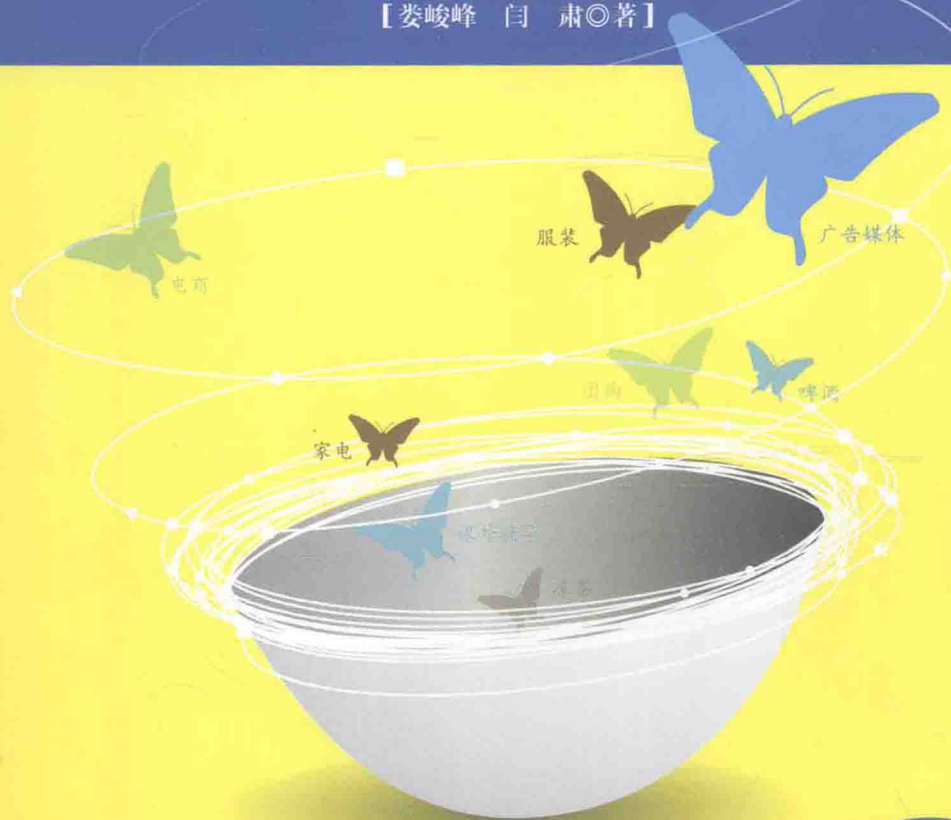


# 剥茧

## PEEL COCOON

剖析8大行业竞争的本质

【娄峻峰 闫肃◎著】



一本书看透8大行业竞争的本质  
一本全面剖析8大行业竞争的全书

探究行业秘密，寻找行业规律，把握竞争本质

 中国财富出版社  
CHINA FORTUNE PRESS

透过现象 分析规律  
层层剥茧 抓住核心  
缕缕抽丝 精准剖析  
揭开奥秘 发现本质

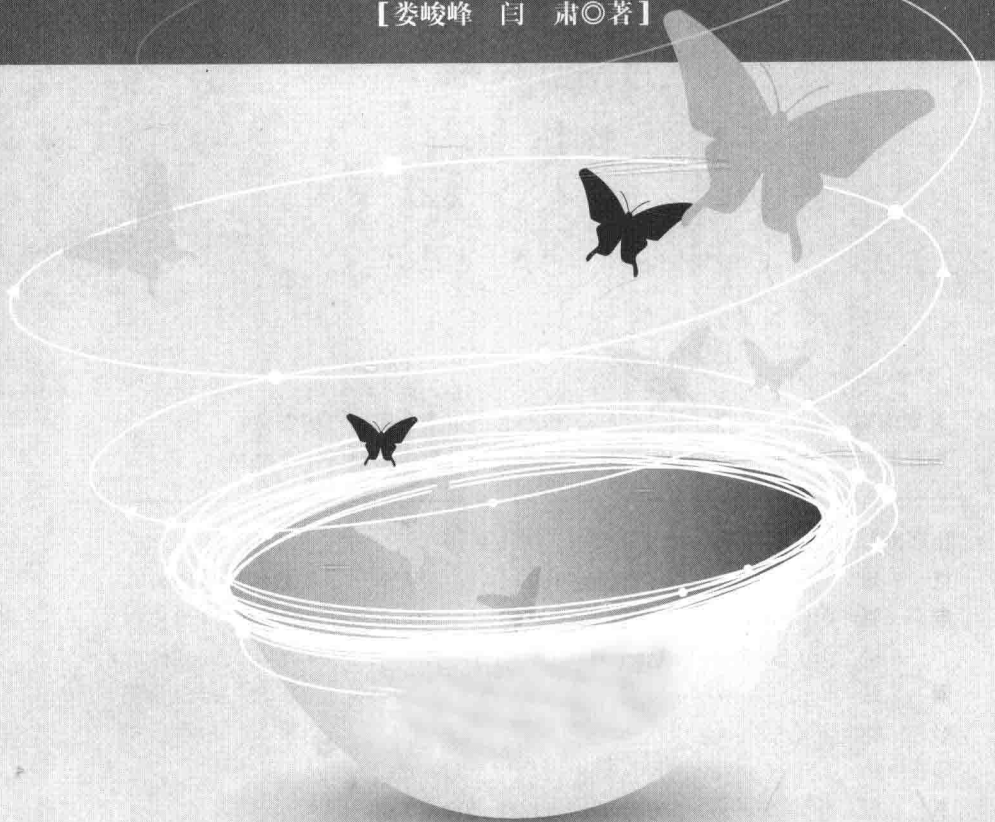


# 剥茧

PEEL COCOON

剖析8大行业竞争的本质

【姜峻峰 闫 肃◎著】



## 图书在版编目 (CIP) 数据

剥茧：剖析 8 大行业竞争的本质 / 娄峻峰，闫肃著. —北京：中国财富出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4817 - 1

I. ①剥… II. ①娄… ②闫… III. ①行业管理—市场竞争—研究—中国 IV. ①F279. 21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 229599 号

策划编辑 刘天一

责任印制 何崇杭

责任编辑 张艳华

责任校对 杨小静

---

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.cfpress.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京京都六环印刷厂

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4817 - 1/F · 2026

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 11 月第 1 版

印 张 11. 25 印 次 2013 年 11 月第 1 次印刷

字 数 141 千字 定 价 32.00 元

---

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

## 前 言

据《中国中小企业人力资源管理白皮书》调查显示：中国中小企业的平均寿命仅为 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7~8 年。而据美国《财富》杂志报道：美国中小企业平均寿命不到 7 年，大企业平均寿命不足 40 年。另有数据显示：目前日本企业平均寿命为 12.5 年，德国 500 家优秀中小企业中，有 1/4 都存活了 100 年以上。在倒闭的企业数量上，美国每年倒闭的企业约 10 万家，而中国有 100 万家，是美国的 10 倍。

为什么中国中小企业的平均寿命仅有 2.5 年？为什么这些企业不能存活得更久？又是什么原因导致中小企业做“百年老店”的愿景与仅 2.5 年便消亡的残酷现实产生了如此大的反差？分析其原因，从表面上看不外乎市场竞争异常激烈，内部管理不能适应外部竞争，最终导致企业走向消亡的终点。但如果从企业具体的发展方向、行业的发展方向、市场竞争的关键点等角度来分析，大多数企业都是因为没有随着社会的发展跟上时代的步伐、没能适应竞争形势的演变而走向衰亡；更为深层次的原因是这些企业没有对行业现象和本质进行分析，做出了错误判断，没有把握住行业竞争的本质，因而没能在生存与消亡的关键转折点上做出正确选择。

如何让企业成为百年老店？如何在快速的竞争变化中做到顺势



而变？行业竞争有何秘密？一些已经发生或正在发生的事件、现象更说明了洞悉行业竞争本质的重要性：

为什么华视传媒会面临退市危机？

“王老吉”PK“加多宝”，谁会赢？

啤酒行业竞争的软肋是什么？

京东代表的电商会取代线下实体店吗？

服装行业的高库存危机和其竞争的本质是什么？

企业面临生死攸关的转折点，一旦不能洞悉行业竞争的本质，在目前市场竞争日趋激烈、社会处于转型期等企业生存的大背景下，会很快被竞争的浪潮吞噬。一些企业面临的创业难问题，表面上是因为竞争日趋激烈，但本质上呢？在不缺少资本的当代，即使投入巨资，就能找到创业成功的关键点？就能洞悉整个行业竞争的本质？就能获得创业的成功？所发生的不确定性是因为不能根据动态的市场竞争找出行业发展的规律，而另一些稍有突破的企业也面临着守业难问题。大多数企业创业成功是因为在市场竞争的初始阶段抓住了竞争的关键点，从而赢得了创业的胜利，守业难则是因为随着竞争的日趋激烈，单靠某一个竞争点很难维持此前的竞争力，本质上还是没有找到行业发展的规律。

不同的行业、不同的产品、企业发展的不同阶段和竞争形势，都会使行业竞争的本质发生变化，如果不能对行业发展规律所导致的变化做出正确的分析、判断，企业只能在“温水煮青蛙”的困境中走向死亡的深渊。

从企业的运营来说，最难的是从动态的市场变化中找到规律，从而快速地做出针对性的判断和应对，那些消亡的企业正是因为没

有发现市场竞争动态的变化，更没有对动态的市场竞争变化采取针对性的应对措施。而每一个在动态中发生竞争变化的行业都像一只“茧”，需要针对每个行业的特点、产品、战略、竞争形势等各个动态节点去剥开带有层层假象、使人迷惑的“茧”，拨开那些遮蔽在行业表面的现象和假象的迷雾，这既需要以宏观的全局思维来层层剥茧，又需要以微观的具体关键点缕缕抽丝来分析行业竞争的本质，才会洞悉行业竞争关键点的“茧”，得以拨云见日剖析出行业竞争的本质，揭开行业的奥秘。

企业经营犹如逆水行舟，如果不能找到行业的特点，不能适应行业竞争的变化，不能洞察整个行业竞争的本质，也就意味着会在不断变化的竞争中落败，这更突显了在动态的市场变化中把握行业竞争本质的重要性，只有把握住行业竞争的本质，才能赢得最终的成功。

剥茧——以直观的分析剥开行业竞争的表象，探究行业竞争的秘密，寻找行业竞争的规律，把握行业竞争的本质，在动态的市场竞争中做出全面、客观、精准分析和判断，惟其如此，才能赢得百年老店的声誉和品牌的成功。

姜峻峰

2013年8月

## 上篇 背 景

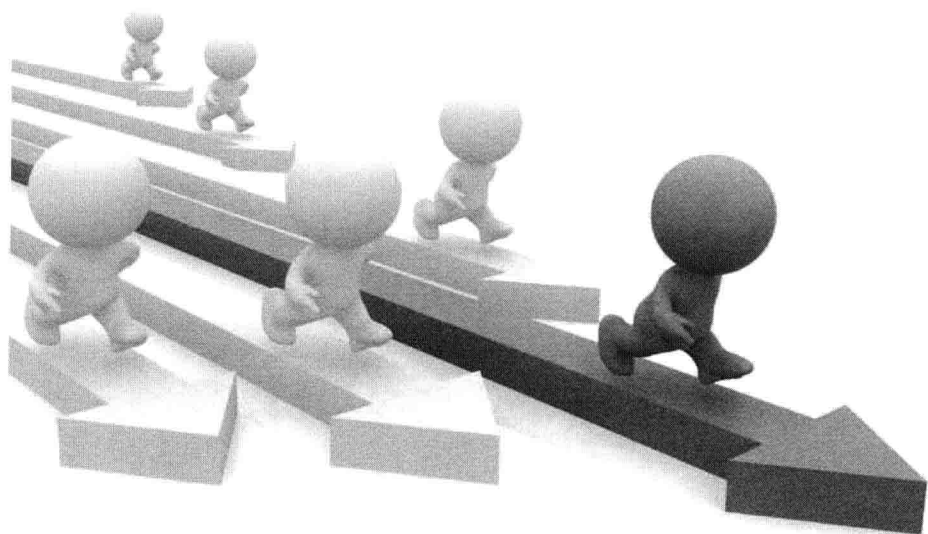
商业模式：赚谁的钱 .....	3
风云变幻的市场背景 .....	10

## 中篇 8 大行业竞争的本质

广告媒体行业：覆盖人群决定效果 .....	25
凉茶行业：“王老吉” PK “加多宝”，谁会赢 .....	52
啤酒行业：中国啤酒寡头的品牌软肋 .....	67
家电零售连锁行业：效率才是王道 .....	84
服装行业：库存成压垮行业的最后一根稻草 .....	96
电商行业：穿上“马甲”的电商还是零售业 .....	124
团购行业：死在不断寻找新客户的路上 .....	143
课外辅导行业：结果决定消费黏性 .....	151

## 下篇 启 示

品牌、渠道、促销一个都不能少 .....	163
参考文献 .....	169



## 上篇 背景





## 商业模式：赚谁的钱

按百度百科对商业模式的介绍：“早在 20 世纪 50 年代就有人提出了‘商业模式’的概念，但直到 40 年后（20 世纪 90 年代）才流行开来。泰莫斯定义的商业模式是指一个完整的产品、服务和信息流体系，包括每一个参与者和其在其中起到的作用，以及每一个参与者的潜在利益和相应的收益来源和方式。在分析商业模式的过程中，主要关注一类企业在市场中与用户、供应商、其他合作办的关系，尤其是彼此间的物流、信息流和资金流。”

商业模式就是企业或公司用来赢利和赚钱的方式，赚钱的这些服务和产品的整个体系被称之为商业模式。换句话说，商业模式就是赚谁的钱，以什么方式赚钱。

搞清楚了商业模式是什么，就容易来客观的看待商业模式，正确的分析商业模式，并创造新的商业模式。商业模式是从哪里切入的？商业模式的赢利点在哪里？商业模式赚的是谁的钱？在产业链中处于什么位置？是重要还是不重要？是以经销商为目标群体赚 B2B 之间的钱？还是以消费者为目标群体赚 B2C 之间的钱？这些以不同的赚钱目标群体来决定的商业模式，其竞争力会产生巨大的差别。

随着社会的发展和市场竞争的激烈，商业模式也发生着天翻地覆的变化，任何商业模式必须要明确的问题就是：选择 B2B 还是选择 B2C？

以 B2B 的商业模式为例：

啤酒行业的产业链为：原料采购（水、麦芽、啤酒花、瓶罐、外包装）——生产制造——（物流）经销商——（物流）各个渠道——消费者（见图 1），产品最终流通到消费者手中产生了很多环节，这些环节就容易促成一些商业模式的出现。如在啤酒饮料的瓶罐包装中，就出现了以瓶罐制造为商业模式的奥瑞金，并且依托瓶罐制造形成了一个新行业的产业链。

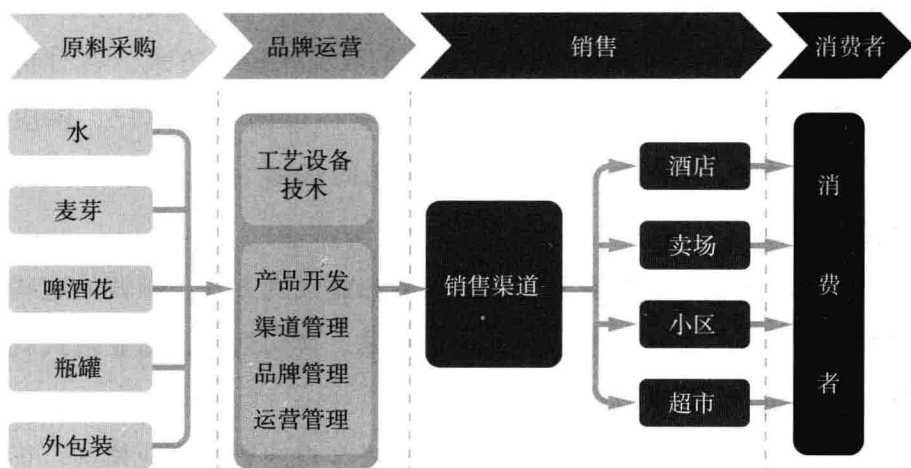


图 1 啤酒行业产业链

奥瑞金生产食品饮料的金属包装产品，主要品种包括饮料罐和食品罐，奥瑞金制造瓶罐需要采购钢铝等原材料，于是宝钢、南山铝业等企业成为奥瑞金的原料提供方，而奥瑞金制造的瓶罐产品又销售给红牛、加多宝、旺旺、中粮屯河、中基、冠农股份、伊利股份、汇源果汁、新疆天业和达利园等企业，依附于啤酒饮

料行业的商业模式促成的瓶罐制造产业链，是完全建立在啤酒饮料行业商业模式的基础之上的，其产品之间的流通是完全以 B2B 为主的（见图 2）。

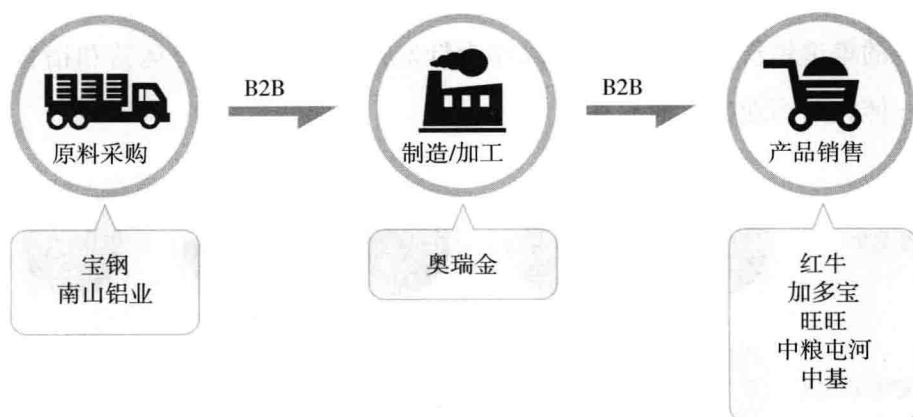


图 2 瓶罐制造行业产业链

从啤酒饮料行业的产业链衍生出以瓶罐制造为商业模式的奥瑞金可以看出，任何商业模式都必须依托于产业链而产生，商业模式只是产业链中各种要素的组合，不同的组合方式可以产生不同的商业模式。

以服装行业为例：

雅戈尔是典型的传统服装制造、生产、运营、销售的企业，其商业模式是涉足全产业链，为最终的销售提供强大保障。但随着服装行业竞争层次的演化，衍生出以把控服装行业产业链中的设计研发和渠道营销为商业模式的美特斯邦威，这种商业模式相对雅戈尔这种传统的服装企业而言，无疑减少了对产业链各个环节的巨大投资，形成服装行业典型的轻资产商业模式。当然，这种模式因为只把控产业链中的两个节点，也不可避免地会出现对于整个产业链的

把控无力。

随着互联网的兴起，又催生了以网络销售渠道为商业模式的凡客诚品，相对于传统的线下实体店销售，网络的无时间、无地域特点使其成为一种跨时空的渠道销售商，这种商业模式既可以作为单纯的渠道销售商存在，也可以作为针对网络销售的品牌运营和销售一体化的商业模式而存在。



图 3 服装行业的商业模式发展演变

在产品流通的过程中，由于产业链中产品的标准化，又可以催生一些以销售渠道为商业模式的企业，如家电零售连锁销售渠道中的国美和苏宁，都是基于产品的标准化特点而形成的渠道销售商，其商业模式还是基于家电行业产业链而形成的。在服装行业的商业模式中，无论是中间的原料生产还是服装生产、渠道销售，其流通的环节都是以 B2B 为主的，而产品最终需要以 B2C 完成销售。

我们再以采用 B2C 模式的杀毒软件行业为例来分析其商业模式

的变化：

在“360 杀毒”进入电脑杀毒软件行业以前，电脑杀毒软件行业还处于传统的以产品研发制造和产品分销到消费者的流通过程，其商业模式还是采用以 B2C 为主让消费者付费购买的模式，几大行业巨头牢牢控制着电脑杀毒软件行业，这种商业模式使得电脑杀毒软件行业的发展受到了严重限制，“360 杀毒”是如何突破寡头垄断，颠覆了电脑杀毒软件行业的传统模式呢？

简单地说，“360 杀毒”的商业模式是：以免费的杀毒工具或其他的网络工具，扩大用户规模和使用黏性，对消费者免费，但以附加的增值服务和衍生服务来实现赚取利润的目的（见图 4）。消费者完全不需要在杀毒软件上付出费用，这一点对消费者极有吸引力，而传统的杀毒软件厂商对杀毒软件进行收费的商业模式很快就崩离瓦解，“360 杀毒”以对消费者免费的商业模式颠覆了整个行业收费的商业模式。

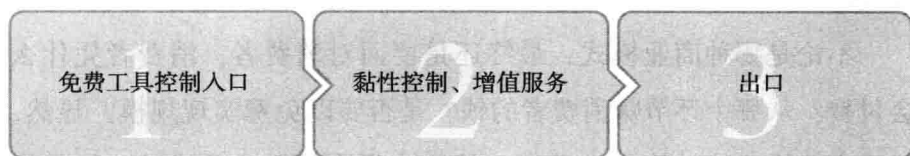


图 4 “360 杀毒”的商业模式

“360 杀毒”只是 B2C 衍生的商业模式的一种，还有的如“苹果”手机，先整合其他的制造商，以超越其他竞争产品的精品产品“苹果”手机吸引消费者，实现庞大的用户规模，把控整个产业链，再建立以虚拟的“苹果商店”为运营平台的商业模式，只要 B2C 规模获得了成功，后面的 B2B 商业模式也就会顺势成功。再如 2012 年最火爆的栏目“中国好声音”，其商业模式也是以精



品节目吸引受众，借庞大的受众规模实现 B2B 的广告销售，这种商业模式也是基于 B2C，其对消费者的免费实现了 B2C 的规模，但最终赚取的还是以 B2B 为主的广告费用。

从以上商业模式可以看出，基于成熟行业产业链细分的商业模式更易成功，而不成熟行业的产业链，则较难出现产业链细分的商业模式。以上面列举的基于啤酒饮料行业衍生出瓶罐制造的奥瑞金为例，其成功是依赖于啤酒饮料行业产业链发展的相对成熟，在社会分工日益细化的时代，才造就了其基于啤酒饮料行业瓶罐制造而产生的商业模式。再以“苹果商店”和“安卓商店”做对比，从中又可以发现一些端倪，由于“苹果”系统的封闭，造成“苹果商店”的统一性和独一性，消费者资源不会被分散，所以“苹果商店”的商业模式才会优于“安卓商店”的商业模式。而基于“安卓”系统的商店，由于其系统的开放性和商店的多元化，造成消费者自愿被分散而无法聚集，其商业模式自然会弱于“苹果商店”。

不论是哪种商业模式，最终还是要面对消费者，消费者凭什么会付费？从哪个环节赚消费者的钱？是否要以免费实现规模？显然，只要商业模式能够取悦消费者，就能获得商业模式的成功。但仍然有很多有用户规模的商业模式不能赢利，这一方面是被规模绑架，认为只要有了用户规模就会赚钱，这种错误的观念导向必然不会实现赢利；另一方面是没有考虑其商业模式是基于产业链的哪个环节赚钱，赚的是 B2B 的钱还是 B2C 的钱？只凭着“山寨”，而没有创新，盲目取悦消费者，不考虑商业模式是在产业链的哪个环节赚钱，即使投入巨大的资金和人力也无法在商业模式上取得成功，这都是现实存在的问题。

综合以上分析可以看出，商业模式要明确的问题有：是以 B2B 为主还是 B2C 为主？是创建一个新产业链，还是基于成熟产业链的某个环节赚钱？产业链是否成熟而足以衍生出此商业模式？赚的是企业的钱还是消费者的钱？是以免费或付费的什么利益点吸引付费方？赢利点又在哪里？这才是商业模式的本质。





## 风云变幻的市场背景

中国经济的高速发展和科技、文化的快速变化催生了众多新观念、新思潮，各行各业的发展速度也由最初的突飞猛进，进入到发展相对缓慢的阶段，各个企业开始进入发展瓶颈期。纵观中国企业的发展历史，中国的品牌也随着企业的发展经历了从无到有，从无序竞争到科学管理的过程。那么，如何在这种同行业企业的普遍发展转型期洞悉行业竞争的本质？如何在中国市场由卖方市场转到买方市场的背景下，借势转型？如何从复杂、多变的转型格局中抓住行业竞争的本质？如何在这种复合性的转型期中顺利实现行业竞争本质变化的自然过渡？

在这种转型的大背景下，首当其冲发生变化的就是从产品到品牌、从单一消费结构转向多元化消费、消费业态从传统走向网络、从单一媒体走向多元化媒体等一系列变化，这种典型的变化又为洞悉、把握行业竞争的本质带来了一些管理难题。

### 1. 世界第二大经济体

2005 年年底，中国 GDP 增加 16.8%，超过意大利，成为世界第六大经济体。2006 年，中国经济规模超过英国，成为仅次于美国、日本和德国的世界第四大经济体。2007 年，中国 GDP 增速为 13%，超过德国，成为全球第三大经济体。2010 年中国以 58786 亿美元的