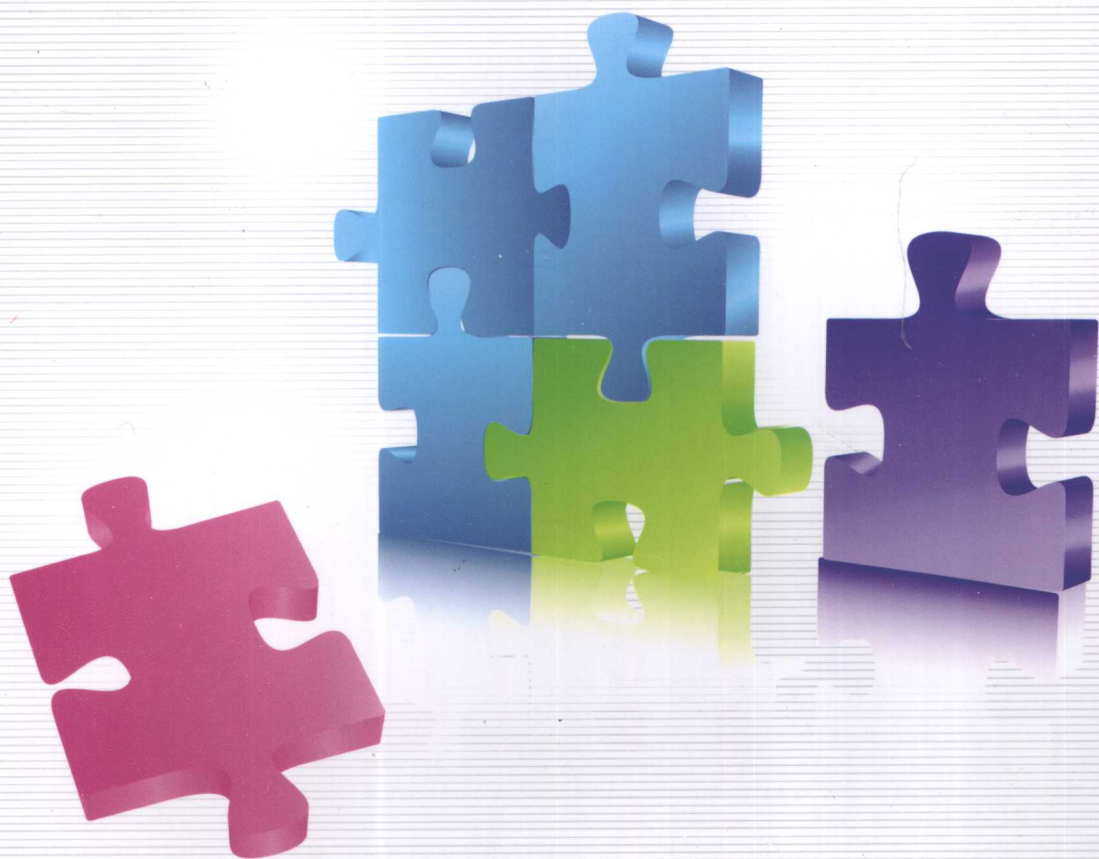




新商业模式评析

XIN SHANGYE MOXING PINGXI

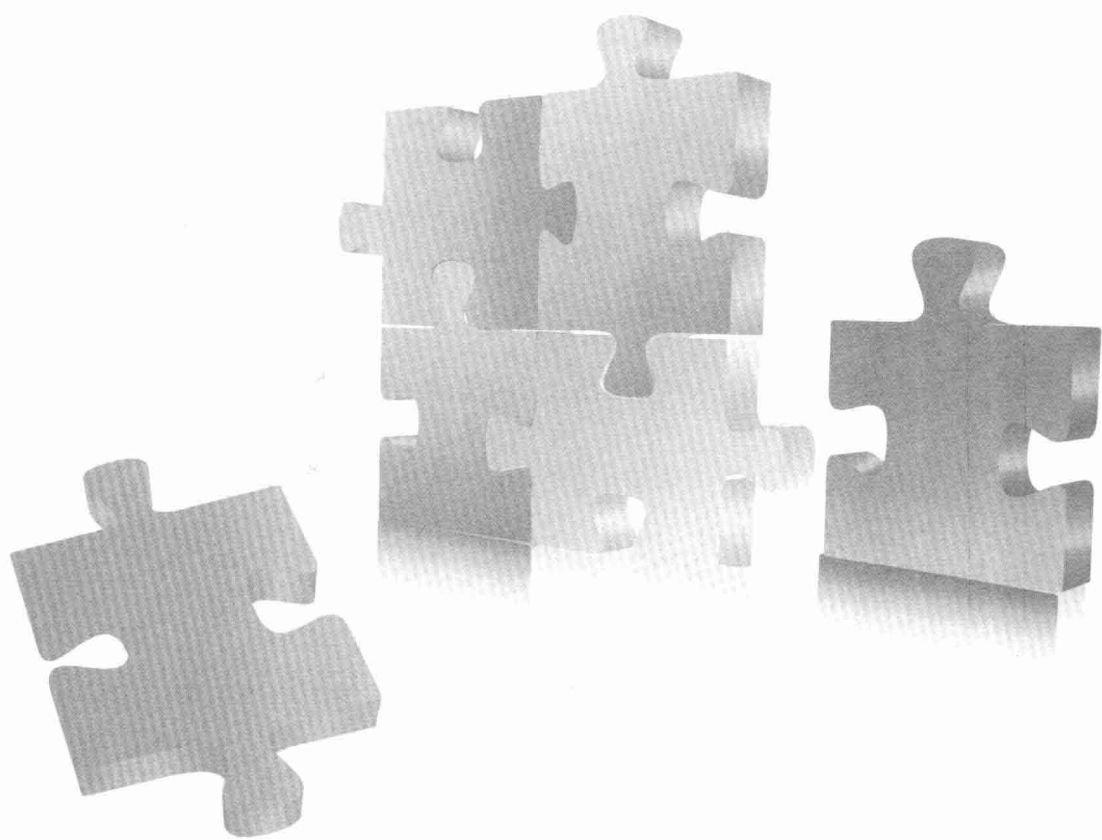
第二辑

本书选取十五个具有特色的企业案例，对其商业模式在盈利模式、需求搜集、业务协同和成长过程等方面进行了独到而详尽的评析，总结出不同商业环境下不同商业模式的特点和应用，对理论研究和企业实战具有很好的启示。

张耀辉 朱 锋 左小德 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS



新商业模式评析

第二辑

XIN SHANGYE MOXING PINGXI

本书选取十五个具有特色的企业案例，对其商业模式在盈利模式、需求搜集、业务协同和成长过程等方面进行了独到而详尽的评析，总结出不同商业环境下不同商业模式的特点和应用，对理论研究和企业实战具有很好的启示。

张耀辉 朱 锋 左小德 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

新商业模式评析. 第二辑 / 张耀辉, 朱锋, 左小德主编. —广州: 暨南大学出版社, 2010. 9

ISBN 978 - 7 - 81135 - 615 - 1

I. ①新… II. ①张…②朱…③左… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 162653 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85228292 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 广州市至元印刷有限公司

开 本: 787mm × 960mm 1/16

印 张: 12.5

字 数: 252 千

版 次: 2010 年 9 月第 1 版

印 次: 2010 年 9 月第 1 次

印 数: 1—3000 册

定 价: 25.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

序

这几年，接触到了很多企业家，他们对一些新型企业的成功有着几乎完全一致的看法，认为那是商业模型构造得好。在成熟产业中，企业商业活动形式非常接近，企业之间的竞争有时会非常激烈，为了多争取顾客，企业多采取价格和服务竞争。但是，波特注意到即使是成熟的产业，仍然存在着长盛不衰的企业，他认为这是核心竞争力所致，是核心竞争力让一些有着同样技术的企业脱颖而出，保持着持续的成长。波特这种竞争性观点受到《蓝海战略》提出者的置疑，如果企业能够找到自己的蓝海，它就可能避免竞争，顺利发展。进入新世纪，新类型的企业层出不穷，让人目不暇接，他们发现了新的需求世界，形成了新的产业，但问题是，这些需求很早以前人们可能就有，为什么没有被商业化？我们越来越多地发现，在这些新的领域中，企业经常通过使用新的商业理念、建立新的商业活动方式来获得市场的承认。他们的商业形式越来越复杂，而成长却越来越快，财富积累也越来越快。那么如何解释这种企业成长的现象呢？

可能有人会以创新作为解释的理由，传统的创新，几乎全部采取垄断价格策略，但是，现在很多企业的商业行为并非采取垄断价格来谋取利润，甚至有些企业也没有什么研发的投入，与其他企业的最大差别在于采取了一个全新的商业模型。

企业家理论认为，商业的成功在于企业家个人的天赋和努力，在于他们对机会的把握和资源的运用，在于企业家们的组织才能和商业道德。但是，他们靠的是理性思维还是感性思维呢？这些有关企业家个人天分的解释无非是讲个人天赋的影响和成为企业家由上天注定，个人魅力起着重要作用，人们不需要理性思维。这显然并不能为全部商业活动的事实所证明。

那么，什么是商业的理性思维呢？有没有一个理论工具解释相同技术，受到商业活动形式的影响走向成功或走向失败，解释相同的个人天赋，却会有不同的商业活动的结果呢？

暨南大学，百年老校，“始有暨南，便有商科”，在漫长的发展历史中，商科一直是我校的传统优势学科。作为暨南大学商科的主体之一——管理学院企业管理系仍然坚持着商科的研究传统，他们把产业组织研究、知识管理研

究、战略管理研究、创业研究等内容整合在一起，提出了新商业模式研究计划并付诸研究实践，在新的背景下以案例方式入手开展研究，拓展了对商的新理解。他们把商看成是供求互动的理性行为，是一种供求影响的逻辑，获得一些有价值的研究成果。本书就是他们的研究成果之一。

我一直认为，案例教学和案例研究非常有意义，现在新商业模式研究的团队使用一个新的方法，是对人所共知的创业案例重新加以评论和分析，挖掘内在的商业逻辑，对这些商业故事重新深化认识，同时，团队成员也调研撰写案例。调研撰写案例，这是世界知名商学院通行的研究工作和做法，开发案例虽然有重要意义，但并非易事，因其投入较多，而中国大学研究经费的支持体系无法与之相比，因此，对案例进行重新评析比较适合于中国大学，将深度解析案例和自主研发案例结合是一种切合实际的选择。中国改革开放三十多年，使中国整个步入了一个创业的社会，从新型的商业案例入手来研究，也符合中国的现状，特别是将国内外重要的创业故事，以新视角重新加以分析，启发中国的企业，在学术上获得新的认识的同时，也能够推动中国企业走向理性成长。从这个意义上说，暨南大学在商科研究方面做了一些重要的探索。

现在这个团队工作才刚刚起步，我希望他们能够坚持下去。丰富商业理论是我们暨南大学的责任，从商业模式方面探讨和认识创业活动与企业成长，探索暨南大学的特色，这一工作非常有意义。祝他们研究顺利！

暨南大学校长



2010年8月

导 读

本书选取了 15 个案例对其独特的商业模式进行评析。

传统行业如何建立独特的商业模式？从两个案例的评析中可以得到点滴启示。张耀辉对固安捷的商业模式进行了分析，固安捷以目录销售而形成了跨国企业，它的商业模式具有独到之处。成达建从通威公司的成功历程着手，揭示了它从养鱼到水产饲料的业务发展路径，其盈利模式和成长逻辑颇具启发意义。

本书选取了五个与 IT 业相关的案例。张耀辉对拓维的案例评析，充分肯定了手机动漫这一新兴产业与移动通信合作以实现价值共赢这一商业模式。张耀辉、谢旭阳分析了中国移动通信通过衍生产品获得业务并得到更好盈利的商业模式。吕薇、张蕾、左小德认为中国 IT 企业“义通智能”商业模式致力于社区居民的网络平台，通过社区交流来创造价值，具有典型意义。朱锋的上海商派商业模式聚焦于最新的网络电子商务供应商，揭示了上海商派通过免费模式，建立与供应商、顾客等众多利益相关者之间的合作网络，从而构建盈利模型这一独特的商业模式。陈宏宇对北京奔隆科技 ERP 进行产品分析，剖析了其通过市场细分和精确定位，提供顾客解决方案，拉长服务链条的策略，揭示小公司的生存之道。

与文化娱乐业相关的案例有以下四个：郝玫、李爱梅在对迪斯尼案例的评析中，分析了迪斯尼从发掘商机到形成商业模型的过程。左小德评析了本山传媒集团的文化产业通过组成企业和团队造星使得品牌具有延续性的商业模式。苏晓华、朱培军、张龙钊对盛大网络的商业模式进行了评析，盛大网络通过对上网人群的需求搜集，从代理到自主研发，构建盈利模式而得到发展。魏季、李爱梅对《喜羊羊与灰太狼》的商业模式进行了评析，《喜羊羊与灰太狼》从动画创意、表达儿童需求开始，获得成功后开发其衍生品，这种商业模式成为中国创意产业的亮点。

其他案例对医院、餐饮、家政和广告行业中的商业模式进行了剖析。对广州仁爱医院集团，杨春士、张耀辉特别分析了私立医院成功的原因，其对需求搜集、定位和战略的分析均有独到之处。左小德从全球华人中式快餐连锁

“真功夫”的成功中揭示出商业模型的形成，特别是对标准化流程进行了深入的剖析。朱锋对小蜜蜂家政公司进行了分析，小蜜蜂家政在免费介入模式上建立起与产品推广等业务的协同，开发出新型的家政商业模式。罗磊对白马户外广告公司作了详细评析，白马广告通过对城市公交车站灯箱广告的独特定位和空白点的利用，形成独特的竞争力和盈利模式。

张耀辉 朱 锋 左小德

2010年6月

目 录

序	胡 军	1
导 读		1
“工业沃尔玛”		
——固安捷商业模式	张耀辉	1
全球华人中式快餐连锁		
——真功夫成功的商业模式	左小德	13
广州仁爱医院集团商业模式	杨春士 张耀辉	28
上海商派的商业模式分析	朱 锋	42
中国广告业杀出的白马		
——白马公司商业模式	罗 磊	57
衍生出盈利		
——中国移动通信商业模式分析	张耀辉 谢旭阳	69
通威的启示及商业模式	成达建	82
拓维的案例及商业模式分析	张耀辉	95
小蜜蜂家政创业案例评析	朱 锋	106
羊群与狼族的永恒童话		
——《喜羊羊与灰太狼》的商业模式评析	魏 季 李爱梅	117
小品牌 ERP 如何生存与发展		
——草根企业的成长之路	陈宏宇	127
中小 IT 企业生存、盈利与发展		
——“义通智能”商业模式评析	吕 薇 张 蕾 左小德	144
盛大网络的新模式时代	苏晓华 朱培军 张龙钊	154
本山传媒集团的文化产业	左小德	167
论道迪斯尼的成功密码		
——迪斯尼的商业模式评析	郝 玫 李爱梅	183
后 记		193

“工业沃尔玛”

——固安捷商业模式

张耀辉

一、固安捷业务形成与特点

1. 固安捷业务形成

固安捷成立于1927年，MRO是老一代掌门人Grainger给企业的命名，80多年来，这个名字从没有改变过。这家公司在美国芝加哥成立时是一家马达经销商，当时经营得并不好，有一天，老掌柜Grainger突然想到，如果向那些生产企业提供他们正常生产所需要的零星部件和用品，应该会有很大的市场。Grainger的这个想法改变了这家公司的命运，从此固安捷转向“工业超市”的业务方面，逐步按产品链进行横向和纵向扩展。现在，跻身于《财富》全球500强的固安捷，早已成为MRO（设备维护、修理和运作）全系列产品全球最大的经销商，是工业品MRO分销商中的翘楚。

问题1：为什么固安捷会出现在芝加哥？

思考提示：20世纪30年代的芝加哥是世界工业中心，有大量的工业企业在此发展。作为面向工业企业服务的企业，固安捷必须选择距离客户近的地方，况且，其马达经销店开在芝加哥，老板可以借助老客户来发展新业务。

很多人不能理解固安捷，都会问，作为全球500强，它生产什么？其实，固安捷什么也不生产，它不像苹果、IBM那样能够生产风靡全球的产品，也不像沃尔玛、麦德龙那样拥有遍布全球的大型超市。沃尔玛、麦德龙把产品卖给家庭，人们每一天都能够接触到它，能够理解作为生活服务企业的存在价值。即使是微软这样的软件提供商，或者是中国移动这样的服务企业，人们会将其特殊的服务理解为自己需要的产品，但很少有人能够理解固安捷所提供的工业服务。

固安捷是以目录营销为主的工业超市型公司。通俗地说，就是发产品目

录。为什么发目录可以成就一个伟大的商业企业呢？

随着美国工业发展，企业出现了很多后来看起来极具明显特征的细分市场，但是当时人们并未意识到这个市场的出现。首先，市场规模的扩大极大地促进了竞争，大量的同类企业挤入市场，使这些企业有着共同的对上游产品和服务的需求；其次，通用技术，特别是标准化生产要领的普及，形成了大量的通用型各种物料需求，包括通用型非生产性物料需求和生产性物料需求。生产型物料需求具有规模大、需求集中的特点，可以在生产链上获得比较清晰的分工，然而，非生产性物料需求因为其规模小、供应分散，往往被企业忽视。但是，Grainger 具有独特的眼光，他敏锐地捕捉到了这个需求的到来，形成了以工业企业非生产性物料需求为供应对象的销售企业——工业超市。

与消费品超市不同，工业超市产品种类多、库存占用多，其购买的偶然性给固安捷带来很大的压力，但是，通用型需求又给固安捷一个减少自己成本的机会。在不断满足顾客的过程中，固安捷慢慢演变成目录式营销，并将自己服务的行业 and 对象变得越来越广泛。

今天的固安捷在全球拥有近 600 家分店、18 家配送中心，形成了庞大的销售网络，每天超过 11 万次向全球 180 万客户提供种类繁多的 MRO 产品，帮助客户商业设施正常运作。

问题 2：固安捷的客户获得了什么？

思考提示：简单地说，客户从固安捷那里得到了商业服务。初期时，这种商业服务对客户的效果还不太明显，但是，当顾客信赖固安捷并与之保持长期合作关系时，他们会离不开这一服务。这是因为，目录销售的背后是低成本和高服务，而高服务会变成品牌，变成固安捷对客户的承诺，客户可以通过合作节约自己的成本，从而会越来越依赖于固安捷。

问题 3：固安捷需要店铺吗？

思考提示：固安捷是基于数据库管理的工业服务商，所以，固安捷并不需要店铺，这也是目录销售与其他销售的重要区别。但是，没有店铺的企业，如何让客户方便地找到它呢？一个重要的办法就是主动上门，按商业规律主动提供服务，同时，目录本身也是“店”的一种形式，因为目录上有联系方式。很多企业因为铺租成本而导致总成本上升，但固安捷可以将这种成本节约下来。

20 世纪 30 年代，在经济危机的影响不那么明显的时候，Grainger 本人让自己的妹夫在另一个城市——洛杉矶开了第二家分店，从此固安捷开始了横向扩张。固安捷到现在仍然坚守着家族企业的传统，他们的经营十分稳健，所以

现金流没有遇到过中断的危机。

问题4：为什么固安捷在相隔多年以后才开设第二家分店，而且是由自家人开设？

思考提示：百年老店通常是以慢取胜的。固安捷的第二家分店很迟才开设，可能的原因有两个：一是总店经营模式是否可以推广取决于负责人是否将其商业模式模式化，即是否提炼到可以重复的程度，不管创业者有多大的雄心壮志，都必须从现有业务中提炼商业模式，再将其模式化，才可以做业务推广，否则会带来很大的风险；二是作为工业超市必须先有工业，若工业规模不足，市场不够集中，则工业超市难以产生存在价值。

固安捷到现在为止仍然坚持家族企业理念，一个非常重要的原因是家族企业成员容易形成荣誉感，他们在为事业奋斗的过程中，有更为具体的家族荣耀作为动力。

2. 固安捷业务特点

在美国，它的名字是 Grainger，一位李姓中国女士给它起了中文名字——固安捷。人们把 MRO 解释成 Maintenance、Repair 及 Operation 三个英文单词的缩写，指企业对其生产和工作设施、设备进行保养、维修，保证其运行所需要的非生产性物料。这个名字意寓一个业务流程。

（1）业务流程。

①特殊的标准化。任何企业用品的采购和供应都有相对固定的模式，这种模式是企业的发展过程中形成的。因为企业创立之初会逐渐形成自己的采购系统，这种系统不断延续，最终形成一种习惯。这些习惯包括某些物料的库存数量、采购间隔时期、采购渠道、采购成本和组织机构，但是作为一个成熟的企业来说，除了企业生产对这些物料的需求是必要的、不需要调整的，其他无一不是可调整的。然而，由于习惯和传统，这些管理上的调整往往是困难的，尤其是当企业不能借助于外部力量时，自我调整会更加困难。固安捷所提供的正是这种外部力量，它所服务的内容是将别人的临时性采购变成自己的标准化（规模化）供应，从而改变用户的采购流程，建立全新的供应系统。这就需要固安捷建立一种特殊的、标准化的供应模式，它既能够适应多数企业的分散供应，又能够将不同行业企业的同类或相近的需求加以集中，以规模化方式为所有企业提供服务，把本属于企业无法标准化的规模采购变成标准的供应活动。

②从订单到业务。对客户而言，固安捷先要将所需货物采购回来，在货物进入仓库前，首先对其进行标准化处理（如重新包装、贴上新标签），然后才可进入企业内部程序，这是用标准数据来保证服务的第一步。固安捷能够迅速处理大量客户订单，关键取决于标准的信息化处理能力，信息化处理能力差是

导致企业服务流程处理速度变慢的根本原因。因此，任何可能使流程变慢的操作都要避免，固安捷的“捷”字体现了他们的经营理念——速度制胜。正是如同一台连续运转的机器不能随随便便停下来一样，每个环节的无差错和快速是固安捷保证服务质量可延续性的基础。不管顾客如何面对货物，以及企业如何内部标准化，固安捷有自己的业务标准化，如同在机场，乘客用肉眼来判断自己的行李，但机场则以他们的一种标准来为乘客的行李制定代码。

这样的做法可以带来新的业务。因为这种做法可以为客户量身定做标准数据，当客户提出需要时，企业可以通过标准化处理为客户减少管理成本并促使其标准化，而这项工作对固安捷来说是每天都要发生的，成本几乎为零。仅此一项就可以巩固老客户，也会带来大量的新客户。而一旦这些业务成为固安捷的流程以后，相同货物需求的企业也可以借助于固安捷的系统完成供应，从而使固安捷的业务像滚雪球一样越滚越大。

③并非差异化服务。有这样一个故事：固安捷在中国上海总店刚开业时，有个巴基斯坦客户找到他们，想买一台便携式发电机解决停电问题。当时固安捷的产品目录中并没有这个产品，而该客户第二天就要回国。固安捷的客服人员没有拒绝，而是主动帮他查资料，在北京找到了卖家，解决了巴基斯坦客户的燃眉之急。仅用“服务周到”来解释固安捷这种服务是不够的，实际上，这是固安捷非常重要的经营手段。

一方面，固安捷的客服人员除了售前和售后服务外，更注重深度服务，针对不同客户提出不同的解决方案，然后将解决方案标准化。这个巴基斯坦客户就是受益于这种服务理念，如果说这是固安捷扩展业务的方法，它同时也是使其有别于其他企业的方法，因为一开始固安捷就将自己定位于在做大企业的过程中为顾客提供深度服务。另一方面，新的数据会通过企业标准化将新的产品列入目录，从而为企业节约了寻找产品信息的搜索费用，也让业务扩展更加可靠和有针对性。通过这种滚雪球的方法，固安捷现在的 17 大类共几十万种产品都是基于数据系统管理的。这种在高效管理库存和订单的同时，又能有效地管理、了解自己的客户的办法，正是固安捷用节约的方法来获取自己能力、拓展市场的办法。

固安捷建立了一个数据库作为客户服务的基础支持，客户买了什么，有什么要求，电话是多少，地址在哪里，信用评价如何，全部都包含在固安捷的数据库里。

问题 5：固安捷如此大的销售目录从何而来？

思考提示：显然，固安捷有着一个非常具有市场适应力的信息管理系统。尽管 20 世纪 20 年代还没有信息管理的概念，但是固安捷具有超前的意识，使用了非常传统的方法，进行着对自己未来有重要影响的管理系统建设。通过这

个系统，不断更新产品目录，这也等价于固安捷的顾客增多和业务增长。

（2）价格策略。

固安捷出售的产品，要比其他地方的产品贵 10%，这是很多刚刚接触固安捷的采购人员的抱怨，也是固安捷的实际价格情况。固安捷为什么会采取这样的价格策略？顾客会接受这种价格策略吗？

固安捷一些销售经理认为，固安捷有的产品可能较贵，但是加上提供的服务，客户就不一定会觉得它贵了。在美国，固安捷不仅是一家拥有 35 万种 MRO（包括企业非生产性物料）的销售商，更是一家 MRO 的服务商，这才是固安捷的价值所在。

服务是可以让企业上瘾的。因为不用操心管理，而管理的确是需要成本的。如果有一个让人放心的企业代替你进行管理，你就会完全依赖它。这就如同过去大户人家一定要有一个管家，而这个管家真正让人放心，可以给主人当家，而且是终身服务。如果有人为你操心，而且可信赖，没有人会将自己再投入到繁忙的事业之中，都愿意躲清静。固安捷的价格策略就是抓住了企业这种需要，代替企业管理，但企业得出点血，况且仔细一算，企业可以省去很多成本，如人员工资、库存占用等，还可以避免购买贪污，所以就算价格高出 10%，图个省心，何乐而不为呢？

问题 6：如果没有价格优势，会不会引来竞争者？

思考提示：有些企业把低价格作为建立进入门槛的壁垒，其实，这只是自欺欺人而已，低价格很少会成为进入一个行业的门槛，因为进入者可以使用渗透价格，即自己亏损也要进去的战略，与你拼命于商场。建立壁垒得另寻出路。上述分析表明，相同的目录销售可以引来竞争者，但是如果做到服务完全，让顾客放心，让顾客真正体会到物有所值，高价格反会成为一种竞争力。因为没有人敢像你一样作出承诺。

（3）固安捷供应链管理与标准化模式。

标准化的模式加上专业的客户服务只是固安捷成功的必要条件。固安捷把供应链管理作为自己的核心竞争力之一，其重要内容是店大不欺客，因此它刻意与供应商们保持着十分密切的关系。固安捷鼓励供应商与自己一起进行销售预测，以此推动形成订单，甚至组织生产。供应商为固安捷提供全面的服务支持，最重要的包括：①技术支持，固安捷经常面临为自己的客户服务的技术难题，但固安捷不可能完全依靠自己的技术力量解决，这样做不仅会导致服务质量下降，也会导致成本上升，所以固安捷通常的做法是将技术问题转交给供应商，如安装、使用指导、维护、修理；②库存支持，事实上，固安捷需要供应

商为其提供货物的支持主要是及时，因为供货及时可以降低库存，不必承担过大的运输量，这需要与供应商之间协作十分紧密。这些与供应商的协作标准成为固安捷业务流程的重要内容。

不管固安捷将店开到哪里，固安捷都会把供应商带到那里。很多供应商都因此跟随着它进入了中国，其中包括制造业巨头 3M 公司。3M 为固安捷提供超过 3 万种商品，3M 的产品成为固安捷产品系列中的主力产品，而 3M 生产所需的一些 MRO 产品也是从固安捷购买的，通常人们会用“企业关系紧密如 3M 与固安捷”来描写企业之间关系的密切程度。

一些中小型供应商也会找到自己的位置。比如，LPS 是一家提供工业清洗剂的供应商，年销售额只有 7 000 万美元，而其母公司却是全球 500 强公司，有强大的产品配备和较高的信誉度。固安捷引入 LPS 作为自己的供应商，其总公司也顺便将其他产品目录提供给了固安捷，通过固安捷的渠道进行产品销售。

与供应商一起成长，这成为固安捷供应链管理的一个重要理念。维护供应商，利用自己的资源为其谋取利益，就是在壮大自己。为了保护供应商，固安捷在精心考察并确定了供应商以后，就承诺不会在其产品分类中给这些公司引进竞争对手。当然，这是有条件的，如果存在着非常难堪的纠纷，固安捷也会采取措施优化供应商。固安捷以扶植的理念对待供应商，使供应商更强更大，从而和自己的全球战略配套，这应该说是一种非常高明的策略。

问题 7：固安捷在供应链管理方面的经营理念是什么？为何要采取如此理念？在流程上是如何体现其理念的？

思考提示：固安捷供应链管理的基本经营理念是“与供应商一同成长”。固安捷这样做本质上是为了自己的壮大，但是，其方法非常巧妙。首先，只有获得好的供应商，工业超市的服务高端化才有可靠的保证；其次，供应商可以为自己做技术后盾，也可以为自己解决库存问题，这既降低自己的成本，也没有增加供应商的负担；再次，将自己的销售终端和网络提供给经过慎重考察和反复考验的供应商，可以降低供应风险，也可以为供应商创造利润，供应商利润的增加，是降低供应商供货价格的前提，以此可以保证双赢。

（4）进入中国。

固安捷在 2006 年才进入中国市场，被业界认为是“姗姗来迟的 MRO 巨头”，它给中国带来了一种针对先进制造业的新型服务业态。

正如固安捷创办第二家分店一样，固安捷进入中国也非常谨慎，这是由固安捷公司保守、稳健的传统决定的。固安捷看到，较早进入中国大超市、大卖场的商家都经历了一段比较长的适应期，因为当时中国的商业“气候”很冷，

春天还没有到，因此好的模式很难发芽开花。但是随着中国经济的日趋成熟，特别是在大量跨国公司不断进入中国、服务要求不断提高的情况下，中国市场正在走向成熟。从中国本地企业看，经过改革开放近30年的发展，出现了大量真正市场意义上的生产型企业。固安捷意识到，2006年的中国无论是产业发展环境、市场容量潜力还是企业分布方面都发生了巨大的变化。从政策面上看，中国正在从引进生产型投资转向引进服务型投资，这是固安捷未来进入中国市场的宏观背景。固安捷进入中国市场的时机成熟了。

长三角地区集聚了30多万工业制造企业，这是一个巨大的服务群体，而且这些企业大部分都相对集中，很多企业有着跨国背景。更为重要的是，中国的道路交通和物流基础设施在2000年以后有了极大改善，以长三角为中心，以北京和珠三角为次中心的布局于2006年开始形成。

其实，中国企业并不太适应固安捷模式，但是固安捷的策略是坚信“不轻易进入，一旦进入就不会后退”。固安捷认为自己的“一点式”服务能在进入中国之后两三年内发展成一个良性循环，原因是MRO这个行业最主要的优势就是聚集所有客户的需求在一个点上，所以顾客的需求越大地聚集于同一个分销商，MRO就会越有服务优势。在这种优势之下，尝到甜头的客户会口耳相传，使得固安捷三个月的回客率比例超过60%。广告对MRO来说意义不大，因为MRO的需求是隐性的，只有建立起顾客的内在信心，才能形成真正的以信任为基础的销售网络。以口碑为基础的销售并非空洞地等客上门，固安捷有各种不同的服务方式，让顾客在初次感受到满意以后，会自觉发现这些隐性需求，从而成为自己的老顾客。

问题8：固安捷来到中国会适应吗？

思考提示：虽然固安捷的稳健策略与决心表明了它认为可以在中国创造经营奇迹，但是，目前这还只是固安捷的愿景。理论上，中国也会走向市场制度充分发育的经济形态，因为市场经济制度本身存在自我复制，既然如此，快速发展的工业会对工业服务产业提出专业化的要求，而固安捷在中国市场上提供的90%甚至100%都是工业服务，从这个意义看，中国有着广阔的市场前景。然而，很多中国企业宁愿自己采购，还有很多供应商认为固安捷没有做任何生产，就要以高于同类产品10%的价格销售，却以比其他企业更低的采购价格向供应商采购，而不愿意接受这个模式。一方面，企业设法绕开固安捷直接到供应商那里拿货；另一方面，供应商也为了这些利润而不遵守与固安捷的承诺，给客户直接提供产品。目前中国这种情况非常普遍，固安捷也无法摆脱这种考验。固安捷在中国的成功之日，应该是中国市场经济成熟的重要标志，但它仍然需要耐心地培育，仍然需要时间。

二、商业模式分析

1. 需求搜集

企业的临时小额采购是让采购经理最头疼的问题之一，它又被称为间接采购。企业不能直接采购是因为采购数量不够大，因此无法摊销运输成本，也无法与供应商讨价还价，降低购入价格。但是，间接采购就可以降低成本吗？其实也有同样的困难，因为企业过于临时的需要，供应商可能无法满足其多变、量小的需要。

这种需要是隐蔽的，在 20 世纪 20 年代还没有企业注意到这种需要可以通过足够的数量集中提供规模化的服务时，固安捷的业务开拓就满足了市场上的这种需要。

固安捷的第一大手段是保证现货供应。固安捷向客户作出的最主要的服务承诺是现货供应，以满足顾客及时性需要。这是顾客最为急切的需要，因为他们所需要的设备上的小配件，往往对生产过程具有致命影响，一旦坏了，生产线就可能会停顿。在作坊式的工厂里这似乎不重要，但在福特式的流水作业线上，这就显得异常重要了。如何满足顾客分散的及时性需要呢？固安捷的第一手段是保持足够的品种和产品现货库存。固安捷进入中国以来，现货库存品种在以每年 1 万种的速度增加，三年当中达到了 3 万种。只有产品涵盖面扩大，并且有足够的库存数量的保证，国际客户的广泛需求才能被满足，销售额和美誉度才能同步增长。在库存的整个销售网络中，仓储式门店是最关键的节点。在美国，固安捷有 35 万种产品库存，这导致其每个展示店面的后面都会有一个 2 万平方米左右的仓储仓库。同时，还有 5 万种产品是没有常备库存的，这些是可以在订单下达 2 天之内立刻到货的产品。

固安捷的第二大手段是以规律的采购满足顾客。固安捷在经营中总结出了一些客户采购规律，它注意到，一般情况下，每过 10 天，同一个承包商会在固安捷出现一次。这样一来，固安捷的生意有些像零售超市，可以定期进货，区别在于它迎来送往的并不是提着菜篮的老主顾们，而是企业。针对自己的业务总结特殊规律，指导企业提升经营效率。

固安捷的第三大手段是认真经营供应商。作为全球最大的工业品销售公司，美国固安捷的周年庆典也是每年必办的，不同于其他公司庆功宴式的宣传活动，固安捷的周年庆就是 3 000 个销售人员与固安捷供应商的见面会。在见面会当天，这些供应商的市场人员会拿着自己的新产品目录主动接触固安捷的销售人员。这只是供应商管理的一个小例子。固安捷绝对不允许采购人员接受供应商的礼物，而是有专门的预算安排与供应商应酬，以沟通与考察供应商。当供应商被列入固安捷供应体系时，这些供应商为固安捷提供技术、库存和及

时的服务。

固安捷为企业用户提供的服务是顾客自己无法解决，或者需要高成本才能解决的，这些成本包括库存、采购人员工资及浪费，如果企业要节约这些成本，就可能会导致生产的中断，其损失会更大。固安捷的及时服务如同企业内部有了足够大的库存，因为固安捷利用不同企业分散的需求，集中供应调配和供应链管理来保证企业的及时和偶然的需要。固安捷就像是一个保险公司，把不同企业的需求整合成了一个新的供应体系。

表面上看，固安捷卖的是产品，但实质上，固安捷卖的是服务，是以信息为中心的服务。固安捷出售的信息是产品目录，但是它的产品目录背后是供应商管理和库存管理，是不断扩展的目录系统管理和库存周期管理。固安捷以为企业顾客提供产品目录作为服务的载体，为企业发现自己的需求提供了一个外部系统，为企业找到了一种节约成本的办法。这些构成了需求搜集的基本内容。

固安捷擅长利用网络效应，每当一个新的供应商被列入核心成员时，意味着固安捷供应网络中又出现了新的一分子。对供应商来说，它们可以通过固安捷走向世界，与固安捷一起成长；对顾客来说，固安捷就是自己的助手，有困难就找它。为了更好地方便客户，固安捷会周期性地更新产品目录。固安捷的目录涵盖了所有固安捷销售的产品，凡有需要的公司采购人员，在目录中找到想要的产品，然后打一个电话或在网站上确认订单，接下来就只需等待产品送到了。许多北美的跨国企业早已习惯用固安捷了。即使是新的需求，固安捷也会尽力满足，因为对固安捷来说，它不仅可以成为自己的营销手段，也可以成为固安捷扩张自己实力的方法，而且是最有效率的方法。这样，每当企业依赖固安捷供应货物时，便进一步加深了对固安捷的信赖，加深了对固安捷供应体系的适应，坚定地成为固安捷顾客网络中的一员。

所以固安捷的需求搜集是双重的，一方面，以节约顾客成本为基础，这一点固安捷做得非常巧妙；另一方面，让顾客适应并依赖它的体系，通过提出需求和向顾客介绍来为固安捷编织顾客网络。

2. 盈利设计

固安捷的经营原则是专业化服务，为顾客节约成本的同时，自己也能够获得利润。固安捷敢以高于市场同类产品 10% 的价格出售，背后有着特殊顾客成本作为依据。

工业企业面对的是分散的、偶然的货物需求，不仅管理复杂、成本高昂，而且容易出错。而固安捷将这些需求加以集中，则可以用节约的方法实现，并且使工业企业的内在服务有所保障。假设工业企业管理成本为 C_1 ，交由固安捷集中服务后，可以让企业的管理成本下降到 C_2 ($C_2 = C_1 - \Delta C_1$)，仅此一项就可以让固安捷提高价格 ΔC_1 ；如果再加上库存费、采购管理中的监督漏洞带