿童理发这一巨大的空白市场和广阔的发展前景，专门为“小儿”这一特殊的客户群体理发。但理发店的真正赢利点并不在于理发的收费，而主要靠一些附加产品的开发，包括胎毛笔、胎毛章、手足印、水晶像、克隆手足秀等婴幼儿纪念品，还包括上门理发等配套服务项目。只有将企业的经营目标和客户的需求有机结合起来，企业才会有生命力。

产品只是载体，附加值在产品之外、产品之上。提高产品附加值的途径可以是创造服务附加值、创造文化附加值、创造附件附加值。附加产品的开发是“小儿廊”得以快速成

长的关键因素，孩子是家里的宝贝儿，只要抓住了孩子的需求，孩子的钱还是相对好赚的。当然，竞争会越来越激烈，年轻爸爸妈妈们的要求也越来越高，这就要求经营者不断有新点子、好服务。

[案例十七]茶馆赢利新模式

（一）、【基本概况】

茗香阁是苏州一家面积500多平米的茶馆，位于一条僻静的小巷内。自开业以来，上座率一直不高，虽然“茗香阁”也开展了一些如派发宣传卡等促销活动，但收效不大，茶馆经营一直处于亏损状态。对“茗香阁”来说，要想赢得消费者青睐，必须跳出传统的条条框框，注入一些新的理念，运用新的运营模式来突破。“茗香阁”在认真研究消费者需求的基础上，对原有单一的经营模式进行了大胆创新。把“茗香阁”打造成一个具有多种盈利模式的“多媒体”平台。

第一招：建立商务交流平台

经过市场调研，茶馆的目标消费群是年轻白领，如企业的管理人员、销售人员，广告、法律、保险、IT、新闻从业者等。这个群体非常注重学习交流，并在不断寻求事业机会。很多人到茶馆不是为喝茶而喝茶，而是把茶馆当作一个相互交流、学习的场所，把茶馆变成一个商务交流的平台，这是一个很好的切入点。

这些职业消费者是茶馆的主流消费群体，茶馆是上述人员交际和消费的主要场所。要提高上座率一是吸引更多这样的主流消费者来消费，二是提高这些主流消费者的消费频次。经过对主流消费群体的调研发现，这个群体是社会中比较活跃的阶层，经过斟酌酝酿，“茗香阁”成立了一个服务主流消费群体的商务俱乐部，推出了以下两项服务内容：开展商务交流、组织商务培训。

第二招：提供婚介交友服务

“茗香阁”与多家婚介机构进行了沟通，希望他们能把茶馆作为征婚者见面约会的地点。这里内部环境幽雅，很适合见面约会，大多数婚介机构表示愿意和茶馆合作。很快，“茗香阁”成了很多情侣约会见面的场所。“茗香阁”特意在二楼开辟了一块专区，相邻茶桌之间全部以轻纱相隔，营造出一种幽雅、温馨的气氛。

此外，“茗香阁”还特别推出一项爱心活动，只要情侣们预先订座，茶馆会在上茶时免费代表男方送给女方一支玫瑰，这项充满温馨的服务，往往让消费者有一种意想不到的感动。

很多在“茗香阁”相识的情侣成为茶馆的常客。因为这里是见证他们情感历程的地方，值得他们永远回味。

第三招：开辟茶叶销售终端

传统经营理念茶馆只是个喝茶的地方，能不能既卖茶又卖茶叶？这一想法完全颠覆了传统观念。经与一些茶厂联系，茶馆开设了茶叶展示、销售专柜，消费者可以看样品茶，如果觉得哪种茶好喝，可以买回去。

来喝茶的消费者同时也是茶叶的中高端消费群体，这一消费群体对健康比较关注，因此，茶馆特意联合有条件的茶厂推出了“无公害”茶叶，由茶场直接供货，很好地迎合了消费者的需求。

茶叶展示、销售专柜推出后受到消费者的热烈欢迎，消费者普遍认为茶馆在茶叶销售上更加专业，有相当多的人成为双重客户，既来喝茶又来买茶。这样一来，茶馆的上座率提高了，茶叶销售也创造了非常可观的利润。

第四招：文化营销改善消费体验

茶馆的目标消费群体大多数文化层次较高，他们有着较强的文化需求。根据消费群体的这一特点，茶馆设计了一个把文化与茶馆相结合的方案。在茶馆的一角，开辟了一个书吧，根据目标消费群体的喜好，购置了一批热门畅销图书。

消费者还可以租回或者购买喜欢的书籍。同时，“茗香阁”还推出了一项书籍代售和代租业务，消费者可以把自己不需要的书带到茶馆，由茶馆负责寄卖或出租，并且不收取任何费用。对茶馆来说，这样既不用花钱，还丰富了茶馆书籍的数量和品类。这项业务吸引了许多喜欢看书、学习的消费者，不但带来了茶水销售的增长，还通过图书销售和租赁给茶馆带来了利润。

“茗香阁”带来的启示

传统的茶馆只是从自身的角度考虑自己能卖什么，而没有从消费者角度考虑消费者需要什么，从而导致了千店一面的现象。“茗香阁”对茶馆盈利模式的创新完全是从消费者角度来考虑，为消费者创造更有价值的服务，自然会赢得消费者的青睐。

通过以上四种新的盈利模式的运营，茶馆已是生意兴隆。销售茶水不再是茶馆惟一的赢利模式，人际关系、商务、文化和产品营销成为新的赢利模式，茶馆从原先单纯的卖茶服务变为集商务交流、交友娱乐、产品销售、传播文化为一体的综合服务体。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 茗香阁 |
| 主营业务 | 茶水 |
| 价值主张 | 在认真研究消费者需求的基础上，对原有单一的经营模式进行了大胆创新，把茗香阁打造成一个具有多种赢利模式的平台。 |
| 模式核心 | 1、开展商务交流：茶馆的消费者来自各个行业，因此在会员内部开展交流活动，为有不同需求的人牵线搭桥，可以创造出更多的商业机会。 2、提供婚介交友服务：大多数婚介机构表示愿意和茶馆合作。“茗香阁”特意在二楼开辟了一块专区，营造出一种幽雅、温馨的气氛。 3、开辟茶叶销售终端：茶馆特意联合有条件的茶厂推出了“无公害”茶叶，由茶场直接供货，很好地迎合了消费者的需求。 |

| | |
|------------|--|
| | 4、文化营销：在茶馆的一角，开辟了一个书吧，根据目标消费群体的喜好，购置了一批热门畅销图书。同时，“茗香阁”还推出了书籍代售和代租业务。 |
| 赢利点 | 茶水收入，茶叶销售收入，婚介佣金，租书收入等。 |

（三）、【点评精要】

“茗香阁”虽然是个小茶馆，但经过变革同样可以成为成功的典范。“茗香阁”从多
边客户——

白领的需求出发，认真研究白领的切身需要，把茶馆从单一经营变为多样化赢利的平台，而且每个平台都是从消费者的需求利益出发，为消费者带来了实用。通过四种新的赢利模式，改变了传统意义上茶馆只卖茶的观念，开拓了茶馆业务，为客户创造新的价值服务，得到消费者的欢迎。

在新的经营环境中，许多企业业绩下降和成长缓慢的原因是陷入了一种被称为“成熟的陷阱”中。产品和服务的高度同质化已成为企业经营发展的瓶颈，只有寻找到异质化的东西才能找到突破口。如果就产品而卖产品、就服务而卖服务，往往会使企业经营走入死胡同。“茗香阁”正因为跳出传统经营的条条框框，改变传统的思维模式，才创造出了具有差异性和竞争力的新赢利模式。

[案例十八]“玩家”的革命

（一）、【基本概况】

在痛失游戏机行业头把交椅多年之后，任天堂再领风骚。市场调查数据表明，在截止到2007年6月24日的4周之内，任天堂新一代游戏机Wii的销量达到了27.09万部，远远超过索尼的PS3和微软的Xbox360游戏机。后二者同期的销量分别为4.16万和1.76万部。

自2006年上市销售后，Wii已成为新一代游戏机中最为火爆的产品。2007年4月，Wii与PS3的销量之比为4：1，到5月份差距进一步扩大到5：1。截止到7月15日，Wii在日本市场的销量已达到300万部，3倍于索尼的PS3，7倍于Xbox360！在7月中旬举行的E3游戏大展上，任天堂更是风头出尽。

价格是使任天堂变得如此美丽的因素之一。Wii在美国市场的售价为249美元，与Xbox360和PS3相比有明显优势。Xbox360和PS3的起价分别为299美元和599美元。更重要的是，任天堂的领先其实是一种不同理念的胜利。不论是索尼还是微软，其游戏机针对的都是铁杆游戏迷，因此其游戏的设计有愈发复杂之势——换言之，它们走的是游戏的高端路线。任天堂反其道而行之，它推行的是游戏大众化路线。

任天堂认为，游戏行业真正的潜力在于铁杆游戏迷之外的广大消费者，而这些消费者对游戏的需求不仅千差万别，而且与游戏迷有很大不同。正如任天堂CEO岩田聪(Satoru Iwata)所说：“我们不是在与其它公司作战，而是与电子游戏盲作战。”为此，任天堂下了很大功夫去了解那些“电子游戏盲”的兴趣和需求，开发出了众多看似不起眼的游戏，比如有助于预防老年痴呆的益智游戏、适合家庭主妇玩的烹饪游戏等，从而大大扩展了游戏的消费者基础。再以Wii为例，这款游戏机定位为轻松的娱乐游戏，它带有一套看似遥控器的感应控制手柄，可以让玩家模拟真实动作，如挥动球拍等。

游戏的“简单化”，显著降低了游戏开发商的开发成本，从而不仅为任天堂聚拢到了更多的开发商，也大大增加了游戏内容的丰富性。开发一款PS3和Xbox360游戏的成本一般在1000万—3000万美元之间，而任天堂DS和Wii游戏的开发成本仅有200万—500万美元。鉴于Wii销量异常火爆，全球最大的视频游戏开发商电子艺界公司迅速增加了针对该游戏机的游戏开发，收购了重点开发任天堂游戏的公司Headgate Studios，并将其他开发资源转移到开发任天堂游戏的项目中。2007年3月份，电子艺界公司就发布了4款针对Wii的游戏。另一家开发商马杰科公司(Majesco)也表示，将集中研发力量来开发任天堂DS和Wii游戏。

任天堂的重新崛起撼动了索尼在游戏机的地位。在过去长达10余年时间里，索尼以PS和PS2游戏机独领风骚，其PS2游戏机在全球视频游戏机市场的份额最高时超过60%。2006年11月11日，PS3在日本上市。任天堂紧随其后，2006年12月2日推出了Wii，终结了索尼在电子游戏行业的好日子。现在，任天堂的市值已超过索尼。

当然，任天堂的美丽能持续多久却是许多分析师不敢妄下结论的，因为它所走的道路并非索尼和微软无法追随并超越的。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 公司名称 | 任天堂株式会社 |
| 主营业务 | 游戏机 |
| 价值主张 | 转向普通玩家，使游戏“简单化”，不仅显著降低了开发成本，也大大增加了游戏内容的丰富性，吸引了更多的大众玩者。 |
| 模式核心 | 1、提倡“开发简单好玩游戏”的理念，为任天堂带来了丰厚的回报。不论是索尼还是微软，其游戏机针对的都是铁杆游戏迷，它们走的是游戏的高端路线。任天堂反其道而行之，它推行的是游戏大众化路线。 2、修好与第三方软件开发商的关系，改变任天堂以往的傲慢苛刻，换以主动谦恭的姿态，受到了开发商的认可。 |
| 赢利点 | 游戏机销售收入，附件销售收入，游戏软件销售收入。 |

（三）、【点评精要】

定价是一种策略，定位更是决定地位。任天堂的变革首先从变革目标客户开始，从锁定“游戏迷”到定位“普通玩家”，不得不说这是个大胆的变革，但正是这次变革帮任天堂脱离了困境。随着目标定位的变化，任天堂的价格策略、与游戏开发商的关系策略也都发生了相应的变化，从高价到低价、从强硬到谦和。企业不应该只考虑自己的利益问题，而应着眼长远发展，考虑与供应商、客户一起成长。

任天堂的这次变革正是长尾理论的凸显。游戏迷的消费固然大而稳定，但他们也往往同时是不忠实的，他们追求的是刺激有挑战性的游戏，要满足他们不断升级的高需求，开发成本是很大的。而普通玩家虽然单个的消费量很低，但市场基数很大，乘积绝对是个天文数字，而且他们的需求层次较低，开发成本也低。抓住普通玩家的需求，为普通玩家开发简单好玩的游戏，改变传统的设计思想和模式为任天堂带来了丰厚的回报。

[案例十九]渔家坊：烤鱼+数码体验

（一）、【基本概况】

在Google里搜了很久，也没有搜出“饮食与数码”有关的资料。你很难想象，一家烤鱼店，竟然是一个著名的体验中心，里面IBM的笔记本、索尼的数码相机、三星的MP3等时尚数码产品应有尽有。

2005年，北京掀起了吃烤鱼的热潮，一时间北京的烤鱼店遍地开花。但是烤鱼店并没有人们想象中那么丰厚的利润，再加上数百家烤鱼店的残酷竞争，很多烤鱼店都在开业三个月或者不到半年里关门大吉了，于是没有人再敢把投资的目光放在烤鱼店上。

可胆大的人还是有的，渔家坊的出现彻底改变了人们对烤鱼店的认识：陶醉在科技的氛围里吃烤鱼。等烤鱼的时间你可以到体验中心感受一下时下最流行的数码产品；一边吃烤鱼，一边听着三星MP3放出的悠扬音乐，这是一种什么样的感受。

很多商家都把自己的数码产品放到了这家烤鱼店，因为他们相信吃饭时是人们最悠闲的时候，这个时候有更多的心情去接受新的产品。渔家坊烤鱼与数码体验中心的结合，使其摆脱了烤鱼市场的残酷竞争，体验中心的广告收入成为其源源不断的经济来源。

2006年5月11日，渔家坊的第10家分店在噼里啪啦的鞭炮声中宣布开业了。短短一年时间，竟然开10家分店，这是怎样的速度。

在操作本地市场的同时，“渔家坊”的全国推广计划也在有条不紊地展开。这次，渔家坊老板王荣际动用了多名营销专家，制定了灵活、完善的推广政策。“分店开的越多，我的压力就越大，本来我在开第一家烤鱼店时，是抱着玩的心理，可是现在有这么多个分店了，我不能再玩了。”

为此，渔家坊对各个分店的烤鱼有着定性的规定：比如原料的采购是集中的，所有的鱼都集体采购然后分到各个分店；各个分店都有一个标准作业流程：鱼的重量，它的成形标准是如何，要烤多久，要转翻几次，直到变成渔家坊的烤鱼。

现在有很多人都在和王荣际谈加盟的事情，可是他一家都没有答应。他的观点是：连锁加盟模式成功的关键，是先建直营店，再以加盟形式铺开；连锁加盟的关键在于既能连起来，又能锁得住；保证产品的标准化和一致化是连锁加盟企业的核心工作；品牌是连锁业的生命，同业无序竞争会给全行业带来严重危机。他认为他说的那四点，渔家坊现在都没有做到，所以他认为渔家坊还没有成熟到可以做加盟店。

渔家坊对店面的选取也很严格。为了让数码体验中心充分发挥作用，渔家坊的分店必须建在5公里的半径范围内有5万以上的居民居住的小区附近或者高新科技开发区的附近，而且

所有连锁店的店面装饰与店内布置必须按照相同的标准完成。

王荣际说，渔家坊的品牌营销是建立在一个良好的并已经形成的消费群体上的，是一些收入较高，并追求生活质量与品位的中高层消费群体。这类消费群体有着稳定的物质保障，由于文化基础和接触范围与其他人的不同，自然形成了这类消费群体对消费品要求的与众不同。所以，这种“烤鱼+数码体验”的模式获得了成功。

IT服务员才是企业的核心动力，员工是企业最宝贵的财富。渔家坊的成功不仅因为其“烤鱼+数码”的特殊模式，更在于其专业化的员工。

渔家坊的所有员工都是专科以上学历，而且是清一色的计算机专业。王荣际说这是为了方便解答顾客在渔家坊烤鱼数码体验时提出的问题，尽管渔家坊服务人员的工资水平是其他烤鱼店服务人员工资的3倍。所以渔家坊的所有服务人员不仅要熟悉餐饮行业的知识，将服务做好，更要提前弄懂体验中心的数码产品，负责随时解答顾客的问题。很多经常来渔家坊的顾客与渔家坊的服务人员都成为好朋友了。

渔家坊服务人员告诉本刊记者，王荣际是个比较另类的老板，除了每个月发工资，他很少来店里，专门请了经理打理店里的业务，他自己只负责决策上的事。虽然现在渔家坊的效益已经很好，但是王荣际仍不愿意放弃自己在IBM的工作，店员说他经常见到王荣际带着一大堆IBM的工作来店里做。王荣际也说，餐饮永远是他的副业，他的身份永远是一个IT圈里的人。

(二)、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 渔家坊 |
| 主营业务 | 烤鱼 |
| 价值主张 | 让客户在吃烤鱼的清闲时候体验全新的数码产品。 |
| 模式核心 | 1、客户定位：定位收入较高，并追求生活质量与品位的中高层消费群体。这类消费群体有着稳定的物质保障，由于文化基础和接触范围与其他人的不同，自然形成了这类消费群体对消费品要求的与众不同。 2、员工管理：渔家坊的所有员工都是专科以上学历，而且是清一色的计算机专业。所有服务人员不仅要熟悉餐饮行业的知识，将服务做好，更要提前 |

| | |
|------------|---|
| | <p>弄懂体验中心的数码产品，负责随时解答顾客的问题。</p> <p>3、连锁经营：先直营再加盟，关键是保证产品的标准化和一体化，做出品牌，保证持续发展。</p> |
| 赢利点 | 烤鱼收入，广告收入，数码产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

数码体验中心的设置突然让渔家坊找到新的利润点。渔家坊的数码体验中心，不但帮助渔家坊轻松摆脱了一直亏损的状态，最重要的是颠覆了烤鱼店的赢利模式，神话般地创造了一种全新的“烤鱼+数码”的经营方式。烤鱼与数码的结合，使渔家坊摆脱了烤鱼市场的残酷竞争，体验中心的广告收入也成为其源源不断的经济来源。

著名管理大师法雷尔说过：“制造满足顾客需要的产品和服务，是永远成功的秘诀”。顾客的需求有现实需求和潜在需求之分。事实上，一种购买行为的背后会隐藏着另一种购买需求，甚至这种隐藏的购买需求背后还潜藏着一种或多种更隐秘的需求。作为一个成功企业，不仅要了解、满足顾客的现实需求，适应市场。更要挖掘客户的潜在需求，甚至创造需求，引领顾客，创造市场。

[案例二十]号码百事通：创新商业模式

（一）、【基本概况】

号码百事通是中国电信在世界电信运营商舞台上的一个首创，不能不说是中国运营商的一个骄傲。尽管中国电信号码百事通的收入只占全集团主营业务收入的千分位，对业务增长没有太实质性的拉动，并且在信息完整性、准确性上尚存一定差距，但是，作为电信企业战略型核心业务之一，号码百事通所代表的商业模式对于三网融合大趋势下的电信行业发展具有里程碑式的标志性意义。

1、号码百事通的推出创新了传统通信企业的盈利模式：由单边模式向双边模式的转变

传统通信业务的商业模式更多的是面向个人、家庭用户和企业客户的单边运营模式，在这种模式中，最终用户离网与换网的机会成本都较低，因而极易流失。因此，电信企业

的关注点主要集中在价格竞争、产品捆绑组合、营销渠道与客户维系上。但近年来，随着固网市场趋于饱和以及移动电话的快速普及，这种模式的盈利能力已经逐渐放缓甚至一些业务开始出现负增长；另一方面，在企业市场上，由于没有成熟的商业模式和用户使用习惯，业务开展也迟迟达不到预期的效果。面临盈利能力逐年下降和市场激烈竞争的双重压力，号码百事通的推出给众多电信企业未来的发展带来了新的思路。有别于传统的单边运营模式，号码百事通同时对前后向用户收费，一方面可以通过聚集大量的公众客户群体，并提供信息查询和服务平台来吸引后向的企业和商家付费参与，又可以通过庞大而准确的企业信息数据库，为最终用户提供便利的信息查询服务。这种双边模式最大限度地绑定用户，通过增加客户转移成本，有效提高用户的忠诚度和黏性，最终稳定固网运营商的业务收入。

2、号码百事通的推出实现了以客户需求为导向的服务转型突破

号码百事通提供的服务是建立在最终用户个性化需求提出的基础上，无法满足用户的需求，号码百事通便没有存在的价值。因此，对于一向以业务为中心来对服务与产品进行划分的电信企业来说，在对号码百事通所包含业务进行规划时，必须改变以往粗放式的客户区分标准，不仅仅只是简单地将客户分为企业客户、个人客户和家庭客户，还要更进一步地从用户年龄、所在地域、兴趣爱好、使用行为等方面将不同特征的用户群体归类，如此才能提供个性化而又全面覆盖的信息查询服务，切实提高用户体验。进入3G时代，由于技术与网络条件得到突破，用户的通信需求将会突破简单的基础语音业务，向个性化、多样化发展，如何建立以客户需求为导向的业务与服务模式，已经成为面临3G机遇的运营商们最需要考虑的问题。号码百事通的推出，真正使电信企业“以产品为中心向以客户需求为中心转变”的思路得以落地。

3、号码百事通的推出，促进了中国电信各业务平台间的整合，建立起面向用户和企业的统一信息查询窗口

号码百事通利用智能网、互联网等网络资源，借助传真、短信、Email、声讯、互联网等通信手段，并整合了原有的114、160、168等各项业务，在充分挖掘和整合用户号码信息的基础上，延伸与拓展了传统的查号业务，为普通的个人用户和企业用户提供一个信息化交流的服务平台。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 中国电信集团 |
| 主营业务 | 电信 |
| 价值主张 | 通过对114平台的拓展，将号码查询延伸到信息查询，推动中国电信向现代综合信息服务提供商的转变。 |
| 模式核心 | <p>1、赢利模式由单边模式向双边模式转变：有别于传统的单边运营模式，号码百事通同时对前后向用户收费，这种双边模式最大限度地绑定用户，通过增加客户转移成本，有效提高用户的忠诚度和黏性。</p> <p>2、实现了以客户需求为导向的服务转型突破：不仅仅只是简单地将客户分为企业客户、个人客户和家庭客户，更进一步地从用户年龄、所在地域、兴趣爱好、使用行为等方面将不同特征的用户群体归类，提供个性化而又覆盖全面的信息查询服务，切实提高用户体验。</p> <p>3、加强业务平台间的整合，建立起面向用户和企业的统一信息查询窗口：利用互联网等网络资源，借助传真、短信、Email、声讯等通信手段，整合了原有的114、160、168等各项业务，为普通的个人用户和企业用户提供一个信息化交流的服务平台。</p> |
| 赢利点 | 广告收入，双向服务收入。 |

（三）、【点评精要】

对中国电信来说，从原来的114查号台变成号码百事通的这次“变形”，是自身商业模式的一次重要突破：从传统的号码查询发展成综合信息服务提供商。吸引客户容易，锁定客户难。号码百事通推出双向收费增加了客户转移的成本，但只是权宜之计，不能长久。要真正锁定客户，关键还是在于：提供认真、优质的即时服务；建立较详细的客户资料数据库；在提供的内容服务上达到新而准。

中国电信具有品牌优势和资源优势，凭借这些优势进行网上网下的整合是号码百事通的竞争力所在。在2008年南方抗冻救灾和汶川地震救灾中，中国电信的号码百事通提供的及时准确和高效的服务，在关键时期成为了人民群众查询信息名副其实的主要渠道，并成为救灾过程为社会提供救助信息转送的有效平台。

第二篇 联盟合作创造共赢价值

专业化特色

[案例二十一]福记送餐：传统行业的非传统商业模式

[案例二十二]德克士：中国西式快餐特许加盟第一品牌

[案例二十三]UPS：全球供应链金融

[案例二十四]DHL：战略联盟完善全球网络

[案例二十一]福记送餐：传统行业的非传统商业模式

（一）、【基本概况】

福记集团现已初步形成了从食品原料的生产、加工和物流，到工业配餐、学生营养餐、旅游和交通配餐、军需配餐、生鲜超市、新型中式快餐等食品产业链条，并已营造出服务业的产业格局，具有更强的竞争能力、抗风险能力和企业持续发展能力，并为打造现代化高科技食品王国奠定了牢固的基础。

非传统的“福记模式”

“福记模式”可以概况为三点：第一，率先将机构客户作为主要目标客户；第二，实行高度集中的中央管理机制，形成中央源头采购、集中初级加工、工业化规模化生产；第三，送餐服务、高档酒楼和方便食品三项业务资源共享，优势互补。

可复制性是“福记模式”的最重要的特征，而标准化生产是“福记模式”可复制性强的关键，也是其能够得到风险投资机构认可的重要原因。对目前国内品牌餐饮连锁企业的考察表明，如何通过加强标准化，实现有效的模式复制已经成为该行业的竞争关键。

为支撑这种标准化、机械化大规模生产的模式，福记按流程功能将组织构架设置为四大集团格局，每个节点集团在流程中担任不同的“职能”：奥特莱集团专业从事食品原料和源头基地的建设、生产和粗加工；先驰达集团负责把采购基地或者各个生产点生产的生鲜食品以最快的速度，用温控车冷链或者热链运送的形式，运送到多鲜乐集团的十二个中央加工中心；在多鲜乐集团内，所有的生鲜食品被精加工成可立即下锅的半成品，如把肉切成肉丝、肉片、肉块，做成肉丸，大丸小丸，装成五公斤一袋，一个箱子4袋，20公斤一箱的标准材料；味鲜达集团和他们的中央厨房只需负责翻炒加热食物，在最短的时间内做出口味统一的标准午餐来配送到最终客户。为保证整个流程系统的完整性和协调性

，所有这些产品加工流程都有一个非常明确仔细的标准，也正因为有了标准化的流程控制和精细的操作标准，福记扩张起来就顺利多了。图1简要阐述了福记模式的流程。

另一方面，上述流程的顺利进行在很大程度上依赖于原材料的及时供应，福记下属的奥特莱集团为这一需求提供了保障。奥特莱集团供应着肉类产品、蔬菜、河鲜和海产品。同时，福记在大米、食用油、鸡蛋、禽肉等其他八大种产品上实行OEM生产和全面合同制度，严格控制整个生产流程。通过这种方式，福记还实现了尽可能控制成本的效果。

未来的机遇与挑战

虽然目前，福记已经通过这种独特的模式实现了一系列战略、财务等目标的成功，但这并不意味着福记可以就此止步，仍有很大的市场空间有待发掘。校园送餐将是福记下一步的战略重点，中国的学校送餐市场非常大，政府鼓励学校采取外包的送餐方式，而目前大部分学校还采用自建食堂的传统模式，这种模式下，学校要投入很多的人力物力财力，并且饮食的安全卫生也很难实现。火车送餐服务和军队送餐也将成为新的收入来源，中国的火车运营正在进行改革，火车的客运量非常惊人，市场潜力极大；军队送餐也是很大的市场。从世界范围来看，送餐行业的跨国公司往往负责一个场所所有的餐饮服务，例如机场和车站等地，这被称为“特许配餐”（concession catering），中国的机场和车站等潜在的特许配餐市场潜力很大，福记未来也将向这个领域发展。

挑战与机遇并存，同样的，福记未来的长久发展也面临着各方面的挑战：其一，中餐加工流程的工业化必将损失部分口味。其二，福记模式的可复制性也给新进入者提供了机会。但是，福记未来面临的最大挑战并非来自口味，而是他目前这种整合了食品生产整个产业链的垂直综合业务模式。这就是福记能够标准化、迅速扩张的核心所在，但所有这些温控运输、中央加工中心无不耗费大量资金去建设。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|-----------------------------------|
| 企业名称 | 福记食品服务控股有限公司 |
| 主营业务 | 餐饮服务 |
| 价值主张 | 保证安全、卫生、营养、方便、快捷，以快速量大取胜。 |
| 模式核心 | 1、率先将机构客户作为主要目标客户；把送餐服务、高档酒楼和方便食品 |

| | |
|------------|---|
| | <p>三项业务资源共享，优势互补。</p> <p>2、标准化生产是“福记模式”可移植性强的关键，也让其得到风险投资机构的认可。</p> <p>3、通过收购原料供应商，不仅仅为了降低采购成本、保证每日供应，还能够在大米、蔬菜的种植和家禽的养殖过程中控制某些有害成分进入原料。</p> <p>4、实行高度集中的中央管理机制，形成中央源头采购、集中初级加工、工业化规模化生产。</p> |
| 赢利点 | 快餐收入，方便食品销售收入，餐馆收入。 |

（三）、【点评精要】

成功的商业模式不仅要在当下创造价值，更重要的是要增强在未来创造价值的能力，而能否创造未来价值取决于商业模式的可复制性和纵向持续性。福记准确地结合了行业特性，将可复制性作为其商业模式的重点，实施标准化生产，系统地提升了其商业模式体系。商业模式一旦标准化后，就会降低复制的难度，便于更强劲地扩张。运用此种商业模式最成功的还数快餐连锁大王麦当劳，通过标准化经营不断复制，全球开花。

福记商业模式还有一个重要的特色，不断扩大其客户群，挖掘细分市场，并针对不同的客户群的特点实施不同的策略。但是，标准化生产带来的产品单调、无特色，约束了其满足个性化产品的能力。如何在标准化生产保证高效率与创新开发蓝海市场之间找到最佳的结合点，是福记追求纵向持续性必须解决的重点课题。

[案例二十二]德克士：中国西式快餐特许加盟第一品牌

（一）、【基本概况】

德克士的共赢之道——重复加盟

所谓重复加盟，就是某加盟者在第一个加盟店开业后，继续加盟，开店数达到2家或以上。这种“子系统工程”能让加盟者取利。首先，加盟德克士会带来满意的收益率和大量现金流；其次，加盟德克士带来的管理理念及方式上的变革，能提高他们的管理水平和企业运行效率；第三，德克士完善的企业管理制度、员工培训制度以及各分公司对加盟店的督导帮助，使加盟商不必被某个店铺拴住，可以将精力主要用于市场拓展。加盟后，通过

德克士这个品牌，加盟者可以使自己的企业成功转型，或使资金稳定增值；德克士也能借助这些加盟商的努力扩展市场份额，使品牌价值迅速增值。

为了使加盟商真正成为德克士的子系统，德克士会帮助其培养一批经营人才，即店长，强化其企业家精神。店长接受的培训侧重于如何让店铺更赚钱，他要对整个店的损益负责，而不仅是QSC。加盟店开业之初，德克士会派一个经验丰富的店长去帮助加盟者培养店长。

三大战略之选址战略——农村包围城市

地域的选择对连锁经营企业来说是战略性的选择。德克士曾与麦当劳、肯德基在一线城市进行正面对抗，但由于品牌影响力太小、运营成本居高不下而持续亏损。随后德克士关闭北京、上海等地区分店，采取“农村包围城市”战略，向二三级城市进军，主攻西北市场。

在城市选择上，德克士只选择非农业人口在15万人以上、居民年平均收入4500元以上的地级市和非农业人口在10万人以上、年人均收入6000元以上的县级市；商圈选择上，除了秉承在“城市内最繁华地段或人流量最大的大型超市或商场”这一基本选址要求外，主要选择在主商圈、社区以及学校周围等商圈进行其不同规格店铺的选址。这样的选址战略使德克士在几乎是西式快餐空白的市场得到快速发展。

三大战略之连锁战略——以特许加盟主导

相对于麦当劳、肯德基在特许加盟上的谨慎做法，德克士采取“加盟连锁为主、直营连锁为辅”的战略。其中在加盟连锁方式上，以特许加盟为主、以合作加盟为辅。特许加盟是为愿意全额投资并全心经营的加盟者提供的合作模式；而合作加盟是针对投资型加盟者，由加盟者与德克士共同投资，德克士投资设备，加盟者投资场地、装修等资本，德克士负责经营并承担经营风险，加盟者提取固定利润。两种加盟结合的方式充分考虑了中小投资者的不同处境和经营观念，加上德克士根据不同地点、面积推出不同店型并设计合理的加盟费用，德克士吸引了大批加盟者。投资额上，普遍投资额仅为一二百万元，营运成本也被严格限定在适当范围内，每个德克士餐厅的成本远低于肯德基、麦当劳，大大增强了生存和竞争力。

三大战略之营销战略——差异化营销

“农村包围城市”、“特许加盟”本身就是德克士差异化竞争的重要策略。除此以外，相比麦当劳、肯德基严格执行的“千店一面”，德克士在产品开发、促销方式等方面更具有个性化特色。产品开发上，虽然和肯德基一样主打产品是炸鸡，但德克士开口锅炸制鸡块，使其更金黄酥脆、鲜美多汁。另外，德克士开发的产品有很多具有东方口味，如玉米浓汤、鲜肉芙蓉堡、咖喱鸡饭等。促销方式上，有别于麦当劳、肯德基自上而下的全国或区域性促销体系，德克士采取自下而上与自上而下相结合的促销策略。每个加盟店都可根据自身情况提出新的促销措施，与德克士讨论通过后，第二天就可实施。凭借这种贴近市场和消费者需求的灵活而快捷的促销方式，德克士能以更低的成本和更有效的方案吸引越来越多的回头客。

德克士的差异化营销使德克士具有强大的竞争能力，加上德克士的投资额以及运营成本相对麦当劳、肯德基要低，加盟商具有更大的赢利空间，因而很多德克士的加盟商在开办了第一家加盟店后，往往又在几年内开办了第二家、第三家加盟店。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 公司名称 | 德克士食品开发有限公司 |
| 主营业务 | 西式快餐 |
| 价值主张 | 为顾客营造“好吃、实惠、快”的用餐新体验；为致力于西式快餐的有志之士铺平一条走向成功的创业之路。 |
| 模式核心 | 1、重复加盟：借助这些加盟商的努力扩展市场份额，使德克士的品牌价值迅速增值。 2、农村包围城市的选址战略：尽量避开与麦当劳和肯德基在一线城市的正面交锋，向二三线城市进军，力争在西式快餐空白市场取得优势，快速发展。 3、特许加盟主导的连锁战略：特许加盟为主、合作加盟为辅的连锁方式，为愿意全额投资并全心经营的加盟者提供特许加盟的合作模式。 4、差异化的营销战略：推出主打产品炸鸡的同时，积极研制具有东方口味的新型食品，并允许各加盟店参与促销方案的设计。 |
| 赢利点 | 餐饮销售收入。 |

（三）、【点评精要】

德克士在中国之所以能够成功，主要根源于其在肯德基、麦当劳已经占据领导地位的市場中找到了一片蓝海。蓝海战略是新进入者避开现有强势占有者的有效方式之一。德克士店址、连锁方式的选择和差异化战略的实施无不体现了其敏锐的市場洞察力。在对加盟店的控制力方面，德克士抓住连锁模式中关键的经营管理环节，通过这种方式控制着整个连锁链，既省钱又有效。

德克士对待加盟者的方式也很独特，与麦当劳和肯德基不同，德克士允许加盟者拥有加盟店外的其他企业，有利于这些加盟者学习德克士的管理方式方法等，并应用于其他企业体，充分发挥了联盟体构建学习平台的能力。而另一方面，由于提高了学习能力，加盟者的各企业效益提高，有更多的资本运营或重复加盟，反过来也为德克士谋利益，提高其知名度和美誉度。很多加盟者最后都把经营的中心放在德克士加盟店上，其他企业为德克士加盟店服务。

（一）、【基本概况】

UPS亚太区及中国资深副总裁黎松江在接受《商务周刊》专访时表示：从物料采购的资金管理到库存的货物运送，今天的UPS正在演绎着一个全新商业模式，即商务同步协调，其核心是创造精确统一的供应链，以使货物流、信息流以及资金流能更快更高效的运转，实现无缝衔接，保持整个商业活动的顺畅进行，更好地满足客户的需求。

一站式物流供应链解决方案

现在客户往往要求一个业务员为他解决整个供应链的问题。不仅仅是跨国客户，国内的大型客户，包括未来的中小型客户，需要的都是一系列的物流供应链解决方案，包括快递、集装箱、补货、仓储等。如果参考本地企业投入供应链的成本占企业总成本的百分比，就会明白业务只占据了冰山一角，中国企业在完善其供应链配置方面仍有很大的潜力。也正因如此，UPS中国将在年内完成快递业务与供应链业务的整合。之后，客户将享受到UPS提供的“一站式物流解决方案”的服务。

UPS一再强调的供应链业务方面，目前UPS在中国内地和香港拥有超过40个营运设施，作业面积18.6万平方米。黎松江表示，UPS供应链管理业务未来将继续拓展其在中国已经颇为成功的模式，并将重点放在主要制造业中心地带，如长江、珠江三角洲及渤海湾。从全球范围来看，UPS的供应链管理革命早在2003年已经开始。具有标志性的事件是，当年3月，UPS停用了有40多年历史的传统图案，将用丝带捆扎的盾牌包裹图案换成了棕色而略带金属光泽的三维图案，新图案寓意信息流、物流、资金流的三流合一。

值得一提的是，2007年，UPS继续发布《亚洲商业监察》报告。UPS将致力于通过我们既有的小包裹与供应链解决方案，帮助中小企业决胜于市场。

UPS全球供应链金融方案

UPS中国董事总经理兼首席代表陈学淳早就表示，未来物流业的决胜点在于金融服务。2007年11月27日，UPS旗下UPS资融公司（UPS Capital）宣布与上海浦发银行、深圳发展银行及招商银行合作，推出“UPS全球供应链金融方案”。此类合作在国内实属首次，将为中国中小企业或大型企业供应链中各环节提供包括融资和风险管理等一系列服务。按照UPS的说法，该方案能帮助企业简化交易流程。今天的UPS正在演绎着一个全新的商业模式，即商务同步协调，其核心是创造精确统一的供应链，以使货物流、信息流以及资金流能更快更高效的运转，实现无缝衔接，保持整个商业活动的顺畅进行，更好地满足客户的需求。

UPS将物流、信息流和资金流合而为一，由于整个融资过程中，抵押物（存货）始终掌控在UPS手中，从而有效控制了违约时的风险底线；另一方面，UPS的货物全球跟踪系统可随时掌握借款人抵押货物的动向，即使借款人出现了问题，UPS的处理速度也要比会计师甚至海关机构快得多；而且，凭借UPS经年累积的外贸企业客户信息系统，可以真正了解那些规模不是很大，但资信状况良好的中小企业的信息。显然，UPS做存货融资，风险要比传统银行低得多。

优势和挑战

对UPS

Capital而言，最大的优势在于风险降低了，其服务网络遍及全球，尤其是美国进口商快递

服务市场，熟悉所有买主，对公司往来商业的信用查询作业能力胜于一般银行，且货品尚在UPS 手中运送，相对风险降低很多，这是其最大的优势，也是银行无法比的。

UPS在中国的挑战首先来自于员工。2005年，UPS成为第一家在中国独资的外资物流企业之后，员工数量迅速从200名增长到2000多名，需要在最短的时间内对员工进行全球统一标准的培训和管理。其次，在亚洲，建立统一物流需要解决两个主要的问题：一是要整合供应链，另一个是加强基础设施。过去10年间，UPS平均每年投资10多亿美元建设基础设施。最后是，在中国有政策限制。UPS已在上海开办了一家金融公司办事处，但由于法律限制，这一办事处目前仅提供金融顾问咨询服务，现在还不能对内地企业提供金融服务。而此前，UPS大都通过香港、台湾地区间接地提供贸易融资服务。

（张娅，演绎着一个全新商业模式
百年UPS中国变速，《商务周刊》，2007年第12期）

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 公司名称 | 联合包裹运送服务公司（UPS） |
| 主营业务 | 物流运输服务 |
| 价值主张 | 创造精确统一的供应链，以使货物流、信息流以及资金流能更快更高效的运转，实现无缝衔接，保持整个商业活动的顺畅进行，更好地满足客户的需求。 |
| 模式核心 | 1、一站式物流解决方案：作为全球最大的四大快递公司之一，UPS为客户提供快递、集装箱、补货、仓储等服务业务。 2、物流供应链：UPS将信息流、物流、资金流的三流合一，并致力于帮助中小企业提供小包裹与供应链的解决方案。 3、供应链金融：UPS很好地抓住物流的决胜点——金融业务，为中国中小企业或大型企业供应链中各环节提供包括融资和风险管理等一系列服务。 |
| 赢利点 | 提供物流、金融服务的收入。 |

（三）、【点评精要】

UPS是全球最大的四大快递公司之一，始终以客户需求为中心，从提供单一的快递业务到开展全面的供应链服务，再到为供应链上的企业提供金融服务，UPS一直不断地完善自己

的商业模式，实现了一个大公司的全面、可持续发展。这种根据市场、政治等外部环境的变化，不断自我完善的理念是国内很多企业需要学习和效仿的。

但是，与国内同样提供供应链金融的企业不同，UPS作为一家国外的跨国公司，在中国受到了一些限制，无法原封不动地将其在国外的运作模式照搬到国内，如何完成这个转变是UPS在中国得到良好发展的关键。另一方面，作为其供应链上的核心企业，UPS不仅肩负着实现本企业利润目标的重任，还必须合理规划整条供应链，实现链上价值的最大化，以及链上各企业的利润分配。

[案例二十四]DHL：战略联盟完善全球网络

（一）、【基本概况】

新需求创造新市场，新需求成就新辉煌。如果不是当年美国海运无法满足往来加州和夏威夷的运输需要，三位美国人就不会在旧金山市创立驰骋全球的橙黄色DHL（敦豪环球速递公司）。在今天，DHL已经成了快递的代名词，如公司白领就经常说“请你帮我把这个文件DHL过去”。

与中外运建立战略合作伙伴关系

1986年，中外运和DHL试探性地各拿出25万美元成立合资公司时，只有一间办公室，双方都没有想到中外运能有今天的规模。合作很好地弥补了彼此的缺陷，达到了1+1>2的效果。在中国市场的国际物流业中，中外运敦豪公司具有本土化销售网络和抢占先机的优势。中外运了解中国国情，擅长政府公关，优势主要表现在三个方面：一是网络；二是有专业的人员，对当地的作业很熟悉；三是政府资源。这些都是外资快递公司进入国内市场所迫切需要的。而外方有良好资金实力、运作经验和技術，完善而发达的国际快递网络、先进的管理体制和信息支持系统，这些都是中外运所没有的。通过合作，DHL获得了渴望已久的市场份额，而中外运则获得了竞争力的提升，强化了自身网络的运作能力。

中外运敦豪具有高效运转的合资体系：董事会由双方共同组成并派出管理人员，在国内利用中外运的网络和人力资源开展业务，国外借助外方公司的国际网络，双方资源和优

势互补。合资公司主要推广外方公司的品牌，沿袭其管理模式，并租用外方的信息系统。DHL快递大中华区域总裁许克威曾说过，“要想在中国发展货运、快递业就必须要有自己的本地合作伙伴，中外运是我们找到的最好的伙伴。”

战略联盟：营运效能最大化

真正伟大的力量是善于借用别人的力量。DHL在经营中最擅长的也是以市场为中心，通过联合或协议的方式对别人的资产加以利用。只要有可能就千方百计吸取别人的优势为自己所用。正是这种独特的运营方式，使其在保证利润的前提下，可以拿出更多资金用于合作。

DHL强大的运力来自于其更灵活周密的航空运输，通过包机、租赁以及和航空公司结成战略联盟，更灵活地根据客户需要，提供实时实地的服务。中外运敦豪以租用商业航班的灵活模式著称，目前，每周租用商业航班多达550架次。除此之外，快递专机作为这一形式的有力补充，大大提高了中外运敦豪的航空运力和效率。

DHL还不断采取建立战略合作关系的方式，利用战略联盟所带来的资源获取更多的竞争优势。如2004年中美双方签订新的《中美航空协定》后，本身没有开设中美航班的DHL为了加入利润丰厚的中美国际快递市场的争夺，与美国西北航空公司签订合作协议，借助美国西北航空每周7个航班大幅提高在中美航空市场的运力。

供应链整合：锁定潜力客户群

供应链整合就是要将一条链子进行整条管理，让每个环节在时效性上恰到好处。随着中国的出口产品越来越复杂，国内厂家都在努力解决供应方面的难题，尽量避免出现短缺或库存积压。在中国市场上诸事为先的DHL想到了帮助中国的厂家管理日益复杂的供应链，从而为他们节约时间和金钱，创造更大的发展机会。为此DHL将日常供应链服务作为主攻领域，同时，将中国国内物流快递业务作为其全球供应链整合不可缺少的一部分，即将国际快件与国内快件有机结合，实现横向整合(地区间)和纵向整合(快递、物流、供应链)，加上一个很强的信息网络，为客户提供包括物流、资金流、信息流等方面的完整的供应链方案。

（崔涛，DHL：中国快递物流业的最大赢家，<http://www.boraid.com>，2007-01-10）

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 公司名称 | 敦豪环球速递公司（DHL） |
| 主营业务 | 快递服务、提供个性化的电子商务解决方案和量身订做的物流解决方案。 |
| 价值主张 | 合理管理复杂的供应链，为客户节约金钱和时间，以便更好地发展自己。 |
| 模式核心 | <p>1、构建DHL全球网络。其包裹和快递服务的网络覆盖超过了20个国家，并成为欧洲商业客户市场的领导者。</p> <p>2、在中国选择与中外运建立战略合作伙伴关系。凭借中外运对中国市场的了解和DHL的资金、技术等优势，中外运敦豪在中国取得了迅速而长久的发展。</p> <p>3、以市场为中心建立战略联盟，充分利用各方优势资源。通过包机、租赁以及和航空公司结成战略联盟，更灵活地根据客户需要，提供实时实地的服务。</p> <p>4、进军电子商务，达成电子商务平台、卖家、买家和DHL四方共赢的局面。</p> |
| 赢利点 | 物流运输收入，提供服务收入。 |

（三）、【点评精要】

供应链联盟的关键在于供应链各节点企业之间的联接、合作和协调，因此正确选择合作伙伴是建立和巩固战略联盟的基础。许多国际著名的大企业通过选择合适的合作伙伴，使其供应链获得了巨大成功。另一方面，在实际运作中，不少企业在如何选择合作伙伴等问题上往往容易步入一些误区，不仅影响了供应链管理的绩效，而且还导致大量资金、时间的浪费。DHL在中国市场的巨大成功在很大程度上也正是得益于其合作伙伴的正确选择。

尽管DHL在其主营业务上已经取得了很大成功，但其并不满足于此，正在将发展的触角伸向更广的范围、更多的方面。如在网络方面，其与eBay的战略联盟使其将业务领域拓展到虚拟的网络中。但是，对比其竞争对手之一的UPS，其对资金流的掌握力度不够，UPS将金融与供应链结合起来实现了四流合一，因此如何更好地把资金流融入供应链也是值得DHL考虑的问题之一。

二、打造价值链

[案例二十五]香港利丰：转型做供应链管理者

[案例二十六]家政服务价值链创新

[案例二十七]诺基亚：供应链赢得市场

[案例二十八]安信地板：资源整合全球化

[案例二十九]怡亚通：一站式的供应链管理服务商

[案例三十]方正科技：SCM提升整体竞争力

[案例二十五]香港利丰：转型做供应链管理者

（一）、【基本概况】

发展演变

作为香港最大的多元化贸易集团、中国首家对外出口贸易公司，香港利丰集团曾吸引世界权威的哈佛商学院对其进行了6个案例分析。除了策划、指挥、协调外，利丰自己并不做任何实际的制造工作，而是交由与利丰关系密切的众多中小制造厂商去完成，自己则充当资源整合的组织者。由单纯的货源代理商转型为供应链管理者，利丰经历了三个阶段：第一阶段扮演地区性“货源代理商”的角色，在中国台湾地区、韩国和新加坡开设办事处，根据产品特点和各地的资源优势从不同的国家购买装配部件进行“分类包装”，从而在这个供应链过程中获得了收益；第二阶段作为生产计划的管理者和实施者，根据客户提出的需求，由设计师设计出草案，对市场进行调研后构思出样品，征询客户意见后进行调整或修改、签订合同、对工厂的生产进行计划和控制以确保质量和及时交付；第三阶段，采用分解价值链的“分解生产”方式，在全球范围内进行资源整合。如生产晶体管收音机，利丰只生产配套元件，然后运到中国内地装配完成后，成品再回到香港进行测试和控制，销往世界各地。

全球资源整合，打造强势供应链

利丰称自己是“准制造商”，与传统制造商通过自己的机器、设备等有形资产达到生产产品的目的不同，利丰更多地是通过无形的管理来达到同样的目的。利丰充分利用自己在贸易业务过程中与众多制造商建立的良好合作关系调动大量制造商的资源，迅速将零售

商的订单组织生产。比如，美国一家零售商向利丰订购1万件衬衫，利丰不会直接去找某家厂商要1万件衬衫，而是从头进行逐个环节的分析：哪里的纱最好？哪里的布最好？哪里的染色最好？哪里的缝制工艺最好？这些任务可能分别交由位于不同地区的制造商来承担。

表面上，利丰承担了包括计划、原材料、生产、订货等在内的所有工作，但它不直接管辖工人，而是交由制造厂商去完成。利丰借助众多合作者的力量，打造强势供应链，通过对众多中小型制造商资源的利用和重新配置，形成供应链价值群组，掌控商品流通渠道。虽然利丰门下各成员的关系远不如资本纽带式那样紧密，但其协同效应却让人不敢小觑。今天，利丰在44个国家设有66个办事处，集团年销售额超过50亿美元。近年来，尽管经济环境不甚景气，利丰却能保持几乎百分之百的增长率，利润率达到总营业额的10%以上，资产报酬率每年递增30%。由于利丰所提供的价值大多来自外部资源整合，因此没有什么固定资产的投资，其帐面价值只占总营业额的5%，资产负债率不到5 %。

提供全方面的供应链服务

为了使整条供应链的运作更加有效和顺畅，利丰继续开发更全面的供应链管理服务。除了负责市场调查、产品设计和开发、原材料采购、选择供应商和进行生产监控等一系列以产品为中心的工作外，利丰还负责处理各项进出口清关手续和当地物流安排，包括办理进出口文件、安排出口运输和当地运输等。另外，利丰亦会选择性地对有潜质的原材料供货商、工厂、批发入口商和零售商等进行融资，使供应链上供求双方的各个节点企业都能以最佳状态运作。事实上，利丰会对整条供应链进行分解，对每个环节进行分析与计划，如制定策略性的库存安排和库存补充等方案，力求不断优化整条供应链的运作，从而能够以比竞争对手更低的成本更灵活地供货。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 香港利丰集团 |
| 主营业务 | 出口贸易 |
| 价值主张 | 以客户需求为中心，提供有效率的产品供应，以达到“为世界各地企业和消费者提供合适、合时和合价的消费产品”的目标。 |
| 模式核心 | 1、用业务关系网络将无形资产转化为有形收入。利丰不去占有资源，而是利用资源，放眼整个供应链，想办法打通生产的各个环节，获取无形的优势，并 |

| | |
|------------|---|
| | <p>转化为有形的收入。</p> <p>2、严密的运营流程和机制。利丰有套严密的运营流程和机制，加之具备专业运营经验的人才，使利丰在整个运作过程中始终保持了供应链的透明度。</p> <p>3、抓住IT技术与传统劳动密集性产业的最佳结合点。通过智能化专家系统来协助业务运作，利丰让专家填表把各自的专长输入系统，系统就会自动根据订单的信息找到相应的专家。</p> <p>4、培养针对员工特长，激励以团队为单位。将员工视为重要资产，不吝巨资培训员工，并引入类似“内部创业”的利益激励机制。</p> |
| 赢利点 | 零售收入，经销收入，出口贸易收入。 |

（三）、【点评精要】

利丰模式可以认为是一种在全球范围内整合资源，并组织、协调、运作由多条价值链构成的价值网的商业模式，在这个网络中，利丰充当核心企业的角色，是整条供应链的管理者。这种商业模式不仅能在全球范围内进行资源的有效配置，更是对不同价值链的合理整合，构成了快速、可靠、便利的系统，能适应不断变化的市场环境。

一系列突破创新是利丰构建成功商业模式的重要基石。首先，从传统制造商蜕变为“准制造商”，这一蜕变得益于利丰在其发展历程中所积累起来的丰厚的供应商和客户资源，以及对这些资源的科学整合，这些信息都是无形资产，具有强大的“杠杆效应”。此外，还得益于其庞大的IT系统，保证信息对客户的完全共享，减少了摩擦和交易成本。在IT系统中还包含了企业所有员工的专长，通过这个系统，利丰可以将每个员工安排到最合适的位置，使其发挥自身的最大作用，充分显示了信息产业推动商业运作的巨大魔力。

[案例二十六]家政服务价值链创新

（一）、【基本概况】

传统家政服务模式的弊端

传统的家政服务公司大多属于中介公司，在供方（家政服务员）和需方（客户）之间提供牵线搭桥的服务，每达成一笔业务，从客户方收取一定的中介服务费作为收入来源。这种商业模式具有以下缺点：

第一、无法化解服务风险，服务纠纷众多。第二、家政公司提供的价值单一，无法锁定客户和服务员。第三、盈利模式单一，利润空间日益减小。

创新家政服务价值链的商业模式

随着人们生活水平的提高，以及“4+2+1”家庭（双方父母+夫妻+小孩）的日益增多，对家政服务的需求将会越来越多，因此，有必要创新家政服务价值链模式，推动家政行业走向正规化和规模化。

对家政服务价值链最突出的创新在于：在价值链中引入原本不存在的当地妇联，利用四方之间的三份合同来规避大部分服务风险。这种模式可以弥补传统价值链模式的弊端：以会员制和增值服务锁定下游客户；以公司化运作锁定上游家政服务员；从偏远地区聘用合适的服务员降低成本；集中服务于高端客户和大客户，收取会员费和服务员管理费来保证运营收入的稳步增长。

此外，与传统的家政公司相比，这种商业模式具有以下创新点：

第一、引入了原本不在价值链上的当地妇联，并重新定义了价值链中各参与者的角色与关系，从而回避大部分服务风险。如北京周边的偏远农村地区有大量家政服务员资源，由当地妇联负责筛选有一定文化和相关经验的女服务员推荐给家政公司，并与服务员家庭签订协议，使其承诺服从公司管理并赔偿其造成的任何损失，其成本比当地服务员便宜40%左右。另一方面，当地妇联与公司签订协议，承诺介绍的服务员若出现服务失误和造成财产损失，当地妇联将承担完全责任。最后，公司在为客户服务时，与客户签订服务协议，承诺如服务员出现失误或造成财物、人身损害，公司将承担全部责任。当地妇联是这一风险控制体系的关键角色，因为这可以为当地妇女解决就业问题，当地妇联乐在其中，而无需公司支付费用。

第二、集中服务于高端客户和饭店、酒店等大客户。这类公司选择了两类客户，一是有老人、小孩的家庭、外籍人士的家庭客户，这些客户愿意多花些钱找到满意的家政服务

；一类是酒店、饭店等，各家酒店、饭店都为找不到廉价、熟练、又不需管理的服务员发愁，公司切入这种空白市场，很快就能抓住大客户，而且都是连锁性质的饭店，规模很快做大。

第三、会员制和增值服务能够锁定下游客户。公司化的运作，客户只与公司打交道，并签有合同，客户对服务质量不满，公司无条件更换服务员直到客户满意。新服务员需经培训并合格后才能为客户服务，因此服务质量一般都让客户赞不绝口，而利用服务熟手进行培训又可为公司省去培训投入资金。另外，对于大规模使用服务员的饭店来说，与此类家政公司合作可以解决管理上的难题，饭店只需按时付费即可。当然，这需要客户交一笔会员费成为公司的会员，从而，公司对下游客户基本是锁定的。

第四、公司化运作锁定上游优质低价的服务员资源。大凡打工在外的人都渴望成为“有组织”、“有单位”的人，希望有人给他们按月发工资，对于女性打工者尤其如此。这种创新将服务员变成了公司员工，统一管理，按月发工资，使服务员有了归属感，觉得自己在上班，而非传统意义上的保姆；加上公司能锁定下游客户，提供大量工作机会，服务员都愿意留在公司。在这一层面上，公司对上游的优质服务员资源也是锁定的。

第五、会员费与月度管理费的收入模式保证运营收入的稳定增长。公司对客户设置了两步收费法：首先，要成为公司会员需交纳一定的会员费；另外，客户在获得家政服务时，公司每月按约定价格向客户收取服务费，公司再从服务员身上收取服务费的10%作为管理费，所以公司能够获得两个相互弥补的收入机会。公司刚开展业务时，由于有大量新会员入会，公司能获得一笔收入；走向正轨后，大量服务员带来的每月收取的管理费成为收入的主要部分，这种收入模式能够保证运营收入的稳定增长。

实施新商业模式的困难：

虽然实施这种创新的商业模式能给企业带来持久稳定的收入，但是，在具体的实施过程中也存在着很多困难。如在公司刚开展业务时，在客户并不真切了解公司的服务质量之前，要吸引大量的新会员入会并非易事，必须把宣传推销工作做到位才能实现。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 企业名称 | 家政服务公司 |
| 主营业务 | 家政服务 |
| 价值主张 | 对复杂的商业系统进行连续的设计与再设计，不断提升系统效率，获得在上下游之间不可替代的存在价值。 |
| 模式核心 | 1、引入了原本不在家政服务价值链上的当地妇联，并且重新定义了价值链中各个参与者的角色与关系，从而回避大部分的服务风险。 2、明确重点服务对象：高端客户和饭店、酒店等大客户。 3、会员制和增值服务能够锁定下游客户。 4、服务员成为公司的员工，公司化运作锁定上游优质低价的服务员资源。 5、公司对客户设置了两步收费法：首先，成为公司的会员需交纳一定的会员费。第二步，客户在接受家政服务时，公司每月向客户按约定的价格收取服务费。 |
| 赢利点 | 会员费收入，家政服务收入。 |

（三）、【点评精要】

这是一个价值链系统创新的案例，新型的价值链模式：服务员—当地妇联—家政公司—（会员制）—客户，突破了传统模式：服务员—家政公司—客户。新模式解决了传统模式中价值链结构松散的问题，从而锁定了上下游客户，收费方式也更加科学。更突出的是选择高端客户和饭店、酒店等大客户，使公司的服务更正规化。两个不同的价值系统所创造出来的价值完全不同，但所花费的成本却几乎相当，这就是价值系统创新思想的实际运用所带来的结果。

案例中的新型商业模式系统地重新定义了家政服务业的参与者之间的商业关系和组织策略，形成了经过整合的商业系统，能更有效、更低风险、更经济地满足客户需求，获得在上下游之间的价值。有系统的价值链系统创新能产生最大的效率，对复杂的商业系统进行连续的设计与再设计，不断提升系统效率，可以在上下游之间获得不可替代的存在价值。

[案例二十七] 诺基亚：供应链赢得市场

（一）、【基本概况】

自1985年在北京开设第一家办事处以来，诺基亚就把先进的供应链管理思想引入了中国。先进的管理理念，辅以完备的基础设施，诺基亚凭借一套完整的供应链管理体系，成为了中国手机市场上的首选品牌。诺基亚在供应链管理方面的能力主要体现在以下各方面：

严格的供应商选择和本土化采购

诺基亚要对所有供应商从品质管理、生产运作管理、供应链管理、产品开发设计过程、产品责任、厂房设施、环境管理和风险管理等多个方面进行评估，并按照全球通用的程序 and 标准严格操作。被选择供应商的现场作业流程均须经过诺基亚专业人员的审核和认可后才能投入正式使用。

目前诺基亚产品元器件中有超过60%是在国内采购。本土化采购策略节省了以前耗费很多的运输费用，大大降低了诺基亚产品的成本，同时缩短了交货时间，便于信息及时反馈，也能够获取价格上的优势，从而帮助诺基亚在中国市场站稳脚跟。

快速反应以实现接单生产

目前，诺基亚在北京经济技术开发区投资超100亿元建立了世界级的通信生产基地——星网（国际）工业园。以诺基亚为龙头建立的工业园里，汇聚了国内外超过30家主要手机零配件厂商和服务供应商，随时准备供货，有力地支持了诺基亚的接单生产方式。一旦接到订单，诺基亚立即向周边的配套供应商要货组织生产，24小时内就会由物流中心发出成品。而从诺基亚拿到零部件到产品最后运出工厂，这一整套生产流程只需要3个小时。

行之有效的库存策略

诺基亚把所有的供应商集中到统一的数据平台，企业间实现了信息共享，能够实时查询诺基亚的库存状况，采用自动补货系统，供应商可以随时根据生产情况进行补货，整个流程变得更加透明。在先进的信息网络系统的支持下，以诺基亚为核心构建的供应链的可视性显著增强，供应链的总体库存量下降使得成本降低，于是整条供应链的竞争力都得到了提升。

为了实现“零”库存的目标，诺基亚的零部件从供应商处运来后先集中到物流中心短暂停留，根据订单对零部件进行分类，再通过物流通道直接送到诺基亚厂房内的生产线。依靠近距离的优势，有的配套厂商甚至专门建立直接通向诺基亚组装厂房的超大型产品传送带，以便于把库存压缩到最小。诺基亚通过组建工业园区，集中供应商来实现快速生产，库存成本几乎降至“零”。对此，诺基亚有一个理智的认识，“零”库存并不等于一点库存都没有。诺基亚的目标是在保证市场需要的前提下，尽可能地降低库存，保持少量的库存水平以应对一些突发性事件，以此来规避风险、增强供应链的免疫力。

多样的立体式分销体系

为了加强渠道的渗透力，扩大产品的覆盖面，诺基亚设立了全国级代理、省级代理和区域级代理，目前有近3万名销售人员活跃在中国内地400多个城市，而国美、迪信通等国内大型连锁企业的上千家店面也被纳入了诺基亚的销售环节。在推进渠道下潜的同时在全国范围内形成星罗棋布的销售网点，这一渠道策略使得诺基亚产品从最初的一级市场逐步向二、三级渗透，并进一步挖掘四、五级市场的潜力。

多层次的营销渠道并没有造成产品价格的上涨，这源于诺基亚同时采取了直供方式，以实现渠道扁平化建设。诺基亚在内部成立了一个DRP（Direct Retail Program）小组，专门负责向手机大卖场、专业连锁店和家电连锁店等大的终端零售卖场直接供货。为了避免因产品价格对代理商遭到的冲击，除了保留3个全国代理商，诺基亚针对众多的地区分销商采取了一种名为省级直控分销的FD策略。在这种模式下，诺基亚将全权负责与零售终端接触，直接向其提供产品，省级分销商只扮演物流和资金流平台的角色。营销渠道的深层下潜，同时配以直供方式的“削价”作用，使得诺基亚产品在中国遍地开花。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 诺基亚有限公司 |
| 主营业务 | 手机制造 |
| 价值主张 | 通过全面、系统、科学的供应链管理占领市场。 |
| 模式核心 | 1、严格的供应商选择和本土化采购：在采购方面，诺基亚通过严格的供应商选择把好质量第一关，并依靠大规模的本土化采购来降低成本。 |

| | |
|------------|---|
| | <p>2、快速反应以实现接单生产：以诺基亚为龙头建立的工业园里，汇聚了国内外多家主要手机零配件厂商和服务供应商，随时供货，提升了快速反应能力和生产效率。</p> <p>3、行之有效的库存策略：诺基亚把所有的供应商集中到统一的数据平台，企业间实现了信息共享，整个流程变得更加透明，减少整条供应链的库存。</p> <p>4、多样的立体式分销体系：诺基亚针对中国市场的特点，形成了一套以加强渠道渗透力和渠道扁平化为主要目标的多层次多渠道的立体化分销体系。</p> <p>5、可回收设计和逆向物流运作：从设计、回收再到再处理系列的逆向物流运作，形成了诺基亚完整的闭环供应链，为诺基亚塑造了良好的企业形象，公司也能从资源循环利用中获利。</p> |
| 赢利点 | 销售收入。 |

（三）、【点评精要】

采用整合并管理供应链的方法，诺基亚在降低成本、提高效率，并最终获得出色效益方面做得很好。严格的供应商选择程序，本土化的采购方式保证了其采购质量，降低了采购成本。零配件厂商和服务供应商汇聚在以诺基亚为龙头的工业园中，足以保证诺基亚能对订单及时作出反应。信息化建设保证了以诺基亚为核心的供应链的高度可视化，使整条供应链运作高效而迅速。扁平化的直供方式更是增强了诺基亚的灵活度。

以上几点无不体现了以诺基亚为核心的供应链的强大生命力，通过科学管理整个供应链，诺基亚实现并突破了自己的价值目标。但是，在服务方面诺基亚显得比较逊色，诺基亚是依靠运营商来销售产品，而不是直接与消费者对话，消费者购买的只是诺基亚的产品，与服务无关。当今市场早已由产品导向转为市场导向、客户需求导向，诺基亚应该意识到这一问题，并采取积极措施提高其与消费者接触的机会，为消费者提供更多的增值服务，进一步挖掘市场潜力、提升企业价值。

[案例二十八] 安信地板：资源整合全球化

（一）、【基本概况】

安信伟光(上海)木材有限公司是中国最大的实木地板制造商。从2004年11月收购巴西10万公顷的原始森林，控制巴西木材出口60%的份额，到2005年在中俄边境互市贸易区建设4万平方的木材加工厂，在巴西设立木地板半成品加工厂，再到2006年在美国设立ARK公司将巴西加工的木地板销往美国、欧洲市场，直至2007年5月引进凯雷投资，安信地板不仅打通了上游资源性领域，实现了原材料采购、加工、销售市场的境外循环，并把品牌技术和销售渠道这些产业链中最核心价值的环节掌握在自己手中，成为目前国内木地板行业唯一一家整合原料、采购、加工、成品、流通、销售各环节优势的端到端垂直一体化企业。

资源整合全球化第一步：四年寻找“最高机密”

中国是个木材资源缺乏的国家，创业初期，安信地板经营的实木地板一直是从一个台湾中间商手中购得的，尽管双方交往很好，中间商始终未把国外供应商的联系方式告诉过现任安信地板董事长兼CEO的卢伟光。相反，在所有进来的货物中销毁了一切蛛丝马迹，让卢伟光无从知晓。因此，卢伟光所需要的木材价格和数量始终控制在中间商的手里，而原料链是他们之间的“最高机密”。

卢伟光暗下决心，寻找属于自己的机会，然而这个第一步走了足足四年时间。每次安信的木材货柜到达码头时，卢伟光便出现在搬运工人中间，一箱箱挨个检查地板的外包装，等地板运到自己的仓库时，他在一堆一堆木板上爬上爬下寻找，然而都是徒劳无获。功夫不负有心人，经过孜孜不倦的查找，1999年3月，卢伟光终于在一条用来封木材的胶带内侧，发现了一行看不懂的文字和一个传真号码。凭感觉，卢伟光知道自己终于找到了“最高机密”。卢伟光请人将自己的意图翻译成英语，然后发传真过去，然而传真发了几十封一直音讯全无。卢伟光又试图打电话，但是，语言障碍再一次宣告了失败。继续传真、电话一个多月后，正当卢伟光想放弃时，传真从南美那头姗姗来迟，发来传真的是一位巴西木材供应商，就这样，卢伟光和巴西这个遥远的国度结下了不解之缘。自此，卢伟光带领安信地板跨出了全球化资源整合的第一步。

购买巴西森林

地板的源头是森林，在世界地图上，巴西版图满眼翠绿，巴西的原始森林面积世界之最，里面有30000多种树，包括紫檀木等制作实木地板的上佳材料，卢伟光的终极目标是拥

有巴西的一片原始森林。他不但要做木材的采购商，还要把工厂开到巴西去，成为世界上的木材供应商。

巴西的森林，75%为私人所有，13%为非政府组织控制，政府所有为数甚少。尽管如此，要购买森林又谈何容易？这里面有很多条条框框，你是巴西人还是外国人，是暂住还是拥有绿卡等。而且要想真正购买森林，必须得到原始森林里的印第安人部落同意，他们才是森林的真正主人，真正的守护者。2002年4月，卢伟光的第二个儿子出生在巴西，并加入了巴西国籍，卢伟光以监护人的身份取得了绿卡。通过各种努力，卢伟光和印第安人交上了朋友，他在马托格罗索州库亚巴市办起了木材学校，请中国11位林业专家编写了一本20万字的木材加工技术教科书，免费给巴西所有木材供应商授课。2003年卢伟光在巴西投资建起了木材生产厂家，2004年4月和11月分两次收购了150平方公里和850平方公里原始森林，面积之和相当于一个崇明岛。

化身“森林大使”

卢伟光投入巨资，研究开发当地人不使用的树种，研究成果与巴西人共享。他更是花费了100万美元租用美国GPS卫星，对“相中”的1000平方公里森林进行遥感测量，“我对每棵树动什么手脚，通过卫星巴西政府可以看得一清二楚”。他还给每一棵树都建立了档案，规定不砍水土容易流失的土地上的树木；不砍影响动物生息、鸟类传播树种的树木；只砍树龄在60年以上、树径大于50厘米的树。他还把森林分为25块，每年砍伐一块，同时保证当年仍有幼树生长，25年后仍可长成一片参天大树，如此周而复始，可以循环更新。

当然，卢伟光没有忘记他的那些印第安朋友，他在自己的1000平方公里森林里划出了50公里的地方，无偿给巴克里部落栖息。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 上海安信企业发展有限公司 |
| 主营业务 | 地板制造 |
| 价值主张 | 实现原材料采购、加工、销售市场的境外循环，自己掌握品牌技术和销售渠道这些产业链中最核心的价值。 |

| | |
|-------------|---|
| 模式核心 | <p>1、掘金热带雨林：巴西拥有世界上最大的热带雨林，数量多质量好。安信公司在巴西不仅是外国进口商，而且逐渐成为巴西当地的木材供应商。</p> <p>2、注重品牌建设：安信人一直以“诚信、质量、服务、专业”为企业经营宗旨，在生产经营的每个环节都确立了产品的质量保证体系，从而打造了中国实木地板的第一品牌。</p> <p>3、从规模中要利润：在全国100多个城市开设了几百家大卖场和专卖店，并出口到日本、欧洲、美国、澳大利亚等国家和地区。</p> <p>4、回报社会、再创辉煌：致富思源，包括有资金需要的希望小学、疾病康复、科学研究、老弱病残、社会保障等。</p> |
| 赢利点 | 销售收入。 |

（三）、【点评精要】

安信地板的成功有着深刻的启示意义。首先，放眼全球，瞄准拥有丰富木材资源的巴西原始森林，并通过努力拥有了属于自己的森林，抓住了供应链上游环节。其次，通过建立优秀的企业形象，吸引了越来越多的下游客户，这得益于安信所提倡的诚信理念。正如卢伟光所说，“诚信、质量、服务、专业是安信得以生存之本和成就世界品牌之基础”。

在安信力争与巴西供应商实现紧密合作，并进而能够在巴西购买大片原始森林的过程中，正是这种掏心置腹的真诚为安信打开了局面。而现在很多企业无法做到这一点，也因此无法实现企业的可持续发展。值得一提的是安信所承担的社会责任，即使是巴西本国的木材供应商在砍伐森林资源时也没有如安信这般用心，如此科学地考虑到森林资源的可持续发展。可以说，安信从事的不是一项纯商业行为，还是一项文化之旅，一项共赢的合作。

[案例二十九] 怡亚通：一站式的供应链管理服务商

（一）、【基本概况】

商业丛林里的一个新物种

没有产品，不打品牌，更无销售。既不是如富士康、比亚迪般精于内部管理的制造业者，也非国美、苏宁这样掌握终端渠道咽喉的零售商。不同于Google、思科等开发任何革命性技术，也不像麦肯锡、埃森哲靠提供咨询建议为生。然而近十年来，业务量却能保持着约40%的高复合增长率，从2001年20多亿元，一路攀升至2007年的217.5亿元。2007年的年报显示，其营业收入为17.97亿元，而固定资产仅占总资产的1.2%。参照传统的财务准则，其看上去又是一家极不健康的公司，资产负债率多年来高达90%以上。这就是深圳市怡亚通供应链股份有限公司——一家“四不象”的公司，商业丛林里的一个新物种。

与典型的供应链服务提供商不同，怡亚通迄今为止只有1000多名员工，一辆自己的货车都没有，更不用说飞机和银行了，而这正是怡亚通独特的地方，只做服务不做物流。“怡亚通做的是以智力型和资源整合为基础的集成化服务。它打造了一个大超市，企业可以随意选购它需要的供应链服务。”怡亚通的独立董事，北京交通大学物流研究院副院长王耀球指出。

一站式的供应链管理服务商

怡亚通称自己为一站式的供应链管理服务商，围绕企业的采购与分销提供从国际采购、进出口通关、物流加工、仓储、保税物流、代付货款、供应商库存管理、虚拟制造、协助外包等诸多服务。一站式供应链管理服务代表了行业发展方向，在社会接受程度不断提高和分工不断细化背景下，怡亚通近年来实现了快速增长，业务额从2000年的25.7亿元快速上升到2006年底的181.6亿元。

传统供应链服务商大多只在供应链单个或多个环节上提供专业服务，如提供物流运输服务的物流服务商，提供代理销售的增值经销商，提供代理采购的采购服务商等。怡亚通通过整合供应链的各环节，形成囊括物流、采购、分销于一体的一站式供应链管理服务，在提供物流配送服务的同时还提供采购、收款及相关结算服务。与传统的增值经销商和采购商相比，怡亚通一般不保有大量存货，避免了存货风险，降低了存货成本。传统的增值经销商和采购商只在有限范围内为企业提供结算支持服务，而采购商一般也不参与客户的营销支持活动。

产融模式：开展存货融资及外汇衍生交易

若仅是一站式供应链管理服务模式，怡亚通与传统供应链服务商的区别只是服务链的延伸，没有实质性的突破。在一站式供应链管理服务的产业基础上开展金融业务的模式，才是公司的核心价值所在。怡亚通的产融运作模式使其俨然像一家小型银行，将银行借贷资金通过供应链管理服务方式投放给客户，并从中赚取“息差”，同时，针对外汇结算业务开展金融衍生交易对冲外汇风险。

怡亚通开展金融业务依托的载体是一站式供应链管理服务中分销和采购两项核心业务。获得采购商委托合同后，怡亚通即在其客户资源信息系统内选择合适的供应商，并通过电汇、信用证或保函方式代客户垫付货款，其后将货物运送至客户时收取货款。而对分销商（生产商）而言，怡亚通为其承运货物时代采购商预付货款，使得分销商（生产商）能够及时收回资金，投入下一轮再生产。据招股书披露，怡亚通的代付额度通常占总业务量的20-30%。而通过代付业务，采购商不仅及时有效地获得生产所需要物资，而且避免了预付大量资金的风险。但这种代付模式也并非“免费的午餐”，据招股说明书披露，怡亚通代付款项采取以交易量为基准的浮动收费法，而这种双赢的收费模式成为怡亚通盈利模式的核心之一。

推平世界的第七辆推土机的管理者

在《世界是平的》这本“全球化教科书”中，作者托马斯·弗里德曼提出了一个“推平世界的十辆推土机”的观点，其中第七辆就是企业供应链。怡亚通创始人周国辉和他的怡亚通或许正是这第七辆推土机的服务者、管理者。而“立足中国，进入全球，推平世界”，正是他的抱负。

在周国辉的计划中，将来，怡亚通要推平世界需要不是一张网，而是三张网。第一张在地面，以某个城市、某个区域为单元成立供应链整合中心，覆盖全国甚至全球，承载进出口通关、物流及流通加工、仓储等供应链服务功能。第二张网，以不同行业为单元，成立不同事业部、子公司。第三张网，即宇商网，为全球企业提供一个B2B电子交易平台。“这三张网彼此交织，互相服务。我们的希望是，一个老板在沙滩悠闲地晒着太阳，通过手机登录宇商网点击一下，他的业务就可以由怡亚通在线下和线上为他完成。”正在筹建宇

商网的怡亚通B2B项目中心总监包文青说。按照这个规划，到2008年底，怡亚通仅在国内的供应链整合基地要做到32家，目前已经建好16家。而在国外，已布点9家。“我们的最终目标是要打造一个B2B的沃尔玛。是什么概念呢？就是通过电子商务，怡亚通向全球企业提供直供服务。”周国辉说。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 公司名称 | 深圳市怡亚通供应链股份有限公司 |
| 主营业务 | 供应链服务 |
| 价值主张 | 提供一站式的供应链管理服务，打造B2B的沃尔玛。 |
| 模式核心 | 1、只做以智力型和资源整合为基础的集成化服务，不做物流。 2、通过整合供应链的各环节，形成囊括物流、采购、分销于一体的一站式供应链管理服务，在提供物流配送服务的同时提供采购、收款及相关结算服务。 3、在一站式供应链管理服务的产业基础上开展金融业务，开展存货融资及外汇衍生交易。 4、打造一个B2B的沃尔玛，通过电子商务，怡亚通向全球企业提供直供服务。 |
| 赢利点 | 提供供应链服务收入，金融业务收入。 |

（三）、【点评精要】

怡亚通采取一站式供应链管理的新商业模式，做供应链的管理者，行业渗透能力和扩张能力很强，其嵌入式四流合一的服务提高了客户忠诚度。成功地对供应链和金融进行一定程度的结合是怡亚通的特点之一。2006年深发展在中国率先推出“供应链金融”服务，将产业上下游相关企业作为一个整体来提供融资服务，这样一来，供应链上相关的中小企业得到融资支持，快速成长，从而解决供应链上资金分配不平衡的问题，提升整个供应链甚至整个产业的竞争力。

简单地说，“供应链金融”就是银行将核心企业和上下游企业联系在一起提供灵活运用的金融产品和服务的一种融资模式，“供应链金融”最大的特点就是在供应链中寻找出一个大的核心企业，以核心企业为出发点，为供应链提供金融支持。近年来，产业经济的

发展已经从企业与企业之间的竞争转向了供应链与供应链之间的竞争，应该利用供应链金融理念提升供应链的竞争力，使企业在新竞争环境下能继续处于不败之地。

[案例三十]方正科技：SCM提升整体竞争力

（一）、【基本概况】

英国著名经济学家克里斯多夫曾说过，市场上只有供应链而没有企业。管理学大师彼得德里克也曾说过，未来的竞争一定是供应链与供应链之间的竞争，而不是企业与企业之间的竞争。这一点在眼下的PC市场已经初露端倪，厂商的供应链管理能力和可持续发展力。

库存之殇：“砍单”与“断臂”

笔记本电脑供应链流程是：厂商首先做出销售预测，然后向系统制造商下订单，供应商一般会在接到订单后三、四十天交货。很多时候，厂商在交货前才发现自己销售预测不准确、或市场情况发生变化，自己根本不可能消化掉所有产品，从而就会出现两种情况：也就是被业界熟知的“断臂”和“砍单”。

厂商若遵守合同，照单收下产品、入库，会使库存越来越多、超过警戒线，最后只好低于成本抛售，即“断臂”。对多数PC厂商来说，笔记本是重要的产品线，“断臂”会让厂商大伤元气。另一种情况，有些厂商发现订货数量过多后，会向制造商提出减少订货量，即“砍单”。系统制造商可以用合同说话，但厂商如果决心砍单，抱定了“即使把货给我，我也卖不出去，没办法给你钱”的想法，制造商也无可奈何。不过“砍单”会严重损害厂商信誉，供应商圈子也很小，一旦恶名传出，无论对企业、还是操盘手个人的口碑都会有负面影响。“砍单”也好、“断臂”也罢，一旦发生，都说明了厂商的供应链存在着问题。

与供应商精诚合作，共创共赢

在日趋全球化的市场竞争中，PC厂商仅仅依靠自身的竞争力已经远远不够，产业链的联合动力成为企业可持续发展的关键。方正科技高速增长的业绩与上游供应商保持良好的合作关系密不可分。方正科技已经跻身微软全球TOP20合作伙伴，与英特尔、AMD公司均保持良好的战略合作伙伴关系。方正科技从全局高度对供应链中的物流、信息流、资金流、增值流、业务流及伙伴关系进行规划设计、组织和控制，打造了一条卓越的现代化产业供应链。方正科技将其品牌理念贯穿与供应链的各个环节，以中国消费者为中心，挖掘产品内涵，完善品牌体验，拉升品牌价值，提供更好品质的产品与服务，最大限度的为消费者创造价值。

在与供应商共谋发展的同时，方正科技强调，供应链中各企业不是简单供求关系，双方应致力于提高长期收益，建立稳定、紧密的合作关系。方正科技对供应商、分销商、零售商及用户有效整合，充分发挥各部分作用，注重企业间的密切协作，以实现SCM的协作性与高效性，使分担采购、制造、分销、和销售职能的各企业成为协调发展的有机整体。在优化组织架构和业务流程的同时，根据“木桶理论”找出链上“最短木板”并进行优化，全面提升方正科技乃至整条链的竞争力，最终实现方正科技与供应商“合作协同”的共赢关系。

VMI+JIT的供货模式

方正目前采用的是VMI+JIT的供货模式。80%物料实行VMI，20%实行JIT。

VMI (Vendor Managed Inventory)是一个以信息化为基础的合作型供应链的供货模式。在VMI中，供应商将物料送到方正科技工厂周边的库房，由方正科技代为管理，但所有权仍属于供应商，由方正科技与供应商协商决定库存水准和持续补货策略，方正使用物料后开始付款。但是，对于国内企业来说，采用来自国际供应商的物料时都有通关问题，不仅有报关手续，而且通关时间也很难压缩，很难直接采用VMI方式。方正的解决办法是对进口物料分两步走：实施JIT (Just In Time) 供货，在离工厂最近的地方建立库房，通过第三方物流来管理；在此基础上实施VMI。

2005年10月开始，方正科技就为启动VMI管理系统做了大量基础工作。首先是确定评测体系，与供应商沟通确定质量指标和控制标准；其次是为与供应商信息系统互联做接口；另外是与供应商沟通物流系统设计，例如销售预测、库存标准等。准备就绪后，方正首先选择比较简单的物料——电源试行VMI。试行的效果显示周转速度、供应商备货效率、濒危事件的处理时效性都提高了。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 公司名称 | 方正科技集团股份有限公司 |
| 主营业务 | 研发及PC机生产 |
| 价值主张 | 以最优惠的价格，提供最新的技术和最好的产品；以“价值竞争”取代低层次的“价格竞争”。 |
| 模式核心 | 1、精诚合作，与供应商共赢：对供应商、分销商、零售商及用户有效整合，充分发挥各部分作用，以实现SCM的协作性与高效性，使分担采购、制造、分销、和销售职能的各企业成为协调发展的有机整体。 2、优化供应链中的最短板：根据“木桶理论”找出链上“最短木板”，并进行优化，全面提升方正科技乃至整条链的竞争力。 3、VMI+JIT的供货模式：方正科技中80%物料实行VMI，20%实行JIT。在VMI中，供应商将物料送到方正科技工厂周边的库房，方正使用物料后开始付款。处理来自国际供应商的物料时结合JIT供货模式。 |
| 赢利点 | 产品销售收入，提供服务咨询收入。 |

（三）、【点评精要】

整合供应链对于PC市场很实用。现在的PC产业已经是明显的买方市场，厂商面临多方面困难，因此需要整合供应链，提升供应链管理水平和成本结构，以提供更优质低价的产品和服务。而一个良性的供应链生态系统必须能使消费者、供应商、厂商三方同时获益，因此企业必须与利益相关者建立联盟关系，构建一体化供应链，以应对外界环境的残酷冲击。一体化供应链物流管理的精髓是实现信息化，要通过信息化实现物流快捷而高效的配送和整个生产过程的综合，大大降低交易成本。

PC厂商间的竞争实质上是以PC厂商为中心的各个产业链条之间的竞争，而对于OEM厂商、上游供应商和下游合作伙伴来说，品牌厂商承担着整合整个产业链的角色，厂商的供应

链管理水平决定了整个供应链条的竞争力和赢利水平。在以方正科技为核心的供应链中，方正科技对供应链的理解显然决定了整条链的效率和竞争力，根据“木桶原理”优化链中的最短板思想，体现了方正科技从全局的高度管理供应链的魄力和决心。VMI+JIT的供货模式也体现了方正对供应链的核心——“时间”的重视。

三、合作共赢

[案例三十一]沃尔玛&宝洁：协同商务模式

[案例三十二]爱康国宾：健康管理，做中国HMO模式领军人

[案例三十三]东软与SAP联盟为中国中小企业服务

[案例三十四]惠普：选择TNT为物流[战略合作伙伴](#)

[案例三十五]上海通用&中远集运：外包物流，准点供应

[案例三十一]沃尔玛&宝洁：协同商务模式

（一）、【基本概况】

1980年代，美国快速消费品行业屡屡发生渠道冲突事件，其中影响最大的是沃尔玛与宝洁的渠道纷争。沃尔玛是美国最大的连锁零售企业，宝洁是全球最大的日化用品制造商，两强相争，使这个起因于进货折扣的冲突成为美国历史上最著名的渠道冲突事件。

渠道冲突转向渠道合作

沃尔玛与宝洁的“协同商务模式”是渠道合作的典范，但是双方的合作并不是一帆风顺的，有着“自我扩张欲的家伙”之称的宝洁与沃尔玛曾经历过长时间的“冷战”。宝洁认定没有它的产品沃尔玛会经营不下去，总是企图控制沃尔玛对其产品的销售价格和销售条件；而沃尔玛也不甘示弱、针锋相对，要求宝洁公司降低商品价格，否则就不再销售它的产品，并把最差的货架留给它。20世纪80年代中期，沃尔玛与宝洁之间相互的威胁与抨击：清退下架、停止供货、口水战以及笔墨官司从未间断，两强的争斗也进入了白热化阶段。

然而，争执并没有给任何一方带来利益，而是促成了双方的反思，冲突也由此开始出现戏剧性的转机。1987年在本顿维尔，沃尔玛与宝洁的高层管理人员进行了为期两天的坦诚交流，最终确定建立一种全新的供应商—零售商关系，把产销间一种根本的敌对关系转变成双方均能获利的合作伙伴关系。此后，该协同商务模式的运营大大降低了整条供应链的成本，提高了满足顾客需求的效率，为双方带来了丰厚的回报。根据贝恩公司的一项研究，2004年宝洁514亿美元的销售额中有8%来自沃尔玛，而沃尔玛2560亿美元的销售额中就有3.5%归功于宝洁，通过合作，产销双方取得了双赢的成果。

协同商务流程革命

“宝洁—沃尔玛协同商务模式”的形成其实并不复杂。最开始时，宝洁开发并给沃尔玛安装了一套“持续补货系统”，该系统使得宝洁可以通过电脑监视其产品在沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此来调整自己的生产和补货计划。此项措施很快在客户服务水平的提升和双方库存的下降方面取得了戏剧性的效果，并迅速地恢复了双方的信任关系。

在持续补货的基础上，宝洁又和沃尔玛合力启动了CPFR（Collaborative planning, forecasting and replenishment，协同计划、预测与补货）流程。这是一个有9个步骤的流程，他从双方共同的商业计划开始，到市场推广、销售预测、订单预测，再到最后对市场活动的评估总结，构成了一个可持续提高的循环。流程实施的结果是双方的经营成本和库存水平都大大降低，沃尔玛分店中的宝洁产品利润增长了48%，存货接近于“零”。而宝洁在沃尔玛的销售收入和利润也大幅增长了50%以上。

系统的深度接合

由于持续补货、CPFR流程等尝试的成功，宝洁和沃尔玛在信息管理系统、物流仓储体系、客户关系管理、供应链预测与合作体系、零售商联系平台以及人员培训等方面进行了全面、持续、深入而有效的合作。宝洁公司甚至设置了专门的客户业务发展部，以项目管理的方式密切与沃尔玛等合作伙伴的关系，以求最大限度地降低成本、提高效率。沃尔玛和宝洁在联合降低生产成本上的合作也是不遗余力。沃尔玛利用技术手段为销量变化做出了完备记录，宝洁进入沃尔玛的电脑系统追踪所有产品，以促进存货管理以及成本降低。

沃尔玛希望宝洁每日都能有基本数据以便及时反应。在西班牙的分公司，宝洁也把自己的客户数据与沃尔玛进行分享，以期得到更有效的销售规划。这样做的好处是使宝洁发现了哪些具体的沃尔玛店铺更接受它们的产品。

“宝洁—沃尔玛协同商务模式”的形成和实施，最终给双方带来了巨大的收益，并极大地提升了双方的市场竞争能力，巩固和增强了双方的战略联盟关系。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 公司名称 | 沃尔玛 & 宝洁 |
| 主营业务 | 零售连锁 & 日化用品生产 |
| 价值主张 | 建立合作联盟最大限度地降低成本，为客户提供物美价廉的商品。 |
| 模式核心 | 1、全新的供应商与零售商关系：转变产销间根本的敌对关系为双方均能获利的合作伙伴关系，降低整条供应链的成本，提高满足顾客需求的效率，为双方带来了丰厚的回报。 2、持续补货系统：宝洁可以通过电脑监视其产品沃尔玛各分店的销售及存货情况，然后据此来调整自己的生产和补货计划。 3、CPFR流程：从共同的商业计划开始，到市场推广、销售预测、订单预测，再到最后对市场活动的评估总结，构成了一个可持续提高的循环。 4、各方面的深层接合：在信息管理系统、供应链预测与合作体系、零售商联系平台等方面进行了全面、持续、深入而有效的合作，帮助双方进行更长久的规划。 |
| 赢利点 | 降低库存成本，增加销售收入。 |

（三）、【点评精要】

“宝洁—沃尔玛协同商务模式”是一种非常成功的商业模式，从观念上看，需要企业从相互争夺资源的“零和博弈”转变为共同开发市场的合作关系；从本质上看，已经超越了单纯的商业合作范畴，代表了未来渠道合作的基本趋势和方向。对于解决目前国内制造商和连锁巨头之间出现的种种问题和矛盾，以及渠道创新合作策略都具有十分重要的指导意义。

首先，联盟之间的合作必须转移到对供应链的再造和价值的增值上，而不是对渠道控制权的争夺。对联盟企业各自内部流程进行再造和对接，通过高效运作整理供应链，不断

降低彼此的经营成本，提高双方的赢利能力。这种思维建立在共同做大蛋糕上，而不是分割一个固定大小的蛋糕。其次，进行渠道创新合作的基本前提是提升双方的现代供应链管理和信息技术水平。最后，实施“协同商务模式”的关键因素是人，离开了能理解这种理念并能熟练运用现代管理技术的人，协同商务就是空话。

[案例三十二]爱康国宾：健康管理，做中国HMO模式领军人

（一）、【基本概况】

健康管理服务的理念源于美国市场的HMO（Health Maintenance Organizations）模式，至今影响着美国医疗体制。具体而言，是在收取固定的预付费用后，为特定参保人群提供全面医疗服务的系统。由爱康公司与上海国宾医疗控股公司合并建立而来的爱康国宾的目标就是做中国HMO模式的领军人。“服务个人和企业的重要信息来源于网络，这是爱康的优势，而上海国宾以传统体检服务为核心，可以在发展初期为公司提供支撑产业。”

爱康国宾未来发展方向除健康医疗中心外，还包括为个人及团体提供健康体检、家庭医生、慢病管理、医疗、健康保险等全方位服务。期间，爱康国宾需要与全国主要城市的三甲医院建立合作关系，为保险公司和医疗机构提供第三方健康管理服务和客户关系管理方案。

商业思维：网络化的健康管理服务平台

不照搬国外模式、不依赖政府，站在服务病患的角度，借助互联网，实现医疗资源的整合，爱康国宾正在进行一场服务模式的革命。传统行业与互联网的结合，是一个加法，加上了稳定的行业资源，加上了现实的科技手段；立足于信息平台并以互联网解决信息的不对称，是一道乘法。在VC看来，互联网的规模化与个性化的最终目的，即是要解决信息不对称下的商务沟通。爱康国宾董事长兼CEO张黎刚将这道“上乘之法”首先应用在了医疗健康事业，不是简单的“健康体检”、不是简单的“预约挂号”、也并非医疗机构常规的“特需服务”，爱康国宾之于互联网，健康管理之于中国，是一项新兴的产业。

爱康是第一个把IT管理模式和现代化医疗技术放入到整个医疗系统中去的。目前，爱康国宾在北京、上海、广州、深圳、南京等城市设有8个健检与医疗中心，为上百家企业和100多万会员提供上述健康管理服务。而根据爱康国宾的高层介绍，未来2年，健康体检中心的数量将超过20家，未来5年则超过60家。

美国医疗保障计划支付比例从40%提高到85%、个人自付从60%降低到15%，用了45年。爱康国宾目标是让健康管理成为转型中的中国医疗保障体系的重要组成部分之一，张黎刚将互联网与传统行业相结合，将金融保险体系纳入医疗事业，正在缩短这个数字。

转换B2B2C方式：“鼠标+水泥”而非“水泥+鼠标”

张黎刚认为，在服务业中，“水泥+鼠标”模式不会成功，只有“鼠标+水泥”的方式才可能成功，即先有一个平台，有一定量的用户后，再去收购线下的机构，这时马上就会产生现实的收入。

早期，通过“B2B2C”的方式，爱康迅速积累起大量的客户，即与跨国公司或保险公司等企业客户合作，为其员工或客户提供健康管理。针对个人用户，爱康以互联网为平台，也提供健康评估、体检，甚至是婴儿成长等服务。现在其会员数已高达100多万。但医疗资源的整合并不如预期般乐观。在没有任何线下实体医院的情况下，爱康唯一的选择就是与其它医院达成合作关系，以获得一定的挂号、就诊的优先权。但是在中国，医疗服务产业不是完全市场化，大医院从来不愁没有病人上门，一家“第三方”健康管理机构带来的客户，似乎不那么重要。爱康需要解决的是：如何“让爱康变成医院不可或缺的合作伙伴”。

最初，爱康试图通过帮医院做流程管理，将触角伸到医院内部。如承担医院部分的呼叫中心功能等。但在医疗资源奇货可居的情势下，要成为医院倚重的合作伙伴非一日之功。张黎刚意识到，在中国，如果一家健康管理机构没有自己的医院，单靠整合外部医疗资源，是没有核心竞争力的。于是，2006年10月，虽然已经与300多家医疗机构建立了合作网络，爱康还是迈出了整合线下医院的第一步。它的第一个猎物便是位于北京日坛东路使馆区的一家涉外医院——

北京庇利积臣门诊部。在第一单收购完成之后，张黎刚又将奔向上海，在那里，他盯上一家覆盖华东、华南市场的体检服务机构。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 公司名称 | 上海爱康国宾集团有限公司 |
| 主营业务 | 健康管理服务 |
| 价值主张 | 将IT管理模式和现代化医疗技术放入到整个医疗系统中，为客户提供先进的个性化健康管理。 |
| 模式核心 | 1、B2B2C：与跨国公司或保险公司等企业客户合作，为其员工或客户提供健康管理。 2、以客户为中心：站在服务病患的角度，借助互联网，对个人用户提供健康评估、体检，甚至是婴儿成长等服务。 3、整合医疗资源：从与其他医院达成合作关系，取得一定的挂号、就诊优先权到发展线下医院，爱康国宾形成了线下+线上联合发展的局面。 |
| 赢利点 | 体检收费，医疗收费，就医咨询收费，健康服务收费。 |

（三）、【点评精要】

爱康网和上海国宾一个是虚拟的网络，一个是实体的医疗机构，彼此并没有直接的经济挂钩，但两者的合作能充分利用彼此的优势，打造了健康服务机构新概念，将美国的HMO模式引入中国。这种联盟方式正如宝洁与小天鹅的借力打力一样，一个是洗衣机商，一个是洗衣粉商，通过合作，两种产品相互匹配，不仅对两个企业互惠，也能为消费者所接受，产生了1+1>2的效果。

两个没有直接经济关联的企业通过建立联盟关系，产生意想不到的经济效益，但前提是存在双方合作的纽带，即合作基础，如品牌的联动作用。首先，联盟可以互相推广，缩短双方品牌的推广时间，以最快的速度推进双方产品抢占市场；其次，借力托渠，借用消费者已经认同或熟悉的品牌和产品为载体，以间接迂回的方式来占领消费者的心智空间，双赢共进；最后，双方的资源可以实现有效配置和资本的优化组合，在双方互惠互利的原则下，各取所需，以彼此为传播载体，实现品牌增值和资本双赢。

[案例三十三]东软与SAP联盟为中国中小企业服务

（一）、【基本概况】

SAP是全球最大的企业管理和协同化商务解决方案供应商、全球第三大独立软件供应商；东软集团是中国软件业的领军企业，在中国国内拥有8000多家大型企事业客户，并且是中国最大的离岸软件外包业务提供商。2006年5月22日，SAP和东软集团在北京宣布，将建立更加广泛而深入的战略合作伙伴关系，通过优势互补的强强联合，大力拓展面向中国企业的管理软件市场，为中国企业客户提供更加优化的管理软件解决方案。

合作联盟优势互补

根据协议，东软集团和SAP将充分整合各自的优势与竞争力，就中国企业管理软件的研发与市场开拓以及人力资源培训方面展开全方位合作。东软企业发展部部长赵刚表示，尽管SAP在中国管理软件市场已占据较大市场份额，但在中国扩展管理软件市场却受到两大因素制约：一是渠道。作为跨国公司，SAP短期内难以适应中国文化和社会背景；二是人才。目前SAP拥有的认证工程师较少，并且市场招聘工程师成本也很昂贵，东软拥有的良好国内销售渠道和良好的培训教育基地，可以弥补SAP的弱项。同时，管理软件领域一直是东软的“弱项”，在这一领域历史投入较少，此次合作也将提高东软集团的综合竞争力。2006年双方共同推出管理软件新产品，强势进入管理软件领域。随着SAP与东软的战略合作，双方在管理软件的市场份额有望提高，并可能会给用友等原有行业领先者带来一定的冲击。

战略合作升级

根据协议，东软设立专门的SAP业务团队，扩大SAP培训计划和基于SAP最佳业务实践系列软件的解决方案的开发，同时，采用SAP NetWeaver业务流程平台作为其企业应用软件的开发平台。东软还将继续作为mySAP All-in-One解决方案增值服务商，在中国开发推广以SAP Best Practices为基础，针对各个行业SME（中小型企业）的行业细分解决方案。SAP和东软在其他公共领域也会寻求合作的机会，把SAP NetWeaver等强大的SAP新技术应用至东软的解决方案中。为此，双方在东软建立了一个由双方人员共同组成的竞争能力中心，支持两个公司之间的知识转移和业务发展，推动以上几个方面的实施。

进军中小企业市场

在中国，绝大多数企业还属于中小企业。SAP在ERP高端市场取得了很大成就，但对中小企业市场却迟迟缺乏行动。东软董事长兼CEO刘积仁认为，SAP虽然过去一直宣布要进军中小企业市场，却没有采取具体行动。过去在中小企业方面SAP只是利用原有渠道销售一个稍微面向中小企业产品，而这次合作的一个重要部分就是开发并推广面向中小企业的解决方案。“我们将不仅把眼光放在大型企业市场上，同时也放在中小型企业市场上，希望能够更好地在中小型企业市场中大展拳脚。因此，需要一些非常良好的本地战略合作伙伴帮助开拓这个市场，所以需要有东软这样的合作伙伴来进行项目培训和支持工作。”

刘积仁也认为，通过东软过去在管理软件领域积累的技术和能力，再通过和SAP的合作，将使中国企业在管理软件选择上有更广阔的空间，更好地保护中小企业信息化方面的投资，为其提供一个与国际规则接轨的、能满足企业动态成长需要的企业管理信息化解决方案。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 公司名称 | 东软集团 & SAP |
| 主营业务 | 国内解决方案业务、国际软件业务 & 提供企业管理和协同化商务解决方案、软件供应 |
| 价值主张 | 建立广泛而深入的战略合作伙伴关系，通过优势互补、强强联合，为中国企业客户提供更加优化的管理软件解决方案。 |
| 模式核心 | 1、建立联盟，优势互补：充分整合各自的优势与竞争力，就中国企业管理软件的研发与市场开拓以及人力资源培训方面展开全方位合作，并共同推出管理软件新产品。 2、充分战略合作：双方在东软建立了由双方人员共同组成的竞争能力中心，支持两公司间的知识转移和业务发展，推动各方面计划的实施。 3、进军中国中小企业市场：针对中国市场上中小企业居多的现状，重点开发并推广面向中小企业的解决方案。为中小企业提供与国际规则接轨的、能满足企业动态成长需要的企业管理信息化解决方案。 |
| 赢利点 | 软件销售收入，提供服务收入。 |

（三）、【点评精要】

在共赢理念的指导下，进行全球范围内各种各样的资源整合，是当今各联盟的发展势头。对跨国公司来说，与出色的本地专业公司建立战略合作伙伴关系，对于弥补自己在当

地的弱势尤为重要。当然，国内优势企业也能在与大型跨国公司合作中提升自己的整体竞争力。譬如在软件行业，从微软与浪潮、IBM与用友、SAP与东软之间的合作中不难看出，外资软件欲借联盟之机重新布局国内市场，而国内企业希望能借助外来资本力量，弥补从资金到技术以及国际化的一系列短板。

联盟应该不仅是在谋求经济上的“共赢”，企业更应该充分利用联盟的机会，互相学习，充分发挥联盟的学习平台作用。值得注意的是，这种学习不能仅仅局限在对先进技术等表层方面的学习，更应该深入到商业模式层面进行学习，学习先进的商业理念。因为只有商业模式才能真正反映企业的核心竞争能力，当然，商业模式的学习与应用应该结合企业本身的实际情况，不能原版照抄

[案例三十四]惠普：选择TNT为物流战略合作伙伴

（一）、【基本概况】

惠普在罗斯韦尔的物流合同是由具有25年物流经验的大卫·埃尔韦负责的。1994年到1999年期间，埃尔韦代表4家3PL公司来管理惠普的物流业务，除了TNT物流公司外，另外3家分别是Roadway物流公司、Caliber物流公司和联邦快递物流公司。这3家公司后来由于种种原因没能继续获得惠普的物流合同，其中最主要的一个原因是不能培育出与惠普公司合作的业务伙伴关系。尽管在外包合同中，减少成本、提高效率是最终目标，但另一方面，人际关系也是非常重要的。1999年开始，TNT物流公司成为惠普的第三方物流（3PL）管理商，负责管理零部件仓库和来自世界各地供应商货品的进口运输。

TNT——与HP供应商沟通的桥梁

惠普之所以最后选定TNT，并不是因为价格，而是TNT的作风。TNT和惠普之间签订了一个颇具激励性的合同：TNT必须在不提价的前提下，达到一系列指标。当TNT成功地把成本减少了12%时，其中的4%作为奖励给予TNT的员工。

TNT就像是沟通惠普采购经理和供应商的桥梁。TNT从惠普手中拿到订单后，联系供应商，确保零部件能及时送到惠普的工厂，中间具体的运输过程交由承运商处理。每周，TNT都对每一条产品线上的国内和国际运输费用开出清单，这在惠普历史上也是从未有过的。仅仅是在与惠普合作的头6个月，TNT就通过减少加急运输，为惠普节省了250万美元。另外，TNT还通过减少运输商的使用、改变运输方式，帮惠普省下了400万美元。同时，TNT还利用旧垫板，而不是像原来租用带垫板的面包车，这又为惠普在半年内省下了50万美元。过去，惠普要租赁大量飞机保证及时运输，但现在TNT只在为了保证生产线继续运转的紧急情况下才使用空运，其余情况下都通过公路运输。

由TNT全面管理惠普库存及运输

TNT管理着惠普的11座仓库，每年营业额约2600万美元，罗斯韦尔在其中占大部分。由于仓库和生产线是在同一处，所以这种经营又称为“同址”运营。在其它许多公司，零部件还需要在仓库和工厂间运来运去，既耗时又费钱。而在罗斯韦尔，配送零件通常只需一辆叉车跑一趟来回。接到要求提取某一零部件的提货单后，一名TNT员工就会在排满了8000种库存产品的巨大货架上找到所要的零部件，然后更改库存记录，最后把零件送到组装线上。通常这只需要30分钟。但在过去，由于仓库和厂房遍布罗斯韦尔全城，运送一趟通常需要两到三个小时。节省的不仅是时间，而且是产品的损耗和破坏。

TNT物流公司除了管理上千万美元的库存，还承担了运输管理业务。TNT将过去众多的运输商减少为寥寥几家。其中Eagle物流公司负责重型产品的国内空运，安邦快递公司则运送小部件，Schneider公司、US Freightways、Con-Way公司和联邦快递货运公司负责惠普国内运输的70%，Expeditors公司承担亚洲地区的空运，并且是惠普在亚欧地区的货运代理，德迅公司（K&N）在欧洲空运中发挥作用。

建立物流合作伙伴关系的成效

在TNT管理运输之前，HP产品的国际空运通常耗时17天，国内空运需要7~8天，供应商为了赶上配送时间，通常要加夜班。如今，TNT保证在美国境内的运送时间是1~4天，国外的运送时间是4天，99%的产品运送都能按时送达。若中间出了岔子，HP将和TNT一起来解决，保证零部件按时送达。现在TNT做的所有工作与以前使用HP自己的员工相比，TNT开支节省40%，而且，TNT更多地使用临时工和兼职人员，这样就可以根据订单的多少自如伸缩。

制订网上物流服务项目

TNT国际物流公司专门为惠普公司制订网上物流服务项目，并提供电子物流的管理方案，为惠普管理和监控整个物流网络中的货物流动。网络建成后，将横跨美国48个州和加拿大，直达欧洲。这种合作方式为物流业者提供了一个新的发展方向，如为客户提供实时信息、网上物流可视系统、最佳运输方式和库存管理等增值服务。

(二)、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 公司名称 | 惠普研发有限合伙公司（HP）& TNT国际物流公司 |
| 主营业务 | IT基础设施、商用和家用计算机以及打印机制造等 & 物流 |
| 价值主张 | 通过建设适应性IT基础实施，帮助企业建立经济、高效的适应性IT系统，成功地将变化转为竞争优势。 |
| 模式核心 | 1、选定TNT为HP的3PL管理商，不是因为价格，而是因为TNT的作风，TNT和HP签订了一个颇具激励性的合同，即TNT必须在不提价的前提下，达到一系列指标。 2、TNT是沟通HP采购经理和供应商的桥梁：TNT从HP手中拿到订单后，联系供应商，确保零部件及时送到HP工厂，中间的运输过程由承运商处理。 3、由TNT全面管理惠普库存及运输：TNT接到提货单后在排满产品的货架上找到所要的库存零件，然后更改库存记录并把零件送到组装线上。在运输方面，将过去众多的运输商减少为寥寥几家，各尽其职。 4、制定网上物流服务项目：TNT专门为惠普公司制订网上物流服务项目，并提供电子物流的管理方案，为惠普管理和监控整个物流网络中的货物流动。 |
| 赢利点 | 降低物流运输成本，增加销售收入。 |

(三)、【点评精要】

随着物流业的快速发展，物流联盟已经成为一种较为常见的商业模式，企业为了集中于自己的核心业务，往往选择外包非核心业务，而物流业务是很多非物流企业首先考虑外包的对象。大型企业为了保持其核心竞争力，通过物流联盟方式把物流外包给一个或几个第三方物流公司。中小企业为了提高物流服务水平，通过联盟方式解决自身能力的不足。而专业的物流企业通过整体优化配置，可以帮助客户企业减少库存货物，降低物流费用，及时补货并提高产品的供货质量。

当然，外包为联盟双方带来利益的同时也带来了问题。企业很多管理体系很难延伸到外包商的业务流程里，外包在减少企业对业务的监控的同时，增大了企业责任外移的可能性。因此，需要企业对外包的业务进行监控。此外，合作伙伴之间应该经常沟通与合作，互通信息，建立起来的相互信任和承诺，减少履约风险。互联网的发展为上述问题的解决提供了较好的途径：企业可以通过电子技术对外包业务进行网上监控；信息系统在一定程度上的衔接，也可以增加双方的合作密切度和协调性。

[案例三十五]上海通用&中远集运：外包物流，准点供应

（一）、【基本概况】

上海通用汽车有限公司是迄今为止中美最大的合资公司之一，是一个整车组装公司，零部件在全球范围内采购，相当部分汽车零部件需从国外进口，尽管如此，他们在生产线上基本上能做到零库存，如此令人羡慕的情况在很大程度上得益于其与中远集运结成的物流外包合作联盟。

中远与上海通用“一见钟情”

1997年底，上海通用开始对汽车零部件物流项目招标，要求物流服务商将通用的汽车零部件从加拿大内陆铁路运输到温哥华、海运至日本港口中转、横跨太平洋，再到上海交货，必须提供“门到门”全程物流运输服务。中远集运整合了中远的物流网络与信息管理系统，按照上海通用的要求设计“门到门”的物流方案并提供相应的报价。当中远集运将一份近一百页、内容详实的标书呈现在上海通用的负责人面前时，该负责人曾毫不掩饰地说：“我真有种‘惊艳’的感觉，这是我们收到的最精美最完善的标书！能制作如此高质量的标书的公司也一定能提供高标准、高质量的服务。”

1998年7月9日，上海通用与中远集运签定了协议，而且一签就是三年。按惯例，这种合同一般只签一年。

如果说在标书的制作上中远集运是技高一筹、以压群芳而“征服”了上海通用，在日后漫长而艰巨的合作道路上，中远集运则是用实力、真诚和责任感一步一步筑起了信任的长城。

贴身物流服务

上海通用采用零库存流水线生产，基本不设仓库，生产进度完全以运输时间为准，船舶一靠码头，汽车零部件立即卸下拉到工厂上流水线。因此，中远的物流必须与上海通用的生产计划同步。为了和上海通用在业务流程方面实现平滑衔接，中远集运专门派专职人员长驻上海通用“蹲点”，详尽了解上海通用的运作环节。经过充分的明察暗访，中远集运在传统服务项目基础上，大胆创新，给上海通用提供了贴身物流服务。中远的物流服务已成为上海通用生产流程中不可或缺的重要一环。

依托中远集团强大的技术实力，中远集运在承运上海通用的运输上安置全球GPS卫星定位系统，实现对运输过程的全程跟踪，以达到对上海通用“零部件”的即时控制。虽然具体的物流工作由中远集运承担，上海通用足不出户，却能“货物始终掌握在自己手中”。为了最大限度地缩短物流周期，中远集运专门为上海通用“量身定做”了一条多式联运航线，从加拿大内陆到温哥华码头，再到上海交货地全程仅需20天，比别的公司至少提前了4天。

品牌效应

一提到中远的物流，上海通用汽车零部件项目负责人一连说了好几个“excellent”，上海通用说：“跟我们打交道很难，我们是用国际标准来要求中国的公司，比较挑剔。但要是给我们服务好了，再给别的公司提供服务的就可能性就大了。”花香自然引蝶来，中远承接的上海通用汽车零部件物流项目在业界引起了很大反响，不少客户慕名而来，要中远集运全权代理其物流项目。如今，包括上海大众、一汽集团在内的16家知名汽车制造企业、闻名遐迩的青岛海尔、美国最大的鞋类零售商PAYLESS，纷纷把其物流项目交给中远承运。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 公司名称 | 上海通用汽车有限公司 & 中远集装箱运输有限公司 |
| 主营业务 | 汽车组装销售 & 物流运输服务 |
| 价值主张 | 中远为上海通用提供贴身的物流服务，各自发挥优势，实现双赢。 |
| 模式核心 | <p>1、建立战略合作伙伴关系：上海通用与中远集运签定了为期三年的，按照合同，中远集运为上海通用提供“门到门”全程物流运输服务。</p> <p>2、量身打造贴身物流服务：中远集运在承运上海通用的运输上安置全球GPS卫星定位系统，实现对上海通用“零部件”的即时控制。为了最大限度缩短物流周期，专门为上海通用“量身定做”多式联运航线。</p> <p>3、强强联合，创造1+1>2的效应：高质量的物流服务不仅满足了上海通用生产上的需要，这种美誉也提升了中远集运本身的品牌价值。</p> |
| 赢利点 | 强强合作，提高运营的效率。 |

（三）、【点评精要】

通用和中远这两家世界500强企业的合作不能不说是一种强强联合，这是一种典型的跨国公司进军海外市场的模式。上海通用汽车之所以要与中远集运建立战略伙伴关系，主要是因为这是一个双赢的局面。通用公司作为进出口大户与大型物流公司签订合同，建立战略关系能有效降低运费和成本，而在利润率很低的汽车业，原材料和成本的进出口运费的降低能有利于利润的增长。而中远是很专业的优秀第三方物流公司，能够帮助上海通用降低运费、满足生产，同时实现自己的收益。

随着市场竞争的加剧，企业越来越需要专注于自己的核心业务，提升核心竞争力。这种外包非核心业务，与其他企业建立联盟关系的模式正是应这种需求诞生的。在国内的其他制造型企业中，外包物流服务也是比较实用的，尤其是力求零库存的生产企业。但是，这种模式也有弊端，可能会导致制造企业受制于物流服务提供商。因此，外包时需要准确选择供应商并确定合理的供应商数量。

四、第三方经济

[案例三十六] 奥特莱斯：名品+折扣的商业模式

[案例三十七] ITAT：铁三角推动资源整合

[案例三十八] 夸克电影网：全球首家正版免费电影网

[案例三十九] 百事送音乐：第三方买单提升竞争力

[案例四十] Google：免费经济，第三方买单

[案例三十六]奥特莱斯：名品+折扣的商业模式

（一）、【基本概况】

供职媒体的黄女士月薪不足4000元，却总是能像“金领”们一样穿戴名品服饰，她的秘诀之一就是到“奥特莱斯”去淘名牌。她说，现在不仅在北京、上海等国际大都市，就是在青岛、绍兴等中国的许多二线城市都在建或已经建成了奥特莱斯名品折扣店。

“奥特莱斯”，即“品牌直销购物中心”，源自英文OUT-LETS，本意为“出口、出路”，专门销售过季、下架、断码的名牌，折扣低至7折以下，已逐渐发展为一个独立的零售业态。

新型零售业态

自2002年传入中国后，奥特莱斯的发展前景便得到业界的广泛认可和重视，已成为国内商业零售领域的新型业态。不仅满足了消费者对品牌消费品需求，还较成功地解决了企业库存这一令人头疼的问题，成了“品牌的第二渠道”。其消费群体有着类似的心理诉求：向往名牌、讲究品位、有一定的经济实力、有闲淘宝。

Outlets本身涵盖三种业态：名品折扣中心；二、三线品牌产品的展示直销中心，即厂家的新品展示与大量的库存处理中心；中间商品牌：即将符合某种风格定位的品牌厂家库存集中起来，变为自己的品牌销售。

Outlets采取了与其他业态错位的经营方式，使得零售市场再次细分，延长了服装服饰商品的销售线，满足了部分经济实力不足，却又追求名牌的消费者名牌商品的购物需求。此外，Outlets不仅改变了品牌企业的库存处理方式，既体面又高效；还提供了品牌维护与提升的平台，使国内品牌和国际名牌在同一平台上共同发展，可以吸取国际品牌的运作经验。

奥特莱斯的商业模式实质上是“体验经济”，以体验为基本内涵，促使消费行为实现。专家认为，零售领域的革命方向是零售技术与大众行为、娱乐方式融合，而理想的商业模式应该是将购买欲望、购买时机以及购买能力粘合在一起。奥特莱斯正朝着该方向演进。

三大法宝：名牌、低价、舒适的购物环境

奥特莱斯吸引顾客有三大法宝：驰名世界的品牌——

荟萃世界著名或知名品牌；难以想象的低价——

一般以低至1~6折的价格销售；方便舒适的氛围——

远离市区，交通方便。一句话概况：奥特莱斯是顾客享受“淘金”乐趣的好地方。

名牌和低价是奥特莱特的灵魂。其消费群定位于白领一族，这部分人收入较高、品牌观念较强，但尚不能称为富有，对顶级品牌虽有需求，经济上却难以承受。而对于顶级品牌来说，也会因过季、断码等问题产生库存，若在专卖店打折处理会损害品牌形象，因此需要专门的折扣店处理库存、过季、断码产品。奥特莱特将“工厂直销店”和“品牌折扣店”相结合，使品牌消费者能花低价购买那些从高档专卖店或商场转出的下架、过季和断码名牌商品。

购物环境集购物、休闲、娱乐功能于一体是Outlets的另一大特色。以北京燕莎Outlets为例，其外观极像一个大型超市，顾客在公共试衣间自由搭配自己喜欢的样式，然后到收银中心付款，这是在燕莎奥特莱斯购物的简单流程。而上海青浦奥特莱斯更像是一个渡假村。

奥特莱斯的中国化

作为制造大国，全世界的大品牌在中国几乎都有生产，产生相当数量的过季或库存商品。据统计，在中国市场上，国际品牌占40%~50%，国内品牌占50%~60%。与此同时，消费群体追求品牌潮流，且具备一定的品牌鉴赏能力。另一方面扩大内需或扩大最终消费率是当前中国宏观经济的需求，可以说奥特莱斯商业模式符合中国流通发展方向及中长期规划。

有专家分析指出，作为高档专卖店和百货商场的二线商场业态，奥特莱斯使得零售市场再次细分，延长了服装服饰商品的销售线，帮助国内服装企业解决了物流环节中的两个主要问题——

“库存过多”和“资金回笼困”难，实现了商家、企业和消费者都满意的“三赢”。

不可忽略的是，奥特莱斯在中国尚属新兴业态，发展过急过快可能“水土不服”，造成过剩。此外，如何降低成本控制价格，解决偏高端品牌市场消费群体不可能太多等问题，对中国的奥特莱斯们来说也是新的命题。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 公司名称 | 奥特莱斯名牌折扣店(中国)有限公司 |
| 主营业务 | 名品零售 |
| 价值主张 | 低价出售名牌，满足中端消费者的名牌需求，并最大限度实现名牌的价值。 |
| 模式核心 | 1、名牌和低价是奥特莱特的灵魂，将“工厂直销店”和“品牌折扣店”相结合，使品牌消费者能花低价购买名牌商品。 2、体验经济：以体验为基本内涵，促使消费行为实现。 3、方便舒适的环境：集购物、休闲、娱乐功能于一体，打造顾客享受“淘金”乐趣的好地方。 4、不仅在北京、上海等国际大都市，在青岛、绍兴等中国的许多二线城市都在建或已经建成了奥特莱斯名品折扣店。 |
| 赢利点 | 节约营销成本，销售收入。 |

（三）、【点评精要】

奥特莱斯的发展在一定程度上取决于消费者的品牌意识，而且需要有一个品牌群的支撑，这样消费者才有更多的选择，单一品牌是无法实现的。奥特莱斯的另一个成功秘笈是：一方面，没有广告费的投入却拿来了有价值的品牌；另一方面，使本该进入仓库的品牌商品重新进入流通领域。这样，避免了大量广告费用和营销费用的投入，只需要关注于经营领域。

整合资源不仅是服装业的课题，在市场竞争环境下，任何行业都存在着资源的不合理配置。奥特莱斯商业模式也不应该仅仅局限于服装行业，该模式也可以应用到其他行业，用以整合行业资源，甚至是剩余资源，实现产品的内在价值和使用价值。例如在线旅游中引入“奥特莱斯”模式可以整合资源，开发出更丰富、成本更低的旅游打包产品，满足消费者日益个性化的旅游需求。

[案例三十七] ITAT：铁三角推动资源整合

（一）、【基本概况】

ITAT是一家注册在香港的国际品牌服装连锁机构。通过下属的全资子公司——深圳市摩根国际品牌服装会员店有限公司，ITAT在大陆开设ITAT国际品牌服装会员店连锁商业网络、ITAT百货会员俱乐部连锁商业网络和Fashion ITAT(时尚店)连锁商业网络，经营国际时尚品牌服装及百货商品。

ITAT利用创新思想和整合理念、雄厚的资本、诚信度创建的“铁三角”商业模式得到了国际认可，将进入美国哈佛商学院商业案例，该模式实现了“四方共赢”的局面。几年间，在全国迅速成立了700多家ITAT品牌连锁会员店，已成为全国最大的服装连锁经营机构。

“铁三角”的“四方共赢”

ITAT整合了“商业地产商”、“服装生产商”等资源形成了“地产商”+“生产商”+“ITAT”的“铁三角”。该商业模式的商业模块中有明确的管理分工：业主（商业地产及大型百货商）全面负责经营管理上100%的营业场所提供权。在获得基本收益的前提下进行销售额分成、上线利润空间不受限制，充分保证了地产商在经济不景气环境下无法出租的权益；生产厂家（供应商）全面负责经营管理上100%的货物供应权。所有货品进入ITAT卖场，无须交纳进场费用及任何形式的杂费，代销模式下，ITAT不需对厂家支付货款，而且可以将滞销的货品退回厂家，也有助于生产企业零投入快速发展、让商品进入遍布全国各地的市场，使企业的现金流得到保证；ITAT集团全面负责经营管理上100%的收款控制权和人员管理权。ITAT集团有着优秀的品牌管理、企业运营经验，提供与合作方共担风险的责任、商场装修、收银、经营管理，广告宣传等。对消费者来说，因为地产商、服装生产商为加快现金流、促进销售额自然享受到低价品牌商品的实惠。从而形成了“四方共赢”的局面。

在ITAT链式共营模式下，ITAT彻底简化了服装供应链，直接把生产厂家、地产商及卖场管理者串联起来，通过减少中间环节令成本降低。ITAT卸下了许多别人无法规避的“货品资金”和“高额租金”的“包袱”，更能集中精力与资金扩展销售网络。截至2008年5月31日，ITAT已开设各类连锁店800家，越来越多供应商和地产所有者参与到“三角链”中。

核心能力：资源整合&分成制

ITAT的核心能力就是资源整合，整合地产商、服装生产商（供应商）、终端运营为一体。其核心在于分成制：厂家获得54-60%的分成；业主（地产商）获得10-15%的分成；ITAT获得25-36%的分成。

采用分成的方式可以将企业的风险降到了最低。ITAT无需向地产商支付租金，无需向供应商支付货款。同样，供应商控制了整个服装本身，使ITAT在最大程度上降低了库存带来的风险，而传统服饰企业的库存正成为吞噬企业利润的黑洞，ITAT巧妙的避开了这个问题。ITAT用一种资源整合的运作模式，用最小的投入，实现了服装生产商、地产商、终端运营商的联动效应，获得了商业奇迹！

模式成功的商业前提

ITAT模式的实现有三个商业前提，这三者均与当前的商业环境密不可分：1、服装行业产能严重过剩，品牌企业产品库存严重，决定了整合服装生产商成为可能；2、经营城市的兴起，伴随着城市扩容、新商圈建设以及商业地产的暴利，使得商业地产大量增加，在一定程度上造成商业地产招商不易，决定了整合地产商成为可能；3、中国向国外资本开放，国外资本向国内市场渗透。随着金融的改革，中国经济的持续发展，越来越多的国外投资机构看好国内的市场，越来越多的国外VC、PE进入中国市场，决定资本不是瓶颈。这三个外在环境决定了ITAT可以通过整合资源的方式快速成长。

不足与挑战

尽管ITAT的利益分配政策能够吸引地产商、生产商，但并没有给最终消费者带来利益，ITAT面临的主要困难源于“消费者价值”的缺失。首先，由于更多的是解决生产商的库存，因此产品本身的吸引力有限。其次，由于更多的是帮助地产商解决招商难的问题，这就决定了ITAT的地址肯定不是当前的繁华地段，故而消费者要来购物，必须付出更多的时间成本。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--------|
| 公司名称 | ITAT集团 |
|------|--------|

| | |
|-------------|---|
| 主营业务 | 服装 |
| 价值主张 | 实现服装生产商、商业地产商、ITAT和消费者的四方共赢。 |
| 模式核心 | <p>1、整合了商业地产商和服装生产商形成铁三角。地产商负责营业场所提供权；服装生产商负责货物供应权；ITAT负责收款控制权和人员管理权。</p> <p>2、有效的分成制。服装生产商获得54-60%的分成；商业地产商获得10-15%的分成；ITAT获得25-36%的分成。</p> <p>3、共赢模式简化供应链。ITAT彻底把服装供应链简化，直接把生产厂家、地产商、及卖场管理者三者串联起来，通过减少中间环节令货品成本降低，并且能更集中精力于资金在销售网络的扩展上。</p> <p>4、零进场费、零销售费、快速结款以及巨大的销售网络。</p> |
| 赢利点 | 减少进场费和货款，服装销售分成。 |

（三）、【点评精要】

外部资源整合是一种系统论的思维方式，通过组织和协调，可以把企业外部既参与共同使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统，取得1+1>2的效果。另一方面，如何切分资源整合带来的更大蛋糕是另一个重要话题。资源整合能做大蛋糕，分配合理性则关系到蛋糕的保质期。ITAT很好地把握住了这两个环节：建立三角链模式整合资源；60：15：25的合理分成方式保障了各方利益。

资源整合的商业模式并不是ITAT首创，但ITAT敢于突破传统，打破常规赢利方式的创新精神却是其一大亮点。这得益于ITAT敏锐的市场洞察力，ITAT清晰地将服装行业令人头疼的库存问题、商业地产招商不利问题和国际资本不断渗入中国市场三者结合起来，为各方都带来了较好的利益。但这也带来了一些弊端，如ITAT所有产品的研发和生产都由厂家完成，在产品选择权上陷入了“别人给什么，我就卖什么”的困局，如何充分利用系统中的数据挖掘准确的市场信息，并与生产商在产品研发上保持密切联系是解决问题的途径之一。

夸克电影网：全球首家正版免费电影网

（一）、【基本概况】

夸克电影网是全球首家正版免费电影网，也是目前国内拥有正版电影最多的网站，拥有版权的中国内地、港台、欧美、韩日等各地区电影超过一千五百部。

商业模式：正版+免费

夸克电影网CEO李璐瑒认为：“内容免费是未来很长时间内中国互联网环境下的基本特征，正版收费的电影网站不是目前最适合消费者的模式，免费盗版模式更不值得提倡。我们希望建成与二者不同的第三种模式，通过广告回报来平衡夸克网的版权购买和运营成本。”

夸克电影网商业模式建立在由网民、节目供应商、广告主、呈现平台夸克网和合作推广网站五者之间。五方面的价值关系通过核心的实际节目/广告点击数这个指标实现价值交换。李璐瑒表示，夸克电影网的商业模式正是以这个指标为核心，结合各方的需要和利益而设计。其商业模式的基本特征为“正版节目+原创作品+免费观看+商业广告”。具体表现为：内容加载广告实现网民的免费观看和消费；提供社区服务，主要通过网页广告实现收入，还可通过定制化服务来实现收入；网页中可商业化的内容实现收入；交易区为商务组织提供各种服务获取商业价值；提供搜索类型的服务，以获取商业利益；作品内容的制作、发行和其他范畴的传播。其中最具亮点的是“内容加载广告实现网民的免费观看和消费”的赢利模式，即在电影（视频）中加入各种形式的贴片广告，形成多赢的广告经营模式。

贴片广告的计费方式是按业绩付费PEP（Pay For Performance），即按广告实现被观看次数收费。这种纯量化的计价标准最大限度地减少广告投资浪费，实现了投入与效果的科学比例，避免了传统媒体付费的根本缺陷即对投资浪费的未知，使效果和费用更具科学化。

核心设计：版权倡导

夸克电影网始终认为：只有正版的内容才具有真正的品牌广告传播价值。倡导版权保护意识，是夸克电影网最具前瞻性的商业亮点。其倡导的“绝对免费、完全正版、任意观赏”的商业理念，不仅满足了网络消费者的“免费”欲望，更消除了网络消费者在消费过程中可能造成的法律法规、道德伦理的精神压力和负担，无疑会得到网络消费者的积极响

应和拥护。最有价值的是，中国一大批不能在院线发行形成收益的艺术电影和其它视频内容制作商，可以通过夸克电影网这个平台，实现一些在传统院线发行中不能实现的收益，从而鼓励他们进行更多的艺术创作，对改变中国电影的发展现状将有极大的促进作用。

模式发展：正版+联盟

2008年3月28日，夸克电影网在北京宣布“夸克电影正版网络联盟”正式成立，门户网站、新闻网站、地方门户、广电网等近百家加盟网站汇聚一堂，包括网易、人民网、新华网、凤凰网、金鹰网、环球在线、中国日报、天极网等，中国版权保护中心、中国电影版权保护协会、美国电影协会、腾讯、新浪的宽频高层代表也出席成立仪式。同日，夸克电影还与网尚文化签订战略合作协议，2008年夸克拥有的正版电影片库已达10000小时。

“夸克电影正版网络联盟”意义更为广泛，通过与门户网站、新闻网站、地方门户、广电网等结为正版影视网络联盟，在联盟伙伴网站上建立夸克电影频道，扩大在线观看流量和广告收入。这种联盟不仅可推动网络视频广告价值实现最大化，同时也推动了中国网络视频市场的健康发展。夸克电影网希冀在联盟网站的共同努力下，网络版权市场终将正本清源，“支持正版拒绝盗版”的理念深入人心，每一位使用夸克电影网的网友都将享受到高质量的用户体验。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 网站名称 | 夸克电影网 |
| 主营业务 | 电影视频 |
| 价值主张 | 倡导“绝对免费、完全正版、任意观赏”的商业理念。 |
| 模式核心 | 1、正版：夸克电影网认为，只有正版的内容才具有真正的品牌广告传播价值，因此其中的电影皆为正版。 2、免费：夸克电影网实行向电影观看者免费提供正版电影，而通过广告回报版权购买和运营的成本的模式。 3、联盟：“夸克电影正版网络联盟”的成立扩大了在线观看流量和广告收入，不仅可推动网络视频广告价值实现最大化，同时也推动了中国网络视频市场的健康发展。 |
| 赢利点 | 广告收入。 |

（三）、【点评精要】

迅雷免费为消费者提供盗版影片，电影院有偿为消费者提供正版影片，但是国内消费者都有免费看正版影片的需求，夸克电影网敏锐地发现了这片“蓝海”，将正版电影和免费观看结合在一起，形成了特有的“夸克”模式，不仅能实现企业自身的商业价值，还有利于肃清国内网络视频市场上盗版横行的局面，推动了中国网络视频市场的健康发展。

很多行业现在已经趋于饱和状态，没有排他性地资源，企业要在“红海”中杀出一条血路，取得成功是相当不容易的。“蓝海”战略是能有效帮助企业从残酷的红海中求得生存的途径之一，企业应该把注意力从打败竞争对手上转移到全力为买方与企业自身创造价值飞跃上，并由此开创新的“无人竞争”的市场空间，彻底避开红海竞争，开创属于自己的一片蓝海。

[案例三十九]百事送音乐：第三方买单提升竞争力

（一）、【基本概况】

时至今日，只有少数音乐发行公司提供不带版权保护的音乐。百代唱片第一个宣布通过iTunes提供不带版权保护的音乐；而环球唱片通过除iTunes外的所有在线商店提供不带版权保护的音乐。在在线音乐商店与唱片公司的合作系统中，一个看似与两者没有联系的饮料业巨头百事可乐，却能通过一种新的营销方式，在与前两者共同做大蛋糕的同时分得一杯羹。

与苹果公司合作

苹果公司拥有世界上最大的在线音乐库，集中了全球五大音乐公司的全部精华。2004年2月，苹果携手百事在美国全境掀起了一场轰轰烈烈的“iTUNE音乐风暴”。消费者买到瓶盖上印有iTune下载信息的百事可乐后，可以到苹果电脑公司下属的iTunes音乐商店网页上免费下载MP3音乐，百事可乐瓶摇身一变就成了iTUNE网络音乐的广告发布载体。随着“喝百事，听音乐”活动的深入，iTUNE网络音乐随着百事可乐拓展到美国各个城市和乡村。即使在最边远的小镇上，只要有百事可乐就有iTUNE网络音乐的踪迹。在短短前两个月里，

iTUNE网络音乐的下载量直线飙升。苹果电脑公司统计数据显示，在这两个月里，iTunes音乐商店出售了超过5000万首歌曲，并以每周250万首歌曲的下载量继续成长，成为占有市场优势的领先者。

与亚马逊合作

2007年百事可乐与网上购物巨头亚马逊合作提供十亿首免费的数字版权管理(DRM)歌曲。这些歌曲通过亚马逊音乐商店提供给广大用户：百事推出50亿瓶带有特殊号码的可乐，用户只要收集到5个号码（每瓶一个号码）便可在亚马逊网上免费下载歌曲一首。此项活动在2004年及2005年是由百事和iTunes联手推出的。相比较而言，此次赠送活动的促销规模更大。

作为音乐发布者，亚马逊提供的音乐为MP3格式，存放在其不带版权保护的亚马逊音乐商店。亚马逊为每个专辑支付40美分费用，而亚马逊和苹果上的价格分别为65美分和70美分。目前亚马逊在数字下载频道的市场占有率差不多是3%，而在CD出售方面的市场占有率达到6%。如果不及时推出免DRM保护的音樂，亚马逊将会在成长方面浪费巨大的机会。商店的测试版本于2007年9月份推出，亚马逊公司的非版权保护音乐商店能够在苹果操作系统中使用，并且和iTunes整合的非常好。

醉翁之意不在酒

亚马逊一向与iTunes竞争十分剧烈，百事与亚马逊的这一招免费送歌大攻势，势必对iTunes构成沉重压力。但是很显然，百事的主要狙击目标并非苹果集团，而是其宿敌可口可乐。百事在五十亿瓶汽水内放置代币，顾客只要集齐五个代币，便可上亚马逊免费下载一首歌。理论上要送出十亿首歌，但业内人士认为，真正送出的可能只是这个数目的2%。

另一方面，仔细分析百事与苹果或亚马逊的合作方式可以发现，百事不仅是把可乐瓶供给苹果和亚马逊发布在线音乐商店的广告，百事提供的载有音乐广告的百事产品已是一个全新的产品，给百事公司带来的利益也不同了。首先，为顾客提供了更多的价值。顾客在没有增加任何成本的情况下购买了带有广告信息的百事后，拥有了免费下载音乐的权利。这可以促使消费者增加对百事的购买，直接促进百事的销售。其次，百事将可乐瓶当作广告媒体，可以取得广告发布的费用。在生产成本和销售价格不变的情况下，必然使收入

增加。最后，百事可乐在这场联合促销活动中从音乐商店品牌影响中受益。由于两个产品的品牌定位相似，通过在线音乐商店的广告发布，使百事可乐的年轻、前卫的品牌想象更加深入人心。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 公司名称 | 百事可乐有限公司 |
| 主营业务 | 饮料 |
| 价值主张 | 新一代的选择，新生代的可乐。 |
| 模式核心 | <p>1、与品牌在线商店合作：百事选择的联合促销合作者是已经有一定品牌影响力的企业，在不影响自身正常运营的前提下提升自身的品牌形象。</p> <p>2、抓住终端，让消费者获利：百事的促销方式不仅不会增加最终消费者的成本，还提供了一种增值服务，即获得免费下载音乐的权利，从而从“终端为王”中获利。</p> <p>3、保证主营收入，增加非主营收入：将可乐瓶当作广告媒体，并不会使百事的正常营销受到什么影响，但却能从中取得广告发布的费用，从而增加总的收入。</p> <p>4、借助第三方力量提升与宿敌的抗衡能力：一直以来，百事最大的竞争对手就是可口可乐。由于与联盟者定位相似，通过这种与在线音乐商城的合作，百事将自己的战场拓展到最有消费潜力的板块。</p> |
| 赢利点 | 饮料销售收入，广告发布收入。 |

（三）、【点评精要】

本案例是典型的对1P理论的应用，利用第三方为最终消费者提供免费服务。1P理论以合作思维代替竞争思维，以多赢合作代替零和竞争，充分利用共享目标顾客、产品多功能化、联合促销、联合渠道、信息搭载、战略联盟等找到能付费的第三方。如何发现互利的第三方利益攸关顾客，并为第三方利益攸关企业创造价值，是1P理论的关键所在。该理论的核心在于从Price角度出发，引入第三方付费，实现Win-Win。

从百事与苹果和亚马逊的合作中可以看出，百事充分利用了其产品的信息搭载功能，为苹果和亚马逊传递营销信息以获取额外收入，摇身变成了在线网络音乐的广告发布载体。双方相似的品牌定位和相似目标顾客群是合作的基础，通过建立联盟和合适的促销方式，不仅深挖了现有消费者的需求，还能在一定程度上吸引竞争对手的客户群。但是，值

得注意的是，这种联合促销的模式几乎没有排他性，竞争对手很容易就可以进行复制，甚至利用后来居上的优势，进行创新。因此，百事应该在建立和维持与合作伙伴的关系上多下功夫。

[案例四十]Google：免费经济，第三方买单

（一）、【基本概况】

Google作为互联网时代的一个创新者，正在开启她的“Google”时代。微软比尔·盖茨在接受《商业周刊》记者访问时曾公开表示微软过去在搜索领域作出了相当愚蠢的决策，这应该被理解为：Google开创了搜索领域的利润模式，等到比尔·盖茨恍然大悟的时候，时机稍晚了一点。Google模式的创新开创了互联网赢利模式新纪元。

第三方买单：卖广告

Google的利润来源主要是AdWords(关键字广告)和AdSense(文字广告的延伸产品)。AdWords是指广告客户在Google上注册关键字，企业网站链接广告将出现在搜索结果页面右侧，收费原则是点击付费，不点击不付费，默认点击在中国和波兰最低0.15元/次，在全球其他区域是最低5美分/次。2004年10月，Google推出了比“AdWords”更先进、技术更复杂的“AdSense”广告模式，期望以会员形式来吸引更多网站加盟Google广告发布平台。

“如果说AdWords是帮Google收钱的话，AdSense就是帮Google分钱的。”厦门时义浩维科技有限公司总经理倪英伟认为，“AdSense实际上相当于一个互联网广告联盟。”AdSense可以在加盟者网站的内容网页上展示相关性较高的Google广告，并且不会过分夸张醒目。由于所展示的广告同用户在加盟者的网站上查找的内容相关，只要链接的广告被有效点击，加盟者就可以借此从Google处分得一部分广告收入。目前Google收入中90%以上都是来自这样的广告。但值得强调的一点是，为了避免广告内容“败坏”搜索结果公正性的情况，Google特意在右边栏目中注明“广告赞助商”字样，用以区别左侧的搜索结果正文。而搜索结果的正文则是一种自动排序，取决于100多个因素，其中包括

PageRank(网页排名)算法，即Google将网页划分成10个等级，与等级高的网页链接以及链接数量都会影响排名。

用户需求至上

Google利用用户在搜索引擎中输入的信息来了解受众的需求，根据关键字来确立相关的分类广告，由于这些广告与你的搜索内容密切相关，因此，和那些弹出式的广告相比，Google的广告很少会让人感到讨厌。而且，Google的广告是以文字的形式出现的，体积也很小，它们不会跳动或者发出声响。基本上，用户可以忽略这些广告链接。

为了确保广告对消费者有用，Google出台了自身的财务激励机制，广告商不是一次性付给Google多少广告费，而是根据用户点击率来支付费用的。那些获得很高点击率的广告会出现在Google页面的显著位置，而点击率少的广告则出现在不起眼的位置，利用这种方法，用户本身就可以决定他们喜欢的广告。从而，用户不再是被动的广告接受者。

另一方面，Google的这种广告模式对商家来说非常有好处，因为，它能够让广告确实地抵达那些真正希望了解信息的受众面前。广告商可以将钱花在刀刃上。

在中国遇到的挑战

很遗憾，不论Google在美国多成功，在中国却面临逐渐被百度和雅虎超越。据艾瑞统计数据，2005年第一季度，百度市场份额37.4%，Yahoo、3721和一搜占32.2%，Google只有19.1%。中国搜索引擎市场已在2004年完成洗牌，Google面临来自本土搜索引擎公司的挑战。

首先，“Google对于中文关键字的理解显然没有中国人自己理解得透彻。”中国搜索总裁陈沛认为，“Google在英文搜索市场可能比较得心应手，但是在进行中文搜索时，往往把单词拆得太碎，以至于结果都不是想搜的东西。”其次，在中国，Google面临的最大挑战是渠道。Google在美国采取直销模式，广告主登陆Google官方网站注册办理，简单而方便。但在中国却情况迥异。“在中国，广告主是需要教育的。”雅虎中国区副总裁、3721公司总经理齐向东说，“国内搜索广告都是走渠道代理商。百度和雅虎几年前就开始建渠

道，但Google至今在中国连正式的分公司都没有，可见Google对中国搜索市场并不重视。

”

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 公司名称 | Google |
| 主营业务 | 搜索引擎 |
| 价值主张 | 以提供最佳的用户体验为其中心任务。 |
| 模式核心 | 1、提供免费搜索服务，第三方买单：跟所有搜索引擎网站一样，不是向直接的消费者收费，而是向需要吸引这些消费者眼球的第三方收费。 2、用户需求至上：只显示与用户搜索内容最相关的信息，并出台财务激励机制以保障这一措施的实施。 3、利润来源方式：主要是AdWords(关键字广告)和AdSense(文字广告的延伸产品)，而放弃国内几乎所有搜索引擎网站都会采取的竞价排名方式。 4、与其他网站合作建立互联网广告联盟：AdSense实际上就相当于一个互联网广告联盟，可以在加盟者网站的网页展示相关性较高的Google广告，只要链接的广告被有效点击，加盟者就可借此从Google处分得部分广告收入。 |
| 赢利点 | 关键字广告和文字广告的延伸产品收入。 |

（三）、【点评精要】

归根究底，Google是一个平台，连接着Google用户（经济市场中的潜在消费者）和第三方企业（经济市场中的商家）。作为平台有负责整合优质资源的义务，Google采用的AdWords和AdSense赢利模式不仅帮助其实现了自身利润的突破，搜索结果的客观性也帮助用户获得了最需要的信息，帮助企业直击最有消费潜力的消费者。相比较而言，百度等其他搜索引擎网站采取的竞价排名方式则在一定程度上影响了双方信息的匹配关系，在搜索结果中加入了人为的干扰因素。

商业模式的选择是一回事，执行却是另一回事。虽然毋庸置疑，理论上Google模式很好，但是市场经济更讲效益，生存是根本。尤其是在中国市场，Google面临了新的挑战，如文化的差异、渠道的缺乏等。如何抵挡百度们的挑战，适应中国的实际市场环境，再创Google在英语国家的辉煌是Google必须解决的严肃问题。而在更广阔的全球市场，Google还

面临着微软等强势竞争者随时进军搜索引擎行列的威胁。Google能否在这些威胁中发现并抓住机遇，决定了Google能走多远，走多好。

第三篇 速度制胜创造时间价值

一、抢占先机

[案例四十一]中兴通讯市场反应灵敏，“一条龙”优势抢占先机

[案例四十二]做网络经济的快鱼——专访快钱CEO[美国光](#)

[案例四十三]TCL速度攻略

[案例四十四]宏图三胞：“转”得快才能“赚”得多

[案例四十五]百丽速度：抓住1%的成功率

[案例四十一]中兴通讯市场反应灵敏，“一条龙”优势抢占先机

（一）、【基本概况】

中兴通讯2007年公布的上半年财报显示，公司实现营业收入152.32亿元人民币，同比增长43.85%；实现净利润4.60亿元人民币，同比增长32.50%；每股收益为0.48元人民币。2007年上半年，中兴通讯一度成为A股市场的佼佼者，并且有逆市大涨的表现。中兴通讯究竟赢在哪里？

“一条龙”优势抢占先机

2007年上半年，中兴通讯对产品结构进一步优化，无线通信产品、手机、光通信及数据通信等产品的销售收入同比均有较大提升。

无线通信产品仍为中兴通讯的主打产品，实现营业收入68亿元，占总收入比例44.6%，同比大增94%；手机业务实现营业收入35.9亿元，同比增长68%；光通信和数据通信实现营业收入25.5亿元，同比增长49%；而有线交换及接入产品由于受运营商对该类设备投资下降影响，只有5.9亿元的营收，同比下降45%。

这样的产品结构显示出中兴通讯对产业链上下游的覆盖，从基础网络设备到终端产品，“一条龙”的产品优势使得中兴通讯在产业链上下游市场都能够赢得先机，一是可以保证平稳发展；二是有利于公司最大限度地利用研发资源；三是使公司可以向客户提供整套的解决方案。

“两条腿”走路迎发展

国内外市场齐头并进是中兴通讯保持平稳发展的重要体现。国内市场的稳步增长为中兴通

讯赢得良好业绩打下了坚实的基础。尤其是GSM系统、TD-SCDMA系统产品的销售业绩，更是为其保持良好业绩提供了重要保障。据了解，2007年上半年，中兴通讯在中移动TD-SCDMA设备招标中获得了高达近50%的市场份额。

在国际市场上，2007年上半年，中兴通讯的国际业务营业收入共实现79.7亿元，占全部营业收入的比例为52.3%，而2006年同期占比仅为37.8%。这得益于中兴通讯在巩固亚太、非洲等传统市场的基础上，拓展了以跨国运营商、各国主流运营商为代表的优质客户。中兴通讯“走出去成为全球竞争者”，开启了国内外市场同时稳步前进的局面。

三大优势保驾护航

中兴通讯在国内外市场上的优异表现，离不开其成本优势、市场反应灵敏、技术自主创新等优势。

首先是成本优势。中国的劳动力等要素成本优势是中国企业的固有优势。据统计，中国制造业劳动力成本不到美、日、德等发达国家的1 / 20。当然，成本要素仅仅是起点，在此之上，中兴通讯还迅速通过规模与技术进步来进一步扩大成本优势。

其次是对市场反应灵敏。中兴通讯抓住了小灵通、CDMA两次机会，又在TD-SCDMA上得手，对市场反应之灵敏可见一斑。同时，市场灵活性还表现在其能够及时抓住通信市场的差异化需求，迅速推出产品。以手机产品为例，2007年上半年，中兴通讯利用定制化设计、迅速反应等方式，使其手机业务快速增长。截至2007年4月份，中兴通讯销售了1300万部手机，居国产品牌手机销售之首。

再次是技术自主创新。中兴通讯在研发上投入了大量的人力、财力，在近4万人的公司员工中，研发人员占了35%，每年投入的科研经费占营业收入的10%左右。现在，中兴通讯累计申请专利超过7000项，其中近90%为高质量的发明专利申请，国际专利申请超过750项。

中兴通讯对前景充满信心，他们认为，2007年下半年国内电信投资环境将保持进取态势，同时，国际电信市场和新兴市场仍将快速增长。中兴通讯将继续加大国际市场拓展力度，增强在以CDMA2000、WCDMA等为代表的产品领域的实力，提升企业整体市场能力和综合商务技术能力。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 企业名称 | 中兴通讯股份有限公司 |
| 主营业务 | 通信设备制造商及服务提供商 |
| 价值主张 | 以产品结构“一条龙”优势抢占先机，市场反应灵敏，技术研发直瞄市场需求，可为客户提供整套解决方案。 |
| 模式核心 | 1、产品结构优势：“一条龙”的产品结构保证中兴通讯的快速发展，并且使其在产业链上下游市场都能够赢得先机，不但有利于充分利用研发资源，还能为客户提供整套解决方案。 2、市场反应灵敏：对市场信息把握准确，行动迅速；研发投入往往直接瞄准市场需求，市场定位准确，反应灵敏；能够及时抓住通信市场的差异化需求，迅速推出产品。 3、重视技术创新：中兴通讯重视技术自主创新，研发投入多，专利数量多、成果质量好，研发创新针对市场需求，能够市场上取得先发优势。 |
| 赢利点 | 产品销售收入，售后服务收入。 |

（三）、【点评精要】

中兴通讯把产品线拉得较长，形成了“一条龙”的产品结构。这种产品结构不仅分散了公司的产品风险，而且使得中兴通讯在产业链上下游市场都能够赢得先机。一方面，当某一产品市场受阻时，往往可以从其它产品上寻找到新的利润增长点，保证公司稳健发展；另一方面，产品线覆盖产业链上下游使中兴通讯有能力为客户提供整体解决方案；更为重要的是，对上下游市场的渗透，有利于公司有效整合各种资源，准确快捷地掌握市场信息，从而对市场变化作出灵敏反应。

随着信息技术的迅速发展，通信行业企业产品生命周期越发短，加快产品创新，缩短产品开发时间已成为企业获得和保持竞争优势的关键。中兴通讯在技术研发方面坚持大力投入，以促进产品创新。公司的研发投入直接瞄准市场需求，保证了研发方向的准确性，缩短了从技术成果转化为新产品的周期。技术创新的领先使得公司在市场上取得先发优势，能够及时抓住通信市场的需求变化，迅速推出产品。

做网络经济的快鱼——专访快钱CEO关国光

（一）、【基本概况】

快钱是国内领先的独立第三方支付服务提供商，也是国内第一家提供基于EMAIL和手机号码的网上收付款平台的互联网企业。快钱致力于为电子商务服务提供商、互联网和无线内容提供商、中小商户、以及个人用户等提供安全、便捷的独立第三方支付平台。快钱的支付产品丰富、覆盖人群广泛，其推出的支付产品包括但不限于人民币支付、外卡支付、神州行支付、代缴 / 收费业务、vPos服务，集团账户管理等众多支付产品，支持互联网、手机、电话和POS等多种终端，满足各类企业和个人的不同支付需求。

做网络经济的快鱼

快钱是第一家明确提出“独立第三方支付企业”概念的公司，独立性支付工具与合作企业不构成竞争关系，更加适合与其他企业合作。支付企业与银行的关系可以用一句话概括：银行是所有支付企业运作的基础，支付企业是银行基础上一项重要而活跃的金融服务构成。快钱CEO关国光做事特别注重知己知彼，在对市场、竞争对手充分掌握的情况下，他提出快钱的核心竞争力，就在于拥有自己的业务平台，可以长期跟其他商户合作。关国光认为，如果不能发掘出足够突出的业务模式，第三方支付行业是没有前途的。

对新兴企业来说，战略合作是它在市场站稳脚的命脉。关国光在网易累积下的人脉，很快促成了他与几乎所有重要门户网站的合作，直接切入六大重点业务领域：网上拍卖、网络游戏、网络购物、数字内容下载、搜索引擎以及无线增值业务。2005年年初，快钱正式投入运营，即可支持国内7亿多张国内银行卡和Visa、Master card等国外银行卡，支付方式涵盖邮政汇款、银行汇款、银行刷卡等多种支付方式，任何人通过E-mail或手机就可以方便快捷地向任何个人或商户收费，以一系列的重量级战略合作迅速拉动用户量。

“我觉得支付最终一定是专业化的。你必须做得专，产业链才会形成，才会成功。你必须守好城才能攻下城。我们仔细研究过。美国市场从上世纪60年代到90年代中，近30年的时间里，内置式的支付企业大都死掉了。现在的淘宝、ebay等现金交易平台，可以看到他们的交易量非常大，但是两年三年以后，他们占整个支付量的比例很可能低于10%，因为新增的量要比现在的量大很多，这就是经济学上的增量经济。我认为支付在传统行业最终会占绝对优势，现在就看谁能抢到增量当中最大的比例。”

关国光意味深长地道出支付企业的发展方向。

白天圈地晚上种地

互联网企业做的就是快鱼吃慢鱼的经济，如果想在互联网赚取利润，必须要先知先觉、先发制人。目前中国支付市场还处于洗牌阶段，快钱要想占有并扩大自己的市场份额，单靠核心竞争力不够，还必须抢占先机。

为了抢占市场，
美国光将快钱的整个发展主题形象地比喻成圈地和种地两部分。“圈地”是争取用户，“种地”是服务用户，两部分同时进行。“如果我们放弃圈地只是种地的话，今天就可以赚钱，但是现在的市场还是非常早期的，圈地和种地同样重要，所以我们是白天圈地，晚上种地，快钱必须不断扩张，占据更多的市场份额。”

“未来发展的关键是盈利模式，原有的模式必须有很大的改变。”
面对目前市场中相当多的没有差异性的服务，美国光说：“快钱的盈利模式在于增值服务，这区别于市场上现有的其它盈利模式，例如收取手续费等。对于商户来讲，他们最终看中的是服务，商户是在经营一个企业，他关心两件事情，增收和节流，跟快钱合作成本能不能降低？对于任何一个电子商务的企业和虚拟产品来讲，目前的阶段增收是远远比节流大的。”

从艾瑞咨询的统计数据来看，目前快钱已有2400多万注册用户，目前在独立第三方支付市场快钱是排在第一名的。尽管如此，美国光觉得自己还没成功，“创业需要偏执、专注和绝对的信念，带领团队做一些以前没有人做过的事情，很多人都说不可能做、做不了或者太难了，这个过程带来的满足感比投资要更大。如果我能够活到70岁，我就将创业进行到70岁，做一条永远畅游在网络经济浪尖的快鱼。”他兴奋地说。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 快钱信息服务有限公司 |
| 主营业务 | 电子收付款平台及服务 |
| 价值主张 | 独立、专一，只做在线支付平台，并且借此平台同商户开展深度长期的合作。 |
| 模式核心 | 1、独立第三方支付平台：快钱将自己定位在第三方独立支付，独立性支付工具与合作企业不构成竞争关系，拥有自己的业务平台，可以长期跟其他商 |

| | |
|------------|---|
| | <p>户合作。</p> <p>2、网上支付与具体行业相结合：快钱支持互联网、手机和电话等多种终端，专注于网上支付与具体行业相结合的应用工作，其支付业务不局限于银行卡，同时还支持快钱账户、邮局汇款、银行汇款、预付费卡等支付方式。</p> <p>3、“白天圈地晚上种地”：“圈地”是争取用户，要迅速抢占市场份额；“种地”是服务用户，在于增值服务，两部分同时进行。</p> |
| 赢利点 | 支付服务收入。 |

（三）、【点评精要】

快钱将自己定位在第三方独立支付，专注于网上支付与具体行业相结合的应用工作。快钱的核心竞争力，就在于拥有自己的独立业务平台，可以长期跟其他商户合作。快钱最大的优势，一是能够根据企业的特殊要求，专门设计银行不愿做的特别服务，使其成为可以真正掌握用户需求的支付企业；二是凭借这一点，“快钱”能真正掌握用户需求的支付企业，积累了用户，增强了用户的黏性。而有效地保持用户“黏性”又保证了其他业务增值在平台上顺利延伸。

在数字化的今天，速度以一种铺天盖地的方式包围了商业的各个领域，有人曾断言：不快则死，胜负取决于企业应对市场变化的速度，这是商场竞争的黄金法则。互联网企业做的就是快鱼吃慢鱼的经济。目前中国支付市场还处于洗牌阶段，快钱要想占有并扩大自己的市场份额，单靠核心竞争力不够，还必须抢占先机，要先知先觉、先发制人。

[案例四十三]TCL速度攻略

（一）、【基本概况】

作为TCL电器销售公司济南分公司的财务经理，张存强的工作又多了一项内容，多出来的工作缘于TCL在济南分公司试用的一套新信息系统。每天下班后，他都得花大约半小时登陆上网，用浏览器打开一个叫做“TCL综合业务信息平台”的系统，将白天的业务流程再在这个平台上复习一遍，并把已生成的报表与信息平台上自动生成的报表核对。

新增的工作让张存强越做越轻松，在重复操作和核对过程中他发现，自动生成的报表准确率高多了，而且据他了解，计划人员的工作量也小多了。订单上来后，计划人员只需

向系统录入一次，所有的信息就能同时反映到财务、物流、库存等各个系统中，实现供应链整个环节的透明化。以前需要一分半钟处理的一项业务，现在二三十秒就可以完成了。速度创造效益，尽管目前尚无量化的数据来说明问题，但张存强对新系统的应用前景充满信心。

速度为王

在TCL有一种说法：“要么是快的公司，要么是死的公司”。用提升产业调整速度、市场反应速度、物流速度、生产速度、信息传播速度等和对手竞争，这是TCL的经营特色。

要始终保持速度领先并不容易，TCL的典型做法之一是通过信息化提高分销渠道的速度，抢占市场先机，TCL每一次管理变革都伴随着信息系统的变化。

据TCL信息部部长张树鸿介绍，在张存强用“TCL综合业务信息平台”之前，TCL用的是自己研发的一个进销存系统，该系统使TCL总部获取终端市场信息的时间由原来的1个月加快至1天。运行几年下来，TCL电器在渠道中的库存保有量、销售资金占用一直在下降。张树鸿说，这些经济指标的体现，信息系统功不可没，TCL的核心竞争力也在于此。

在前两年那场“彩电论斤卖”的价格大战中，家电行业普遍亏损，TCL虽然也很困难，但仍挣了3亿多。

TCL电器销售公司总裁赵忠尧在接受新华社记者采访时说：“数量上多卖一点，资金周转加快一点，同时再节约几个点，一里一外算下账来，就有盈利了。”

据张树鸿介绍，运行这个系统后，TCL的资金周转率提高了四到五倍。

TCL想做一个实时的业务系统，实现真正意义上的DRP（分销资源计划），可以在系统上进行营销业务，自动生成数据，做业务分析，产生决策支持。财务系统和物流系统也要达到完全合一，加快销售渠道中的物流、资金流和信息流速度。

加速度从何而来

TCL电器销售公司济南分公司最早试用这个新系统，尽管目前还没有对效率进行过量化统计，但据张存强的感觉，“业务速度至少提高了40%”。

在变价、降价频繁的家电行业，厂商的库存保有量越大往往就意味着损失也越大。但在对物流、财务等各项资源计划得非常准确之前，为了保证前端销售不至于断货，各厂商不得不在渠道中累积很多货，这些货被存放在各分公司或是经营点的仓库中，每天花费为数不小的库存费用。一旦价格战爆发，货物贬值滞销，家电厂商就损失惨重。

要使网络提速，就得做到计划精准，通过有计划的送货出货，使渠道中的库存保有量降到尽可能低的水平。

在TCL的老系统中，不同的软件系统互相独立，关联性比较小。物流系统只是负责记录实物的转移情况，销售产生的资金信息需要单独录入后台财务软件之中，在财务软件中无法跟踪实物的运行状态，资金信息也无法及时反馈到物流系统中来。每完成一项销售业务，业务人员不得不在不同的系统间切换和录入数据，不断地重复工作使效率达不到期望的水平。

而通过目前的DRP系统，信息流、资金流、物流的运行过程形成了一个完整的被TCL称之为“铁三角”的闭环。从订单接收开始，到财务审核，物流部同意发货，第三方物流配送，客户签收，最后财务记账，信息在整个供应链的各环节都是透明和一致的，没有数据的重复录入，保障业务操作的高效、快捷。

TCL的项目经理，东软件金算盘的张冰峰介绍，解决问题的关键在于打通业务流程，把分散的信息系统整合起来。TCL原有的财务系统是东软金算盘、金蝶等国内三家财务软件公司提供的，但物流系统是别的公司的，张冰峰的项目组利用VP平台里的“消息引擎”，就能轻松实现不同系统之间的数据交换和整合。

“我们的系统与TCL的现在还只是简单对接，但他们已经能进入我们的查询平台，采集数据自动生成报表，反过来，我们也可以用他的。”安得物流的王力夫说，他是TCL的客户经理，负责为TCL的电器销售提供专业的第三方物流服务。

而张存强则认为，对他们财务人员来说，这个系统最大的好处就是“一单到底”，即只需要业务人员在业务发生时把相关数据录入系统，然后数据就在各级各部门之间自动流转，不仅省了很多重复录入的功夫，还使出错率大大降低。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 企业名称 | TCL集团股份有限公司 |
| 主营业务 | 家电、信息、通讯产品 |
| 价值主张 | 用提升产业调整速度、市场反应速度、物流速度、生产速度、信息传播速度等和对手竞争。 |
| 模式核心 | 1、通过信息化提高分销渠道的速度，抢占市场先机。通过DRP信息系统，信息流、资金流、物流的运行过程形成了一个完整的高速运转的“铁三角”闭环。 2、强化平台的分销职能。深化与城市重点客户的联系，提高分销效率；提高分销平台职业化管理水平；建立分销信息平台，为建立分销快速通道创造条件。 3、建立计划管理体系。把整体战略意图与销售方针，纳入各分销平台的日常经销业务之中；强化销售计划的责任体系，明确计划的前提，降低不合理库存，提高服务率 |
| 赢利点 | 产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

DRP（分销资源计划）是一个信息系统，是一个用于销售计划管理的计算机网络信息系统。依靠信息系统的指引，可以帮助我们使各环节最优化，使各环节的联系最合理、顺畅。从而，提高TCL系统有效地响应市场的需求变化的能力，使产销衔接以及物流更加合理，节省资金占用，提高服务水平。

信息与物流管理是营销网络成败的关键。TCL公司DRP（分销资源计划）信息系统的建设是公司构建快速反应的营销网络、确立速度优势的一次重大管理变革。不论成败与否，TCL以“速度为王”的理念是值得借鉴的：提高产品价值创造与价值实现的速度，提升产业调整速度、市场反应速度、物流速度、生产速度、信息传播速度等；以整体运行上的速度优势，抗衡竞争对手的规模优势；为品牌定位与形象提升创造条件。

[案例四十四]宏图三胞：“转”得快才能“赚”得多

（一）、【基本概况】

惊诧，总是在不知不觉中发生。就在国美、苏宁、大中三巨头时而“把酒言欢”、时而“横眉冷对”的时候，一些名不见经传的诸侯列强，再也按捺不住他们的“驿动之心”

了，扩张、圈地、连锁各种招数亮相沙场，一副“横刀立马、唯我独尊”的架势。人们不禁要问，是不是家电连锁的三国演义时代要进入诸侯战国时代了呢？宏图三胞，就是这样的“诸侯”。

“转”得快才能“赚”得快

宏图三胞在第一家店面开设的时候，经历了三次停业整顿。其原因，主要是当时的信息系统不够完善、库存数据不准确所致。多少库存算合理？多少库存是有效的？库存周转率是多少？资金周转率是多少？如何即时看清各种利润、定价、销售额、积压等数据，这些连锁远程管理的基本要素在当时都不是很清楚，这就使得整个供需链和销售流程不通畅，影响到卖场的整体销售。因此，宏图三胞下决心在内部建立了一套完整的业务流、资金流和物流的信息管理系统——

XP系统。这一系统贯穿了宏图三胞整个供需链流程，包括产品的采购、销售、调拨、组装生产、出入库等，使得宏图三胞的“信息神经”陡然倍增。

XP系统要求各地卖场以分公司为单位实时进行数据集中，并将数据全部发回总部。总部则设有十几名操盘手专职查看各地卖场的销售情况，从而保证每个卖场实时处在总部监控之下，使总部能够对近万种IT产品的动态变化进行实时统计、分析与管理，从而操纵所有卖场产品的实际库存量和最低销售价格。系统实施后，库存准确率达到99.8%，整个公司的产品库存比实施前下降30%左右。销售部门可以及时准确地掌握产品库存信息和销售信息，这样，产品销售得到了有针对性的加强，销售业绩也随之获得显著提高。

不过，随着上游厂商利润空间的不断缩小，零售连锁企业从厂商处获利的可能性已经非常小。如何准确掌握库存信息，并最大限度地将库存量控制到最低，将库存周转率加快，这才是零售企业能够获利的根本方法。沃尔玛的成功告诉人们，零售商业的竞争不完全取决于单纯的低价，先进管理可以降低大批量采购的库存，大幅度提高效率，这才是取胜的关键。而IT不比家电，家电产品可以有一定的销售周期，而IT产品则必须严格实行控制制度。在这方面，宏图三胞做得非常到位：除了年度计划、季度计划、月度计划以外，他们更做到周计划的地步，实现了7天周转的业界奇迹。对此，宏图三胞总结为：IT产品是很特别的东西，永远在跌价。如果这个货三个月没卖掉，那就是损失；如果7天就卖掉，我能卖到最好的价格，最好的利润，并且永远卖新鲜货。目前，宏图三胞将库存周转率控制在

每月4次，超过7天马上低价出货。如此迅捷的周转速度使宏图三胞的产品不仅获得了消费者的青睐，而且迅速形成了规模效益，在华东市场形成了绝对的区域垄断。

宏图三胞今天之所以能够成为中国最大的IT零售企业，其中一个重要原因就是建立了一套科学、完整而又先进的信息管理系统。正如宏图三胞所信奉的“转=赚”那样，只有“转”得快，才能“赚”得多。

核心竞争力——WDM模式

宏图三胞有如此“赚得快”的速度，和其自身的核心竞争力密不可分。

宏图三胞是以连锁经营中的直营连锁为主要模式，具备统一的经营理念、统一的企业识别系统、统一的销售和服务、统一的经营管理。根据这一基本模式将连锁经营、终端直销和标准化服务管理创造性地提炼并融合，诞生了一种更适合中国IT消费市场的“WDM大规模、标准化、连锁直销模式”。即以总部、物流配送中心、连锁店面的方式形成跨地域的区域化统一经营网络，通过自主开发的WDM管理信息系统在供应商和客户网络之间形成统一的采购、物流和销售管理。其基本特征表现在规模化的经营方式、网络化的组织形式和规范化的管理方式三个方面：宏图三胞即是采用WDM大规模标准化连锁直销模式，以IT及消费类电子产品为手段，使企业终端用户可持续增加并获取合理利润。

圈地运动

没有速度就没有成长，没有成长就难以从竞争中脱颖而出，从这个层面上讲，速度决定成败是自然而然的事情。

在速度核心价值的鞭策下，宏图三胞始终没有放弃“扩张”的步伐。目前，从第一家店的开业发展到现在，宏图三胞在华东区域设立了7大区域分公司，在苏、沪、皖、浙四个区域拥有遍及20余座城市的80余家连锁店，总营业面积约12万平方米，员工人数4200多名。2006年全年新增店面35家，新增销售总额36亿元。继2006年成功占据浙江市场之后，2007

年又成功开拓北京市场，实现了由区域性企业向全国化连锁的转变，继续保持销售利润的稳健增长。

不管是三国时代还是战国时代，像“宏图三胞”这样的“诸侯”往往会在不经意间给我们惊诧的。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 企业名称 | 宏图三胞科技发展有限公司 |
| 主营业务 | IT连锁卖场 |
| 价值主张 | 转得快就意味着赚得快，这个公式就是“转=赚”。 |
| 模式核心 | <p>1、信息管理系统：宏图三胞成功实施了一套完整的整合业务流、资金流和物流的信息管理“XP系统”。这套系统作为企业“信息神经”，贯穿了产品采购、销售、调拨、组装生产、出入库等整个供需链流程。</p> <p>2、WDM模式：规模化的经营方式、网络化的组织形式和规范化的管理方式，使宏图三胞成本降低、速度提高，终端低价格竞争力增强。</p> <p>3、迅速扩张：在速度核心价值的鞭策下，宏图三胞始终没有放弃“扩张”的步伐。2007年又成功开拓北京市场，实现了由区域性企业向全国化连锁的转变。</p> |
| 赢利点 | 电子产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

抢占时间优势，这是宏图三胞最诱人的绝杀秘笈。宏图三胞成功解决了IT产品销售的时间问题，从中看到企业体的合作，准确把握顾客所需价值，以低成本、高速度满足市场需求和顾客所需的服务水平。

市场机会才是时间优势的根本来源，企业应当及时对来自市场的信息和来自其利益共同体的各种变化信息，作出快速反应。当所有电脑生产厂家遭遇时间带来的折价风险时，宏图三胞承诺7天可以完成产品销售。正是这样的承诺，使所有厂家给予其最合理的价格和产品，结果其又以最合理的价格和产品满足消费者的需求，而当宏图三胞了解到终端消费者和生产厂家的需求的时候，也就是把握了市场的机会。

[案例四十五]百丽速度：抓住1%的成功率

（一）、【基本概况】

2007年6月6日，百丽国际控股有限公司董事长邓耀和CEO盛百椒一齐出席深圳市皮革行业协会成立十五周年年会。这对被称为老少配的搭档在着装上截然不同，72岁的邓耀一身黑色西装并携着太太一起前来，而55岁的盛百椒则以T恤休闲装出场，盛百椒另一身份是深圳市皮革行业协会现任会长。

皮革年会在深圳富苑酒店举办，同时一并举办了百丽成功上市庆祝酒会，现场大型显示屏不停地滚动着百丽两周前(5月23日)在香港上市的情形，按日前股价计算，百丽集团总市值超过680亿港元，超越国美电器市值，高居内地零售类上市公司榜首。

从百丽在深圳创建以来，邓耀就与盛百椒一起合作。现在，邓耀多数时间都在香港，内地的业务主要由盛百椒来打理。显得比实际年龄年轻一些的邓耀介绍，他很会找人才，这些人才到了百丽后很少有人离开，整个团队比较稳定。邓耀和盛百椒有一个共同点，都非常低调，不大愿意接受媒体的采访。盛百椒笑着对本报记者称，那是年轻人的玩意。

闪电开店抢夺市场

“运气！”向来惜言如金的盛百椒用简单的一个词语来概括百丽成功的秘诀。行业内流行这样一句话：100家企业做工厂，可能100家都成功，但100家企业做品牌和零售，成功的往往只有1家。当在中国绝大多数皮鞋加工企业选择为国际品牌贴牌生产时，百丽大胆地介入内地零售市场，并抓住来自市场1%的成功率。

百丽创办人兼董事长邓耀，当过小鞋坊的学徒、皮鞋采购商，办过鞋厂和鞋店，还成为香港知名的鞋款设计师。1992年，这位香港人到深圳创建百丽集团，他在鞋世界里的多种经历浓缩到自己所创办的企业上。百丽集团采取纵向一体化的业务模式，包括产品设计和开发、生产、营销和推广、分销和零售，成功打造出中国女鞋第一大品牌。

深圳百丽工厂最初主要为香港品牌代加工。但是，邓耀看到中国内地市场消费需求逐步增长，于1993年，在内地开出第一家百丽零售店。1995年，百丽开始建立品牌零售网络，但当时内地零售业对外资及港、澳、台地区的资本仅有限开放，百丽“选择有共同经营理念的个体经销商成为当地的独家零售代理，专一销售旗下系列产品”。1997年，百丽和16家个体分销商签订独家分销协议，此举为百丽赢得了长达7年的宝贵时间和巨大的市场空间。

邓耀接受本报记者采访时表示，百丽能够快速发展恰好是因为处于中国零售业高速发展时期，所以走得比较快，但也是经过10多年才发展起来，更准确地说应该是30多年，他1974年从香港回内地交流制鞋经验时已关注这个市场。深圳密丝罗妮鞋业品牌推广经理王巧红认为：“百丽最突出的方面在于其速度，尤其是开店的速度极快，目前内地尚未有一家鞋企能在这方面赶超。其实，开店就是最直接、最有效的品牌推广方式。百丽之前在媒体投放广告比较少，最近一两年才多些。”

目标是全球领先

关于百丽开店及品牌经营方面，盛百椒谈到两大策略：其一，大城市多开店，小城市开大店。大城市开店成本高，且进入的品牌多，竞争激烈，一个品牌无法以压倒性的优势占领市场，只有多开店，让品牌逐渐深入人心。而在小城市，房价和人工都便宜，在较好的位置开一个大店，形成旗舰的架势。其二，做品牌首要的是抓好产品的供应链。女鞋属于时尚类产品，生命周期较短，代理商从盈利角度考虑不愿意冒险，那么供应链就会中断。所以百丽的经营方式之一就是在市场竞争激烈的地区开设直营店；在市场竞争不强的地区，选择代理商或自营。

“内地市场很大，现阶段主要通过这个市场先把自己的品牌做好。”邓耀说。不过，邓耀在香港上市仪式上也透露了其“野心”，百丽未来的目标是成为全球女鞋零售商中的领先企业。百丽国际日前称，将拿出约24%~25%的筹资金额用于在内地开设新店，包括提高一级市场占有率和扩大在二、三级城市的市场占有率。按照既有计划，每年将新开1000家新店，其中包括建立更多的零售运动商城。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 百丽国际控股有限公司 |
| 主营业务 | 女装鞋零售 |
| 价值主张 | 勤奋换得成功，科学争得领先，合作赢得辉煌。 |
| 模式核心 | 1、链条式经营：百丽集团采取纵向一体化的业务模式，包括产品设计和开发、生产、营销和推广、分销和零售，让百丽公司在最大程度上控制供应链，并为各业务营运阶段增值。 2、快速布局零售网点：开店是建立销售网络、占领市场的有效手段，也是最直接的品牌推广方式；大城市多开店，小城市开大店，闪电般的开店速度 |

| | |
|------------|--|
| | <p>，成为百丽抢占市场的一种竞争优势。</p> <p>3、灵活的供应链：快速的反应能力、匀速的节奏，是百丽的供应链要素，对通过供应链对零售网络的直接管理可以让百丽公司能够迅速对市场趋势做出应变，把存货压力降至最低。</p> <p>4、多品牌策略：百丽共经营8个品牌，其中6个是自有品牌。多品牌策略使得公司产品可以面向不同年龄、性别和收入的客户群体，从而为公司提供广泛的客户层面，获得稳定的收益。</p> |
| 赢利点 | 产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

百丽用惊人的速度抓住了1%的成功率，成为内地最大的女鞋零售商，资本市场上的零售市值王。百丽如何做到这一点，用四个字概括，即“胆大心细”。

首先，百丽突破传统，大胆地介入皮鞋业品牌和零售领域，此举使其在内地赢得巨大先机。其次，百丽独树一帜地采取纵向一体化的业务模式，这种模式让百丽可以最大程度地控制供应链，获得快速的反应能力。此外，百丽的多品牌策略和强势的零售渠道，使其能够快速而全面地抢占国内女鞋市场。当然，百丽多品牌策略、快速灵活的供应链、强势的渠道，这一切，都离不开其背后的精细化管理。管理团队的勤勉，管理作风的严谨，管理层对业务的精通甚至普通员工对业务的精细度，这些都护航着百丽这艘航空母舰向着全球领先的目标高速前进。

二、缩短交货期

[案例四十六] 戴尔直销模式成功的背后——供应链的敏捷

[案例四十七] 三星的速度营销

[案例四十八] 海尔的网络营销

[案例四十九] 联邦快递的第一张牌：网上速递

[案例五十] 鸿海：打破微笑底部

[案例四十六] 戴尔直销模式成功的背后——供应链的敏捷

（一）、【基本概况】

戴尔公司作为全球性的标杆企业，业界对其的研究已屡见不鲜，然而诸多的研究都是基于戴尔的直销模式，对其直销模式取得成功的根基——优越的供应链系统却涉及甚少。实际上，直销并不是戴尔无坚不摧的制胜法宝，而供应链的优越却可以保持戴尔的王者风范，我们称之为供应链的敏捷。

戴尔供应链信息的敏捷

戴尔能够及时准确地知道客户的订单信息，同时通过直销的方式直接与客户沟通，向客户提供个性化、差异化的产品。戴尔的直销有免费电话订购和互联网提交订单两种方式。只要客户拨通电话，便有工作人员为你提供满意的咨询和订购服务，你可以完全依照自己的需要订制个性化、专有化的配置。戴尔会为你准备专有的客户信息数据库，保证把真正属于你自己的电脑在最短的时间内送到你的手中；戴尔的网站是全球规模最大的互联网商务交易平台，客户在网站上可以查看到每一个系列的详细规格和技术支持，在订购网页上用户可以自选适合自己的配置，提交订单。经过付款确认的订单在几分钟内就可以传回戴尔各地服务中心，进行订单处理，组织生产。

戴尔每获得一张订单，就会自动通过其完善的订单处理系统对订单进行处理，分解成为各个不同的零部件信息，对应每个零部件就有其相应的数据条码。这些数据信息每隔一个半小时就会自动传送给戴尔的每一个供应商和设在戴尔周边的中转仓库，供应商根据各个零部件的需求信息和仓库存货信息来自主决定是否需要进行生产和零部件供应；或通过由第三方物流主管的中转仓库进行零部件实时配送。另外，戴尔还通过自设的valuechain.dell.com内联网与供应商实现信息共享。供应商可以通过此网站了解到每一笔订单的整套信息和专属于自己公司的材料报告，随时掌握材料品质、材料规格和材料数量，并自行决定配送和生产。

戴尔供应链零部件供应的敏捷

戴尔选择采购供应商的零部件而非自己生产零部件，这一做法正是“做自己最擅长的”原则的应用。戴尔不但通过ERP等虚拟交易引擎和企业内联网同供应商进行信息共享，而且为了保证供应商能够及时提供零部件，戴尔还要求供应商在其全球的七个生产基地附近建厂，以缩短供应时间；当然，对于数千种的零部件需求，供应商不可能全部在戴尔附近设厂，在这种情况下，戴尔采取的方法是建立中转仓库，并留给全球做的最好的第三方物

流公司进行管理。同行业保持存货周转率为40到60甚至90天的时候，戴尔仅仅为4天。当戴尔确认一笔订单的时候，系统会自动生成各个零部件信息并自动发送给戴尔的全球合作伙伴第三方物流公司伯灵顿公司。由伯灵顿公司统一配齐零部件并在90分钟内发送到戴尔的装配生产线。同时，这些订单信息同步发送到各个供应商，供应商根据公共仓库和自己仓库的存货信息自主决定是否及时配送零件和组织生产。

戴尔生产装配的敏捷

戴尔组装一台电脑，从零部件的入厂到发货，平均只需要2~6个小时，而更令人不可思议的是，戴尔居然没有流水线。零部件通过第三方物流发送到戴尔客户服务中心后，工作人员马上根据客户的订单信息把每一台机器的所有零配件配齐装到一个盒子里面，然后送到具体的装配线；装配线上的员工每人负责一台机器的全部组装，完成后放到生产线上等待下一步的软硬件测试；经过测试无故障后进行包装发运。从这个流程上可以看出戴尔从采购零部件开始，每一台机器都是“名花有主”的，是已经“卖出去”的产品，在客户订单没有下之前戴尔客户中心理论上是没有工料的，这便是真正意义上的零库存。

戴尔销售物流的敏捷

戴尔在全球只有七个生产基地，但却在全球范围内提供产品和服务。无论在世界哪一个地方，只要通过800电话或是互联网订购，在2—5个工作日，戴尔都会把电脑送到你的面前。在全球承担戴尔物流运送的有联邦快递、伯灵顿和敦豪等企业，他们早在戴尔的客户订单确立时，就已被告知货物物流要求，提前制定配送计划、运输路线、车辆调度及人员配备等，使戴尔产品一经出厂便可以迅速发送，而没有任何的停留时间。同时，在整个物流过程中，戴尔可以通过第三方物流企业的信息管理系统实施跟踪，监控销售物流的质量和效率。

通过与第三方物流的合作，戴尔不但避免了传统自营物流资源分散、配送不经济、成本居高的缺点，而且充分利用了第三方物流专业的物流系统，更重要的是实现了对客户响应的敏捷化，最大程度地缩短了产品从戴尔到客户手中的时间。满足了客户的要求，实现了物流配送的敏捷。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|---|
| 企业名称 | 戴尔计算机公司 |
| 主营业务 | 计算机系统直销 |
| 价值主张 | 按定单做产品，迅速回应客户需求，优化供应链，做自己最擅长的，消除中间环节，以高效率方式提供产品，减少库存，并且提供高水平支持。 |
| 模式核心 | <p>1、拉动式生产：戴尔根据客户的订单组织采购和生产，这种生产方式不仅为客户提供个性化、差异化的产品，而且促进了其与市场的信息交换，使戴尔敏捷。</p> <p>2、直接与顾客建立联系：戴尔通过网站和电话直接与顾客沟通，迅速地了解顾客需求，准确地把握客户的订单信息，实现与客户信息的及时交换，满足客户需求。</p> <p>3、“虚拟整合”，让供应链敏捷：采购供应商的零部件而非自己生产，减少库存；与第三方物流的合作，物流成本低，覆盖面大、反应迅速；通过ERP等虚拟交易引擎和企业内联网同供应商和第三方物流进行信息交换。</p> |
| 赢利点 | 产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

戴尔公司供应链的敏捷主要体现在以下几方面：信息交换的敏捷、零部件供应的敏捷、生产装配的敏捷、物流系统的敏捷。敏捷是满足客户个性化需求的关键。因此，企业在定制中要考虑客户订制购买的方便性，尽量减少渠道环节，使定制的产品能及时迅速地交给客户。企业要及时交货，需要一个完善的物流系统的支持，这就需要对供应链进行简化、整合，包括部分的以第三方物流形式外包。

戴尔公司通过电话和网络的直销模式，消除中间环节，直接与顾客建立联系，能够及时迅速地满足客户的个性化需求。更为关键的是，戴尔公司拥有一个优越的敏捷供应链系统，这是直销模式成功的基础，也是戴尔速度制胜的法宝，有利于缩短企业对客户订单的响应周期，并有效控制产品在供应链上的全程成本。

[案例四十七]三星的速度营销

（一）、【基本概况】

三星CEO尹钟龙有一个广为人知的“生鱼片理论”。其意思是说，当你第一天抓到高档鱼，在一流的日本餐馆里能卖个好价钱。如果等到第二天再卖，就只能以一半的价格卖给二流餐馆。到第三天，你就只能卖到四分之一的价格。长此以往，就变成了“干鱼片”。

但是，很多人误读了其中的真正含义，只是把它当做领先一步的另一种说法。在尹钟龙的眼里，“速度经营”不只是领先一步那么简单，而代表着一种新的游戏规则。在一次接受《Business 2.0》采访时，尹钟龙表示，“在数字时代，你可以无限地扩张产品线”，但关键是如何在体积变大的同时，保持敏捷的身手。“在模拟的时代，知识和技术的积累以及勤勉才是制胜之道；而在数字时代，最重要的是创新和速度”。

在执行层面，基于战略的“速度经营”被细化为营销策略的“四先原则”，即：发现先机、率先获得技术标准、产品抢先投放市场、在全球市场占据领先地位。

最为关键的是，尹钟龙希望所有管理人员把这种速度转化为更高的商业利润和更低的生产成本。在数字时代，产品的生命周期也随之缩短，三星在实行速度经营战略的过程中，内部结构也做出了相应的调整。“仅仅加快技术研发的步伐是不够的，必须同时在产品开发和供应链方面提速。为此，三星提出了一个‘价值创新’的计划，目的是从一开始就能通盘协调产品开发、生产设计和市场投放等各环节，这将有助于全面实行速度经营。”

除了加快内部流程，三星极其强调零库存，在减少库存方面也做出了很大的努力，为加快营销与生产的衔接，三星开发出了供应链管理系统，同时配合进行了客户管理系统、企业资源管理系统及产品信息系统等建设。三星的平均库存时间从1997年的八周降低到2002年的三周。

谈及零库存，三星电子数码打印事业部常务李长宰表示，数码打印部有两个实现途径，“一是通过SCM系统，不管是在中国还是在韩国等地，哪个地方有库存，库存情况如何，我们都可以监测到，会有一个预警机制；另一方面是软件方面，整个打印机事业部的员工，对适量库存的概念都是非常重视，我们在这方面的培训也做得很好。”

三星还有一个秘密武器——制造环节的“黑匣子”。从一个梦幻的概念产品，到迅速批量上市的尖端产品，中间必须有同样先进的生产系统作为支撑。三星为在生产制造环节部署了一个“黑匣子”，里面藏有其生产技术和流程中的秘籍。这个“黑匣子”就是由三星电子的执行副总裁Ji Oh Song统帅的三星机电制造中心，其作用是为三星的半导体、手机和其他电子产品的生产提

供先进的整体解决方案。为迎接必然到来的无人操作生产时代，三星机电中心在工厂设计、组装，检测 and 智能机器人等核心技术上花了大量工夫，目的是要为三星建立起客户导向的生产流程和价值导向的生产管理模式。

“如果脱离制造环节，我们必输无疑。” Song 说，先进的制造技术“催生了极大的生产力”，同时为公司塑造了长远的竞争优势。根据制造生产状况合理地配置研发活动“对于迅速抢占市场先机是非常重要的”。

这也并不意味着三星将因此而放弃外包，或在外包过程中丢失制造环节原有的优势。三星公司认为，在整合供应商的同时不断完善制造流程，正是丰田汽车和戴尔公司等许多制造业领袖的获胜之道，三星遵循的也是类似的策略。 Ji Oh Song 在一次演讲中指出，重视制造过程的公司往往能获得成功，并且在各自的行业中占据主导地位，而且，“没有人能复制他们的模式”。在制造环节，三星把自己定位为“制造方案供应商”，在其各条产品线上，三星执行的是以数字化为中心，定制生产设备以及开发独特产品技术的策略。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 三星电子有限公司 |
| 主营业务 | 电子产品制造 |
| 价值主张 | 要在保持高度危机意识的同时，实行“速度经营”，快速飞奔。 |
| 模式核心 | 1、加快内部流程：三星提出了一个“价值创新”的计划，目的是从一开始就能通盘协调产品开发、生产设计和市场投放等各环节，这将有助于全面实行速度经营。 2、强调零库存：三星极其强调零库存，在减少库存方面也做出了很大的努力，为加快营销与生产的衔接，三星开发出了供应链管理系统，同时配合进行了客户管理系统、企业资源管理系统及产品信息系统等建设。 3、先进的生产系统：三星机电中心在工厂设计、组装，检测和智能机器人等核心技术上花了大量工夫，目的是要为三星建立起客户导向的生产流程和价值导向的生产管理模式。 |
| 赢利点 | 电子产品销售收入。 |

（三）、【点评精要】

在模拟的时代，知识和技术的积累以及勤勉是制胜之道；而在数字时代，最重要的是创新和速度。当今企业在规模成长过程的同时，保持敏捷的身手也极为重要。基于公司战略，三星将其“速度经营”在执行层面上细化为营销策略的“四先原则”，即：发现先机、率先获得技术标准、产品抢先投放市场、在全球市场占据领先地位。

围绕“速度经营”的理念，三星公司加快内部流程，同时在产品研发和供应链方面提速，努力实现从研发到投放市场的全流程速度经营；在减少库存方面三星也做出了很大的努力，三星开发出了供应链管理系统，同时配合进行了客户管理系统、企业资源管理系统及产品信息系统等建设，使生产快速响应市场，最大程度降低库存；三星公司在整合供应商的同时不断完善制造流程，大力投入对高科技生产制造系统的建设，这对于迅速抢占市场先机、确立长远的竞争优势是非常重要的。

[案例四十八]海尔的网络营销

（一）、【基本概况】

通过BBP交易平台，每月接到6000多销售订单，定制产品品种逾7000个，采购的物料品种达15万种。新物流体系降低呆滞物资73.8%，库存占压资金减少67%。日前，SAP公司为海尔集团搭建的国际物流中心正式启用，成为国内首家达到世界领先水平的物流中心。

SAP主要帮助海尔完善其物流体系，即利用SAP物流管理系统搭建一个面对供应商的BBP采购平台，它能降低采购成本，优化分供方，为海尔创造新的利润源泉。如今，海尔特色物流管理的“一流三网”充分体现了现代物流的特征：“一流”是以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。“三网”同步运动，为订单信息流的增值提供支持。

在要么触网、要么死亡的互联网时代，海尔作为国内外一家著名的电器公司，迈出了非常重要的一步。海尔公司2000年3月开始与SAP公司合作，首先进行企业自身的ERP改造，随后便着手搭建BBP采购平台。从平台的交易量来讲，海尔集团可以说是中国最大的一家电子商务公司。

海尔集团首席执行官张瑞敏先生在评价该物流中心时说：“在网络经济时代，一个现代企业，如果没有现代物流，就意味着没有物可流。对海尔来讲，物流不仅可以使我们实

现三个零的目标，即零库存、零距离和零营运资本，更给了我们能够在市场竞争取胜的核心竞争力。”

通过SAP成功实施的ERP和BBP项目，海尔物流“一流三网”的同步模式可以实现以下四个目标：

为订单而采购，消灭库存

在海尔，仓库不再是储存物资的水库，而是一条流动的河，河中流动的是按单采购来生产必须的物资，也就是订单来进行采购、制造等活动，这样，从根本上消除了呆滞物资、消灭了库存。海尔集团每个月平均接到6000多个销售订单，这些订单的定制产品品种达7000多个，需要采购的物料品种达15万余种。新的物流体系将呆滞物资降低了73.8%，仓库面积减少了50%，库存资金减少了67%。

双赢，赢得全球供应链网络

海尔通过整合内部资源，优化外部资源使供应商由原来的2336家优化至978家。国际化供应商的比例却上升了20%，建立了强大的全球供应链网络，有力地保障了海尔产品的质量和交货期。

实现三个JIT(just in time)，即JIT采购、JIT配送和JIT分拨物流的同步流程

目前通过海尔的BBP采购平台，所有的供应商均在网上接受订单，并通过网上查询计划与库存，及时补货，实现JIT采购；货物入库后，物流部门可根据次日的生产计划利用ERP信息系统进行配料，同时根据看板管理4小时送料到工位，实现JIT配送；生产部门按照B2B、B2C订单的需求完成订单以后，满足用户个性化需求的定制产品通过海尔全球配送网络送达用户手中。目前海尔在中心城市实现8小时配送到位，区域内24小时配送到位，全国4天以内到位。

计算机网络连接新经济速度

在企业外部，海尔CRM(客户关系管理)和BBP电子商务平台的应用架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。目前，海尔100%的采购订

单由网上下达，使采购周期由原来的平均10天降低到三天；网上支付已达到总支付额的20%。在企业内部，计算机自动控制的各种先进物流设备不但降低了人工成本、提高了劳动效率，还直接提升了物流过程的精细化水平，达到质量零缺陷的目的。计算机管理系统搭建了海尔集团内部的信息高速公路，能将电子商务平台上获得的信息迅速转化为企业内部的信息，以信息代替库存，达到零营运资本的目的。

海尔在物流方面所做的探讨与成功，尤其是采用国际先进的协同电子商务系统进一步提升了海尔在新经济时代的核心竞争力，提高了海尔的国际竞争力，给国内其他企业带来了新的启示。

(二)、【模式解析】

| | |
|------|---|
| 企业名称 | 海尔集团 |
| 主营业务 | 家电制造 |
| 价值主张 | 以顾客至上为中心；管理实现扁平化、信息化；市场方向从国内市场向国外市场转移；产品方向从制造业向服务业转移。 |
| 模式核心 | 1、“一流三网”的同步模式：“一流”是以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球用户资源网络和计算机信息网络。“三网”同步运动，为订单信息流的增值提供支持。 2、完善物流系统：物流实现三个零的目标，即零库存、零距离和零营运资本，成为市场竞争取胜的核心竞争力。 3、三个JIT：即JIT采购、JIT配送和JIT分拨物流的同步流程，通过网上查询计划与库存实现JIT采购；利用ERP信息系统和看板管理实现JIT配送；最后将产品通过海尔全球配送网络送达用户手中。 4、计算机网络提速：企业内部通过信息化提高内部运转速度，企业外部通过CRM和BBP电子商务平台架起了与全球用户资源网、全球供应链资源网沟通的桥梁，实现了与用户的零距离。 |
| 赢利点 | 家电产品销售收入。 |

(三)、【点评精要】

海尔公司通过SAP的ERP和BBP项目，成功打造了“一流三网”的国际先进物流管理系统，实现“JIT采购、JIT配送和JIT分拨物流”三个同步流程；达到三个零的目标，即零库存、零距离和零营运资本。利用计算机网络，海尔搭建新经济下的网络营销体系，增强了对

市场的快速反应能力，提高了产品营销的效率，进一步提升了海尔在新经济时代的核心竞争力。

传统的营销信息系统是一种功能层次的结构，其内部的功能单元是一个个近乎封闭的任务模块，相互之间很难进行有效的交互和协调工作，这就严重地制约了营销信息系统的快速反应能力。一个健全的网络营销系统，则摒弃了以上的诸多弊端，不仅能帮助企业快速地获取销售、合作伙伴、顾客等一系列重要信息，还能提供完美的集成信息流，保证信息在正确的时间到达正确的地方，使企业对问题和机遇做出更快速的反应，在市场空间里调控活动更加合理，从而使公司在高速的商业世界中具备与对手竞争所需要的反应速度。

[案例四十九]联邦快递的第一张牌：网上速递

（一）、【基本概况】

在全球，联邦快递拥有75000辆专用货车作地面传输，拥有669架飞机作空中运输服务，每个工作日处理650多万件包裹。用户可能认为联邦在速递过程中建立起的速度和质量，是由其庞大的交通运输能力来完成的，实际上，运输能力只是联邦快递的核心竞争力之一。在联邦快递独立的交通运输工具背后，更有一张用户看不见的网，一套复杂而精密的信息网络体系在支撑业务运转。

简捷人性化

联邦快递所有的交通运输工具的调配，网络业务的承接全部依靠互联网平台，通过信息技术来支撑。联邦快递亚太区信息技术副总裁莲达·柏勤（Linda Brigance）在接受本报记者采访时自豪地说道：联邦快递不仅仅是一家物流运输公司，同时也是一家信息技术公司。

联邦快递在互联网平台上开始进行业务运作的时间较早，是整个行业中首家实现网上速递和信息追踪的公司，堪称电子商务领域的佼佼者。在网上速递的过程中，联邦快递时刻保持保持着流程简捷化、服务人性化的风格。

在网络业务支持体系上，客户如果需要速递包裹，可以登陆联邦快递的网站（www.fedex.com），通过计费系统查询到快递的运费报价。选择快递模式后，网上会自动生产航空运单，接下来就可以预约取件和进行付费了。

取件完成后，客户可以通过互联网平台进行货件追踪查询，无论包裹是在从上海到纽约的飞机上，还是在前往客户办公室的联邦快递货车上，客户都可以追踪他们包裹的位置。货件追踪查询服务意味着在注重限时、可靠的快递行业中，联邦快递拥有巨大的竞争优势。

货件状态电子邮件通知服务也是联邦快递建立在网络速递上的一项人性化服务。从2006年2月起，联邦快递推出货件状态电子邮件通知服务，为客户提供货件追踪信息。客户在使用该服务时可以要求通过计算机或手机收取电子邮件，掌握货件最新的运送状况。如果货件因为未能找到收件人、清关延误等其他原因未能送达时，客户将得到电子邮件通知，同时还会收到一些合理建议。

为使客户能全时段跟踪货件信息，联邦快递实施精准扫描服务。据知，一旦包裹踏上了联邦快递为其选择的“旅程”，每个包裹从取件到完成递送，最多需要扫描16次，货件位置的相关信息都可以在网络上凭借相关查询码在网上查到。

万变不离其宗，联邦快递在网上采用所有的技术和服务都完全依赖于联邦系统后台的支持。ERP、CRM软件、专业航线管理软件是联邦网上速递业务支持体系的基础，这些系统保证了联邦快递的包裹件准确送达到世界各地。

与新技术接轨

技术上的创新是联邦快递开拓网上速递业务，提高效率的一大法宝。2004年7月，联邦快递即开始推出“掌上宝”手持电脑——无线掌上快件信息处理系统。该系统基于GPRS技术，能够快速捕捉包裹信息。联邦快递是首个在中国运用GPRS技术的国际快递公司。在联邦快递全球市场中，中国是首个配备该先进扫描技术的国家。该技术的应用，提高了联邦快递一线服务质量、缩短取件时间，提升客户体验。

现在，联邦快递在中国的国际快递业务速递员都配备了“掌上宝”手持电脑。该系统正迅速扩展至联邦快递新推出的国内限时服务领域。客户在20个国内限时业务覆盖的城市可以享受到货件实时追踪查询服务。

无线掌上快件信息处理系统的应用，使得取件反应时间平均缩短了30分钟，从而在联邦快递内部建立起新的服务标准。

RFID也是联邦快递非常看好的技术之一，联邦快递密切关注主动性RFID技术的发展前景，最近正在进行“联邦快递智能包裹”测试，这种包裹配备了主动型的RFID传感器，通过联邦快递提供的网络平台，客户可以追踪包裹，还可以监控包裹温度、振动状况和光照情况等。

（二）、【模式解析】

| | |
|-------------|--|
| 企业名称 | 联邦快递公司 |
| 主营业务 | 快递服务 |
| 价值主张 | 提供快速高效的服务，以客户为中心，最大限度地满足客户和社会的需求。 |
| 模式核心 | 1、提供人性化的服务：时限与安全是快递行业的关键字，联邦快递为客户提供网上订单、货件追踪查询、货件状态电子邮件通知、经准扫描等个性化服务 2、信息化提速：联邦快递的技术和服务都依赖于其后台的系统支持。ERP、CRM软件、专业航线管理软件是联邦网上速递业务支持体系的基础，保证了包裹件准确快速地送达到世界各地。 3、持续创新领跑行业：技术上的创新是联邦快递开拓网上速递业务，提高效率的一大法宝。“掌上宝”手持电脑和RFID等新技术提高了联邦快递一线服务质量、缩短取件时间，提升客户体验。 |
| 赢利点 | 快递服务收入。 |

（三）、【点评精要】

速度是快递企业追求的永恒目标。联邦快递通过其庞大的服务网络、先进的科学技术和员工的优良素质成功地保证了其快递服务的速度。同时，联邦快递是目前世界上唯一一家承诺准时送达的公司。正是因为对速度的不断追求，联邦快递将其竞争对手远远的甩在了后面。

联邦快递不断地将新科技应用于速递领域，并对业务类型和业务流程进行改进，在管理方面也不断尝试新的做法。正是这种不断创新的精神使联邦快递能够抓住转瞬即逝的商机，从而得以一直在同行业中处于领先地位。联邦快递十分注重为客户提供优质的高效服务，在保证快递服务的时间和安全上，不断提升服务质量、增加服务内容，以便能够更好地为客户提供毫无差错的优质服务。联邦快递的高效服务不仅为它带来了不菲的利润，而且赢得了客户给予的殊荣。如今，联邦快递已经成为提供高效服务的快递企业典范。

[案例五十] 鸿海：打破微笑底部

（一）、【基本概况】

鸿海凭速度和技术两大特质昂首登上代工业王座。出货量年年增加，毛利率却残酷地下滑。OEM企业如何摆脱低利润区，如何改写生存法则实现软重生？有别于一般OEM企业面临的尴尬处境，主营消费电子产品OEM的鸿海多年来一直保持40%以上的增长速度，更在2005年成为世界第一大OEM企业。鸿海在激烈的OEM战役中突围而出的秘诀何在？

创造“982”速度奇迹

对于早期的电子产品OEM制造厂商而言，注重的是如何以价格打入客户市场，因此如何降低成本是优先的课题。但现在，信息产品生命周期已缩短到两三个月，可见，“速度”在OEM行业变得极为重要。

处于“微笑曲线”底部的大部分台湾企业只能做到“853”产销——85%的产品3天内出货。但是按照目前的市场竞争格局，“853”这样的能力将让价格损失2%~5%。而要让企业在“微笑曲线”底部中不至于更低，必须做到“985”产销——98%的出货，在5天内完成。

然而，鸿海的产销能力是“982”，将出货时间缩短在2天内完成。鸿海董事长郭台铭深知速度对于鸿海的重要性，曾引用思科CEO钱伯斯的名言来诠释：这个世界上，没有大的打败小的，只有快的打败慢的！为此，鸿海优化内部流程，提升整体效率，创造出惊人的速度优势。

在产品开发单元，鸿海彻底贯彻“一地设计”概念，全力配合重要客户，在其附近设立研发设计、工程测试、快速样品制作的机构，以便与客户同步开发新产品，使产品尽快量产上市。

为了满足客户需求的快速变化，鸿海对产能进行全球布局：把制造中心建到亚洲、北美、欧洲三个主要市场。在新产品获得认可之后，鸿海能在最短的时间内，在全球各地的制造基地，布置生产所需的采购、制造、工程、品管等各项能力，并能根据客户的市场需求递增产能。接到订单后，从厂房建设到同时引进制造设备，鸿海只需三个月时间，而一般电子厂建厂，动辄要5个月以上。

鸿海采用“六西格玛”管理、每日报表解读、看板管理等，丰田安灯生产方式，也深植于鸿海生产线。这种生产方式，依靠装在生产区的视觉管理装置，以闪光灯或听觉警铃等信号，警告员工发生了瑕疵或设备运转不正常等。

为了缩短供货商和市场之间的时差，鸿海将发货仓库和供应商管理库存的仓库结合起来。例如休斯敦的发货仓库，同时也是供应商库存仓库，和鸿海组装生产线只有一门之隔。这样生产线做到什么程度，零部件就能提供到什么程度，货物一旦跨过仓库大门，就等于出货，也意味着可以开始向客户算账了。就这样从供应商到生产线到客户的整个运作流程被打通，实现高速运转，使得鸿海占尽速度优势，超越竞争对手。

目标在“微笑曲线”左方

鸿海对于经济环境的变化，早就储备了后手，那就是向“微笑曲线”左方的技术和专利发展。郭台铭在总结成功之道时曾承认：“鸿海精密之所以能发展到今天这个程度，靠的是其所拥有的以机壳成型模具为核心的技术实力。”

连接器是精密产品，开模技术、模具设计对连接器质量有决定性影响。一个连接器的小小空间里有时布满400多个针孔般的小洞，差0.001mm就可能影响整个产品功能，只要一个洞不同，整台计算机就无法运行。鸿海在连接器领域持续研发，从1985年具备第一个专利，到2006年7月，在台湾公告的连接器专利件数为3207件，积累了先进的模具设计制造技术和专利资源。

鸿海建立了强力的模具开发管理系统FRT (Foxconn Rapid Tooling)，可利用装在模具配件上的电子卷标，对模具设计、制造，直至机壳试制等所有业务流程进行管理。鸿海的FRT与竞争企业不同，它的根基是过去20多年模具制造经验所形成的“模具数据库”。只有多年的数据积累，才能实现对设计流程各个工序的用时进行精确预测，才能进行最优化的分配与安排。如此强力的模具开发管理系统，使得其他厂商通常需要1周设计制作的模具，鸿海1~2天就能完成。

专利在鸿海眼中极其重要，虽然专利技术研发成本高，但从长期来看，是OEM厂商最大的竞争优势。鸿海连续五年排名台湾专利申请数量第一名，2007年申请专利高达1886件。鸿海在美国获准的专利数量，甚至比微软还要多。一方面，鸿海不惜耗费巨资进行自我研发，在台湾、日本、捷克、芬兰、中国、墨西哥、美国设立研发中心，招揽顶级研发人才。另一方面，鸿海还透过向上游零部件厂并购与入股，来取得研发技术。

凭借核心技术与专利发展，鸿海在“微笑曲线”利润丰厚的左半边已经取得了一定的整合效果，构筑了坚厚的竞争壁垒，使得苹果、英特尔等品牌巨头都难以离开它。

（二）、【模式解析】

| | |
|------|--|
| 企业名称 | 鸿海精密集团 |
| 主营业务 | 各类精密模具开发、制造、销售 |
| 价值主张 | 凭借速度和技术两大特质取胜。 |
| 模式核心 | 1、“一地设计”：全力配合重要客户，在其附近设立研发设计、工程测试、快速样品制作的机构，以便与客户同步开发新产品，使产品尽快量产上市。 2、全球布局：把制造中心建到亚洲、北美、欧洲三个主要市场。在新产品 |

| | |
|------------|--|
| | <p>获得认可之后，鸿海能在最短的时间内在全球各地的制造基地布置生产。</p> <p>3、一仓二用：鸿海将发货仓库和供应商管理库存的仓库结合起来，以缩短供货商和市场之间的时差。</p> <p>4、“微笑曲线”左方：十分重视“微笑曲线”左方的技术和专利发展，一方面，鸿海不惜耗费巨资进行自我研发；另一方面，鸿海还透过向上游零部件厂并购与入股，来取得研发技术。</p> |
| 赢利点 | 产品代工收入。 |

（三）、【点评精要】

世界正变得越来越快，公司也变得越来越快。“快”，不仅仅是一种商业精神，而且是当代企业的制胜武器，建立起使后来者不可逾越的时间优势。鸿海在激烈的OEM战役中突围而出，其秘诀就在于“快”，包括产品的设计速度快、生产速度快、供应速度快以及“微笑曲线”左方快人一步的技术和专利的领先优势。

鸿海通过优化内部流程，提升整体效率，创造出惊人的速度优势。产品开发阶段，鸿海靠近客户建立专门机构，使得新产品能够尽快开发上市。鸿海在全球布局制造中心，满足客户需求的快速变化，使新产品能在最短的时间内在全球各地布置生产。精益化管理保证生产效率，发货仓库和供应商管理库存的仓库结合，极大地缩短了供货商和市场之间的时差。就这样从供应商到生产线到客户的整个运作流程被打通，实现高速运转，创造惊人的“982”产销速度。此外，鸿海在核心技术与专利发展领先优势，使其未来在“微笑曲线”的左方发展潜力无限。

