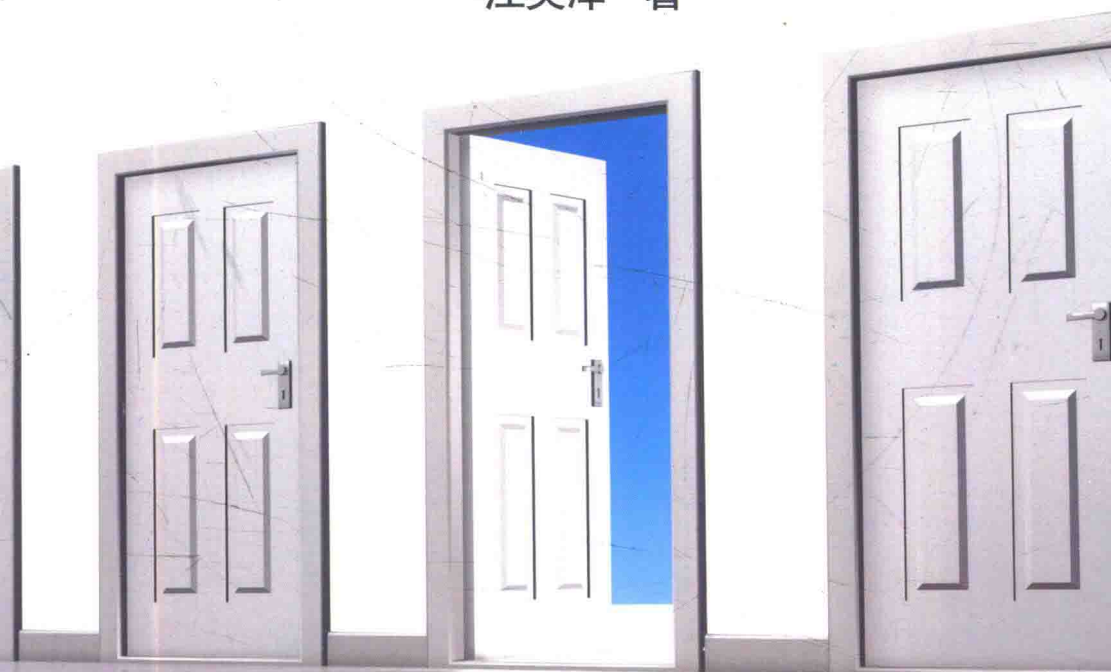


BUSINESS MODEL

商业模式

互联网时代的治理与经营新理念

汪英泽 著



NEW BUSINESS PHILOSOPHY
IN THE INTERNET ERA



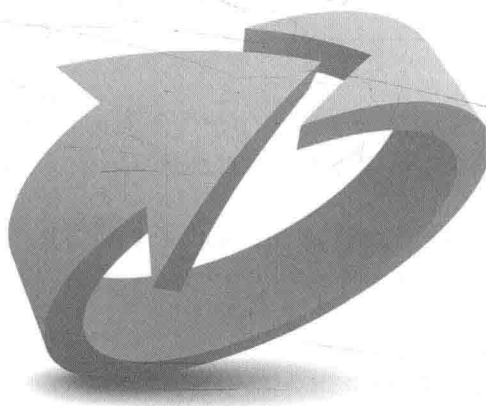
中国商务出版社

BUSINESS MODEL

商业模式

互联网时代的治理与经营新理念

汪英泽 著



NEW BUSINESS PHILOSOPHY
IN THE INTERNET ERA



中国商务出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业模式: 互联网时代的治理与经营新理念 / 汪英泽著. — 北京: 中国商务出版社, 2016.10

ISBN 978-7-5103-1685-2

I. ①商… II. ①汪… III. ①企业管理—商业模式—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第266015号

商业模式——互联网时代的治理与经营新理念

汪英泽 著

出 版	中国商务出版社
地 址	北京市东城区安定门外东后巷28号 邮编100710
责任部门	商务与法律事业部 (010-64245686)
责任编辑	胡志华
总 发 行	中国商务出版社发行部 (010-64266193 64515150)
网 址	http://www.cctpress.com
网 店	http://cctpress.taobao.com
邮 箱	cctpress1980@163.com
排 版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	浙江新华印刷技术有限公司
开 本	710毫米×1000毫米 1/16
印 张	11.75 字 数 126千字
版 次	2016年11月第1版 印 次 2016年11月第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-5103-1685-2
定 价	35.00元

凡所购本版图书有印装质量问题, 请与本社总编室联系。(电话: 010-64212247)

版权所有 翻印必究 (盗版侵权举报可发邮件到本社邮箱: cctpress1980@163.com)

序

“这是最好的时代,这是最坏的时代。”商业明星的崛起与传统巨头的陨落成为常态,颠覆者不断涌现,新的商业明星以令人瞠目结舌的方式快速发展,另一面则是无法进化的巨头迅速倒下。

面对未来,我们唯一能确定的是:未来是不确定的。十年前在工业社会里面还是产品对产品的颠覆,今天已经变成了时代对时代的颠覆了。

互联网+、工业4.0、免费的商业模式、颠覆式创新、用户至上、体验为王、合伙人、股权激励、市值经营、风险投资、平台化、扁平化、口碑、粉丝营销、合伙人、众筹、自媒体……越来越多的新概念扑面而来。

传统经营的理念一夜之间被颠覆,在上一个时代的正确的决策很多成为当下时代被颠覆的原因。

以我20年咨询的经历,特别是近五年经历实践企业商业模式的转型变革,概括出企业当下在中国市场运作的一些原则和做法。

在过去数年里,先后写了数十篇文章,最初只是在身边企业家朋友中交流,其中《红名单计划》、《成功创业20条》、《顺势而为,纵横开阖》等文章得到了很多好评,不少朋友希望能把这些文章整理结集出版。

这本书中40余篇文章主要写于2013年到2016年初这个阶段,对于这些新的理念和模式进行了一些探索和思考,以下就是其中的一些观点:

天道酬勤。工匠精神并不是企业大成的关键,企业最关键的是对趋势

的把握能力,尤其是持续多次的趋势把握能力。

企业家三大事情中最重要的是不断地优化顶层设计,老板最重要的事情是定商业模式、找资金、找人才,做企业就是在不断地圈人、圈钱、圈资源。

互联网时代的竞争是资本的竞争,互联网企业之间的竞争很多时候归根结底并不决胜于研发的进度和市场拓展的规模,而在一定程度上取决于企业融资的速度和规模。

要把自己人力资源部的职能改造成整个行业的人力资源部,把全行业的人力资源地毯式地扫描进入你的数据库。

一切消费品的本质都是创意产业,都是娱乐产品,消费者消费的不是产品而是情感,是体验,是感觉,是信任。

.....

这本书涵盖的范围既杂又广,涉及商业模式、市值管理、销售团队组建、人才招聘、新项目创业、企业变革等内容和一些具体的案例,希望这些文章对读者有启示和帮助。

汪英泽

2016年8月10日

目 录

巨变的中国企业环境	1
巨变时代的生存哲学	5
学习海尔的十年变革	10
管理变革的方法和路径	14
做一个气定神闲的企业家	19
顺势而为,纵横开阖	22
新老企业家对比	25
学习华为任正非	29
做企业需要顺势而为	34
小心“专注”是个坑	39
乐高游戏	43
股东结构决定企业平台	46
新时期人力资源管理新变化	49
CEO的时间分配和组织发育	54
打开“组织天花板”	57
迎接组织的“小”时代	61
红名单计划	65
高薪与末位淘汰	69
从谷歌看传统企业的员工关系	73
股权激励和合伙人计划	77
如何搞定公司的高管	81
怎么样落实招聘工作	85

换个思维创业并不难	89
成功创业20条	92
怎么样制订发展战略规划	98
营销破局的路线图	101
开发超级爆款的9个经验	105
价格战席卷而来	108
学习融创打造销售团队	111
市值经营是成长机制	116
Lacoco炊具品牌内销市场操作要点	120
给某出口销售5亿的外销企业老板的建议	122
三句话可以问出新项目成功率	124
关于电商渠道的体会	127
互联网时代新传播	130
成为电商类目第一的实践	134
华瑞电力设备快成长案例	137
“以终为始”	140
“客户的终生价值”	143
Beyom虚拟股权快成长激励	146
西科思转型做平台	149
卡拉魔力量贩唱吧管理提升	153
菲瑞达普斯的破产	158
喜力敦超级单品快成长的启示	161
美泰克组织变革	164
快成长企业的烦恼和变革	168
玛思科股份上市前规划	171
特农多食品渠道变革	175
参考文献	178

巨变的中国企业环境

中国企业整个市场环境发生巨变,这种变化甚至可以说三五年就是一个时代,企业生活在越来越不可控的时代中,哪怕好好地管理着公司,危机都可能懵懵懂懂随时会从天而降。面临全球技术革命升级的时代性机遇,同时也面临着诸如经济衰退以及艰难的贸易环境等挑战,每一个企业的命脉越来越被时代掌控。

1. 中国经济发展速度增速趋缓,中国经济经过了长达30年的高速增长,中国已经是世界上第二大经济体。近15年来,美国GDP增长了65%,美国同期企业增长也基本在这个范围,比如IBM、GE、思科、宝洁、可口可乐、沃尔玛等增长都不到1倍;近15年,中国GDP增长了700%,中国同期企业也基本增长7倍这个数量级,中国各个行业企业均是如此,中国已经建立了全世界产业门类最全、总体经济实力居前的格局。中国经济这么大的体量已经不可能回到9%、12%的增长速度,2015年中国经济增长速度破7%,在未来中国经济增长维持5%、6%的速度也是不可能的,即使能够达到3%或4%的增长速度都是非常了不起的。可以确定的是,未来十数年中国经济的增长速度将不断地减缓,中国经济下滑压力是长期的,是持久的。

2. 技术革命、信息革命所带来的机会和冲击都非常大。技术革

命造就了很多新的行业明星,但是技术革命不断变化的过程会使非常多的企业死亡,较之其他的死亡方式,它不是很痛苦,而是在和平状态下不知不觉地死去,正如数码相机消灭了胶卷行业,传呼机、导航仪都是时代的产物,移动互联网、大数据和云计算等技术纷纷到来,这些技术日新月异的发展和应用,为产品销售方式的改变、增值服务的提升,以及商业模式的创新提供了空前的可能。新的工业大数据技术给工业智能化带来了无尽的挑战和机遇,新技术革命在消灭落伍技术的同时更将造就新的行业领袖企业。

3. 行业边界倒塌。银行业、零售业、广告业、通信业、制造业、新闻业、物流业、酒店业几乎所有传统行业正在被互联网颠覆,行业边界越来越模糊并且不断被重新定义,原有的行业规则不断被破门而入的“野蛮人”(尤其是互联网企业)所改写,最致命的竞争对手已经不是此前的那几家。整个行业的边界已经没有了,以后谁是做白电的企业,谁是家电企业,谁是做空调的,这个边界都已经在发生变化,掌握了新的效率和新技术的企业将迅速崛起。当下的中国,互联网逐渐渗入并改变各个行业,包括制造、农业、地产、医疗、交通、通信、教育等行业,互联网开始逐步过渡到以生产者为主要用户的时代。

4. 产业演进整合。当前国内很多产业极其零散,例如涂料企业有近万家,制药厂有1600多家等,很多产业最终会走上家电连锁产业、啤酒产业、白色家电产业整合的老路,最大3家公司的市场占有率之和会达到45%以上,前5家会达到75%以上。IT行业也是如此,联想一家独大,黑电和白电同样如此。对于大多数的行业来说,产业整合刚刚开始,国内目前各行业的企业太多了,在未来10年,大部分中小企业会被整合收购,或者破产。中国的涂料、机械等各行各业都会

诞生出相当一批千亿产值的大企业。

5. 行业外部环境剧变。环保政策日趋严苛,钢铁等原材料价格的剧烈波动,国际币种结算价格的巨大波动,银行利率政策的变化,国际贸易壁垒,中国资本市场的兴起等,企业外部环境已发生根本性变化。这个时代特别是雇工几万人的多元化大企业面临的挑战非常大,机会和风险共存,能够有效利用好这个环境的就可以顺势整合,否则就会被时代淘汰出局。

6. 渠道的变化和冲击。电商的兴起对传统线下渠道造成了巨大冲击。传统线下渠道为层层压货模式,但是电商渠道带来的零售体系,打破了传统省代、市代、县级分销的商业游戏规则,直接到达消费者。价格透明化、信息一体化,线下渠道的生存空间被大大挤压,传统企业的渠道走到失控和崩溃的边缘,唯有能够线上线下全体系平衡的企业才能真正胜出,渠道的重建过程也将涌现新的渠道领袖企业。

7. 中国劳动力成本急剧升高,从2012年以来,中国的社会劳动力总数以每年200万~600万的数量递减,总量减少的时间会超过十年以上。十五年前广东的用工成本仅600元/月左右,现在低于3000元/月根本招不到人。从2007年开始,我国平均每年的人力资源成本以12%~16%的速度上升,到2015年大概已经增长了2倍多,所有的因素,都给中国几乎所有的行业,带来了快速增长的压力,这种情况大概在之后的五年,会以想象不到的速度发生,劳动密集型的传统制造业已经不属于中国,所有人均产值较低的企业将面临生存危机。

8. 中国制造相对优势不断消失。波士顿咨询公司的研究报告估计,现在在美国制造商品的平均成本只比在中国高5%,更令人震惊

的是:到2018年,美国制造的成本将比中国低2%~3%。中国曾经是世界工厂,而在未来,大量工厂将外迁,订单将转移,这些剧变对于出口导向型企业产生了极大的挑战。

9. 多层次资本市场的建设和不断完善。2004年推出了中小板,2009年推出了创业板,2012年推出了新三板,各地区域股权转让市场和证券公司柜台市场建设也已经陆续落地。多层次活跃的资本市场对中国行业的产业演变、企业经营将产生一系列深层次的影响,包括公司的增长方式、商业方式和盈利模式都将发生很大变化,未来几年将出现一个重要趋势:以上市公司和领先企业为龙头的并购和整合,将成为一股商业潮流。

在和身边的很多企业家交流的时候,他们经常会询问到:什么时候经济会好起来?我的答案,今天的时代是最好的时代也是最坏的时代。行业萧条期末端仍有良好现金流,对于极具竞争能力的企业来讲,其他大量同类企业纷纷陷入困境之时,反而是自己非常好的发展机会。对于传统缺乏优势的同质化竞争的企业未来的走向只会越来越差,直到消亡,但是很多行业本身并不会消失,例如数千家涂料企业可能90%以上的企业将消失,剩下的是行业寡头和非常有特色的中小涂料企业,最终各行各业将涌现出一大批百亿、千亿规模的企业,行业最优秀的4-5家企业将主导行业的发展,将占据行业比重60%以上。很多行业在未来10年内将完成残酷的产业演变,同时借助于资本市场,中国一批领先的企业将展开更多的跨国并购,并进一步成长为国际性公司。

巨变时代的生存哲学

中国的大批品牌服装鞋帽企业在一个个破产,但是海澜之家、红领服装却获得更长足的发展;百货商场的门店也在大批关闭,名创优品却异军突起,两年时间开了1100家店,销售额超过50亿元。

苹果、阿里巴巴、腾讯、蚂蚁金服、韩都衣舍、红领、芬尼克兹、名创优品、海澜之家都是目前这个时代的赢家,但是大部分传统的优势企业成了这个时代被颠覆的对象。“这是最好的时代,这是最坏的时代。”互联网时代,对于每个企业来讲,如果你能适应它、驾驭它、走到它的前面,那么互联网时代对于你就是最好的时代;如果你背离它,那么它对我们每个企业来讲就是灾难,就是最坏。

这是一个巨变的时代,即使腾讯、华为、海尔、万达这样的企业都感受到如履薄冰,兴旺衰败都是数年的事情,原来成功的思维模式成为今天的拖累,用过往的“成功经验”来做新的战略,可能根本不适合,甚至反而会阻碍你的思维,过去优质的资产今天可能变成负债。

在上一个时代正确的决策很多成为下一个时代被颠覆的原因。在今天,对于传统企业来说怎么样来应对这个巨变的时代,我这里总结了四点:

一、降低负债率,增加流动性

如何过冬?我的回答没有任何新意:现金为王,持有足够的现金量是生存的关键。根据Choice金融数据统计显示,2015年半年报沪深两市2780家A股上市公司的平均资产负债率高达85.45%,其中,资产负债率超过100%的有19家。国内的企业资产杠杆效率太高,万科一直为自己能够保持54%左右的资产负债率而骄傲,国内房地产企业的平均负债水平高达74%,但李嘉诚家族企业负债率很少超过30%,不仅负债率低,李嘉诚还同时持有流动性非常高的资产200多亿美元(现金和国债)。

应对商业竞争,唯一的办法就是降低负债,扩大现金流量的弹性,保持公司竞争性和财务稳健。因为经济危机一来,主要表现为银根紧张、市场萎缩、销售收入减少。这样带来的实际上是一个现金周转的问题。

对于目前有比较高负债率的企业来说,首先要考虑脱开互保,降低负债,可以变现的尽量变现,扩大现金流量的弹性,保持公司竞争性和财务稳健。尤其不能够去短贷长投,这是企业最常犯的,也是最容易犯的错误,最容易导致企业资金链断裂。要想方设法解开担保链,降低资产负债率,加强流动性。

对于传统企业来说,应对互联网时代首先应从做大到做稳,从销售规模导向到现金流、利润导向、净资产回报率、人均效益等的追求。要考虑尽量减少重资产投资、提高资金效益、强化核心能力、增强灵活性、降低风险。接下来是现金为王的时代,对于传统的企业来说要考虑资产的布局,右手扮演企业家角色走专业化抓主营业务,左

手扮演资本家角色。右手溢出的资金交给左手管理,右手缺钱的时候再向左手融资。

二、把握趋势,调整产业结构

很多民企集团公司,多元化发展的结果是主业缺乏竞争力,发家的产业变成融资平台,企业缺乏持续造血能力,这类企业在当下要尽快调整资产结构布局,清晰组织管理的能力边界,有所为有所不为,明确企业有什么,要什么,该舍弃什么。

对接各类社会资源,民营企业一定要把自己的篱笆打开,融入整个社会中,对于多元化的企业来说,投资风险小经营风险小可以考虑选择控股经营;投资风险小经营风险大,一定要考虑推行合伙人制度,对于核心的中高管进行股权激励;投资风险大经营风险小要考虑逐步退出,可以引进投资者,让人家去控股;投资风险大经营风险大尽可能要处理掉,通过种种手段和方法降低负债率,增加流动性,来抵御风险。

对于民营多元化企业来说,在目前情况下多元化究竟是馅饼还是陷阱,和资产的流动性相关,流动性强的资产,多元化的战略是有益的,可以防范风险;而对于流动性差的资产,多元化的战略是有害的,是被套牢的陷阱。

三、尽可能推动资产证券化

个人独资或者家族完全持股企业接下来面临的挑战会越来越大,企业在今天不仅仅思考合伙人股权激励的课题,还需要尽快推动企业上市,实现资产证券化——市值经营,这是企业生存和发展

的关键。

国内的资本市场正在加速完善,主板、中小板、创业板、新三板以及更多的资本平台不断完善。对于传统企业来说,传统的思维是产品经营思路,要转型其实最重要的是转变理念为资本经营和市值经营。未来,如果一个公司没有进入到市值经营的轨道上来,就会面临能否继续生存下去的挑战。

在产业结构动荡和整合的时代,企业的能力不能停留在供研产销的思维上。利益攸关甚至生死所系的,一是行业结构的变迁;二是产权和资本层面上的较量。企业的战略能力必须向这两个方向延伸。资本市场的繁荣会引发企业新的竞争游戏规则,比如可以利用资本市场机制,通过标购、换股、定向发行、接管等方式展开对竞争对手的收购、整合或结盟等等。

四、组织扁平化、网络化、去中心化

互联网是一场革命,对于企业而言最大的挑战就是昨天成功的要素或许会成为明天被颠覆的原因,这场革命将会重新构建中国的商业形态、商业模式等。红领、名创优品、小米、京东为什么成为这个时代的赢家?推动力一定还是来自于效率提升的变革,包括零售模式从过去的小商品市场到超市到连锁店,再到今天的电商,所有背后的推动力都是来自于供应链成本的下降和供应链效率的提升。

现在很多民营企业比国企更官僚,服装统一了,形象统一了,但内部精气神却没有了,往往注重形式主义,内部派系纷争不断,人多事乱、不务正业、效率低下、明哲保身、创业精神和文化几乎消失殆尽。一些民营集团公司管控越来越严,员工创造力越来越低下,距离

用户则越来越远。如果不能顺应互联网时代的变革,积极推进模式与组织的创新,规模越大的企业生存与发展的困难将越大。适应未来的市场,就必须要对组织进行彻底的转型和变革。

未来组织的关键词将是扁平化、网络状、去中心化、小规模、平等、柔性、兼容、生态……互联网时代,主动进行自我互联网化改造的大组织将会获得新的生机! 流程化和管控型组织已死,平台化和生态化组织诞生。

附录:

大量的现金、低负债比例和互补的行业选择是李嘉诚控制风险的三大法宝。李嘉诚如何屹立60年而不倒,李嘉诚的第一个过冬策略就是保持企业低负债率,和记黄埔负债比例只有20%;更重要的是李嘉诚手中积累了大量的现金,大概有220亿美元的现金,这220亿美元当中,70%左右是以现金形式所保有,另外30%是以国债方式所保有,非常具有流动性,这是李嘉诚的企业战略。李嘉诚除了重视现金,和记黄埔投资的几个行业之间,都有很强的互补性。当第一个行业好的时候,第二个行业最好是坏的。当第一个行业坏的时候,第二个行业最好是好的。然后好坏可以相互抵消,而使得最终现金流达到稳定。

学习海尔的十年变革

现在很多企业家更喜欢谈华为、阿里巴巴,相对而言容易忽略海尔。从2004年到2015年这11年间,华为的销售收入从400亿做到了3900亿。同期,美的、万达、阿里巴巴都获得了长足的发展,相对而言海尔落伍了,但是当企业遇到同样危机的时候,怎么样一步步扭转过来,看看海尔这10年,有很多可以学习和借鉴的地方。

海尔,一家千亿规模的企业连续多年销售收入停滞不前,利润率薄到可以忽略不计,要生存和发展就必须变革,但是更痛苦的是在前方已经没有参考的标杆。海尔必须面临的是一场天翻地覆的变化,如何变革重生?

海尔曾经对大量员工进行KPI考核,后来不仅取消了KPI考核,连这些人也取消掉了,海尔在册员工从86000人减少到60000人,海尔要进一步取消中间管理层。

海尔从2012年开始推出了“按时送达、超时免单”服务。比如规定几点钟送到,如果超时,货就不要钱了。300多万单货,超时免单的仅有102笔,占比万分之零点几。

.....