

# 造血

THE GREAT  
TRANSFORMATION

8 SOLUTIONS OF CHINESE  
ENTERPRISES' TRANSFORMATION

《经理人》杂志编辑部 著

转型期的中国企业一边利润下降、主业不保  
一边被迫转型、发展缓慢  
要实现从流血到造血的战略转型  
就必须让正确的人认准正确的战略  
采用正确的商业模式，打造高效的运营系统

# 转型

桔子水晶

奇虎360

宝钢

影响中国管理实践

十月妈咪

苹果

华为

小米

HTC

京东商城

阿里巴巴

宗申摩托

Facebook

美的

腾讯

渣打银行

中国企业战略转型的8大模式

013050944

F279.23  
675

# 造血

中国企业  
战略转型的  
8大模式

# 转型

**THE GREAT  
TRANSFORMATION**

8 SOLUTIONS OF CHINESE  
ENTERPRISES' TRANSFORMATION

《经理人》杂志编辑部 著




F279.23  
675



北航

C1657733

 科学出版社

13020244

**图书在版编目 (CIP) 数据**

---

造血转型: 中国企业战略转型的8大模式 / 《经理人》杂志编辑部著. —北京: 科学出版社, 2013.6

ISBN 978-7-03-037975-7

I. ①造… II. ①经… III. ①企业战略—战略管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第136014号

---

责任编辑: 徐 烁 张晓雪

责任校对: 宣 慧

责任印制: 张 倩

**科学出版社出版**

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

**北京通州皇家印刷厂印刷**

科学出版社发行 各地新华书店经销

\*

2013年8月第 一 版 开本: B5(720×1000)

2013年8月第一次印刷 印张: 14 1/2

字数: 160 000

**定价: 39.80元**

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

**经理人“影响中国”管理丛书编委会**

主编：曾立平 周建华

策划：张艺琼

委员：沈伟民 陈振焯 罗思华 袁学伦 梁利峥 黎冲森

（以姓氏笔画为序）

## 前 言 //

### 造血转型：离不开管理创新！

类似的控股模式，为什么联想控股成功了，宗申集团不成功？

阿里巴巴B2B业务因业绩不佳，退市！淘宝集市成为假货横行集散地，京东商城欲取而代之！苏宁电器受到电子商务冲击，以股票质押举债数十亿打造电商！国美电器首度亏损！美的电器股票大跌！李宁经营下滑，CEO下课！华为向“云—管—端”战略转型！

对中国企业而言，当前的经营形势比2008年金融危机时更严峻！一边利润下降，主业不保；一边被迫转型，但新产业发展缓慢。这，就是中国企业的基本处境。我们称之为“流血转型”。转型要成功，离不开管理创新！本书总结了2012年卓有成效的商业模式、战略、供应链、营销、全球化、人才、资本、企业传承等创新模式与案例，以推动中国企业从“流血转型”走向“造血转型”！

### 正确的人，正确的战略

战略决定转型成败与否。然而，制定战略的依据是什么？是市场机会导向，还是能力导向？还是两者结合？宗申集团，无疑是中国低端制造企业流血转型的典型代表。

从2002年开始，左宗申认为摩托车行业的高速发展不会长久，开始多元化之路，先后进入汽车、房地产、生物、担保、矿业等多领域。然

而，效果如何？宗申集团最近这几年一直徘徊不前，摩托车销售开始疲软，多元化也收效甚微，甚至不得不退出汽车、矿业及生物等板块。

宗申集团的主业——摩托车受阻，而联想控股公司，做啥啥成，从PC组装销售起步，进入IT分销、软件服务、地产、VC、PE，最终使联想控股成为多元化投资控股集团。为什么采用类似的投资控股模式，结果却有如此巨大的差别？根本原因在于宗申集团的能力达不到！能力的载体是人，是人才，是人才成长机制！朱立南、杨元庆、郭为、赵令欢、陈绍鹏、陈国栋，联想系具有帅才辈出的培养体系。反观宗申集团，缺乏的是产业领军人物的成长机制、成长土壤、成长文化！

联想系人才凭什么能成长？无非是选对最优秀的苗子，给予成长的土壤。联想控股还通过股权激励把高管个人利益融入企业长期发展，确保高级人才持续成长；把企业管理核心关键点浓缩到“建班子、定战略、带队伍”中，明确“建班子”是“定战略”和“带队伍”的先决条件，倡导“有话直说”和“有话好好说”的高管班子文化。

没有夕阳产业，只有夕阳企业。产业具有生命周期，但优秀的企业总是能在旧有产业基础上，依托自己不断培育的、新的动态核心能力，不断转型、不断成功。其核心关键就在于有正确的班子、正确的机制、正确的文化，然后才有正确的战略。

### **正确的商业模式**

转型要成功，还离不开正确的商业模式。

商业模式的创新，在于击中现有对手的软肋，满足客户尚未被满足的需求。当当网为什么经营了13年，被后来者京东商城反超？因为京东商城抓住了当当网物流配送迟缓、顾客体验极差的软肋。苏宁、国美为什

么会受到京东商城的极大威胁？因为京东商城网上购物不受时间、空间制约，满足了消费者“便捷、放心、可靠、性价比高”的需求。苏宁、国美模式的落后，是因为家电连锁的实体店模式已经不是实现其核心顾客价值的最佳手段。

本研究报告讨论了阿里巴巴集团的商业模式进化。阿里巴巴B2B模式被迫退市，是因为它多年来实行的“网上黄页”模式，本质上是媒体广告模式，而不是真正的电子商务模式。而郭广昌投资的“我的钢铁网”，已经成功在A股上市，其专注于钢铁及其上下游的煤炭、有色金属等行业，除信息展示、交易服务外，还提供如人才招聘、人才培养、融资、专业技术服务、咨询服务等行业深度服务，这自然是大而全的阿里巴巴所不能及的。

成功的企业，通常都是具备了某种核心能力，然后在此基础上扩展、延伸、衍生、蜕变，最后形成新的核心能力。为什么新浪微博能取得目前的领先地位？这是因为新浪采用了“微博媒体+在线社交”的模式，在没有偏离自身作为在线媒体核心能力的情况下，向社交媒体延伸，扩展自己的核心能力，打造微博盈利模式也率先从广告运营去突破。

### 高效的运营系统

企业的转型还离不开高效的运营系统，包括供应链管理、营销、人力资源、资本运作等。

本书深入总结了京东商城以物联网抢跑供应链建设的创新实践，调研了它以销定购的采购模式，还总结了吉利汽车等5种有效的供应链管理范式。

腾讯是互联网领域最成功的公司之一，其人力资源如何支持企业战

略？本书总结了腾讯HR的三大卓越实践：高层导师制、最简化测评工具、灵活匹配高级人才需求。这使腾讯打造了自己无形的核心竞争优势。

创始人与资本家之争是中国创业家遇到的核心烦恼之一，互联网当红企业Facebook经过10轮融资，创始人扎克伯格依然牢牢保持着公司的控制权，这得益于其强大的谈判实力，更得益于其采用双层股权结构、采用“可以让钱，但不能让权”的融资策略。

中国经济已经到了不能只靠“房地产”短期拉动经济增长的时刻，未来靠什么才能赢得向新兴产业的转型？答案只一个：依靠管理创新，包括依靠正确的人、正确的战略、正确的商业模式，还有支持战略与商业模式的卓越运营系统。



## 序 言 //

美国有位学者说过这样一句话：如果在国际高端市场见不到中国企业的身影，中国就谈不上是有核心竞争力的国家。

这种表述虽然不太客气，也算得上客观。

由于制造业的崛起，中国被称为“远东之兽”。这个比喻，显示了中国制造的庞大，也从某种程度上，暗示了中国制造的粗糙。显而易见的事实是，经过30年的发展，中国制造型企业的劳动生产率及工业增加值依然很低，低水平生产能力过剩，高水平生产能力不足，技术创新能力薄弱，产品技术含量和附加价值较低。绝大多数的中国制造型企业，都在产业链的最末端苦苦挣扎，赚的是真正意义上的血汗钱！

随着人口红利的消失，以及各种成本的不断上升，中国制造型企业正在遭遇发展的拐点，2012年，中国制造型企业大批陷入困境，甚至濒临倒闭。欧美高端制造业回流、越南印尼等新兴国家承接产业转移的威胁等等，都在对中国制造产生强大冲击。以温州为例，2012年有近六成制造业企业面临破产危机，引起了温州制造型企业的普遍恐慌。

一个显而易见的事实是，中国制造要么走产业升级之路，向供应链和价值链的高端延伸，要么被成本更低的地区和国家所取代！

“转型”这个词，因此在近年来成为中国制造业的热门词汇。无论是地方政府提出的“腾笼换鸟”，还是企业界的主动出击，都堪称坚决

而努力，甚至不乏悲壮色彩——“流血转型”的企业案例比比皆是：家电零售业，国美、苏宁以置换地产、股票质押举债数十亿打造电商；青岛海尔全盘收购新西兰家电巨头斐雪派克，重金布局全球化；纺织消费行业，李宁饱受原材料、人工和库存渠道压力，CEO下课、关闭门店自救；宝钢、鞍钢等钢企，则有选择性地收购兼并、缩减钢量，寻求逆向增长……

那么，中国制造，到底该如何依靠转型升级来破解困局？很显然，转型要成功，离不管理创新！

有不少中小企业，转型未成身先死；也有越来越多的企业，通过成功转型凤凰涅槃，焕发出勃勃生机，获得前所未有的竞争优势。

以“影响中国管理实践”为使命的《经理人》杂志，十多年来，以“问题+答案”的编辑方针为指引，切实解决中国企业界面临的真问题、棘手问题。我们认为，无论是成功转型的宝贵经验，还是转型失败的血泪教训，都是整个中国企业界的商智财富。因此，《经理人》重磅打造《2012中国管理创新研究报告》，全面总结了2012年中国企业界卓有成效的商业模式、战略、供应链、营销、全球化、人才、资本、企业传承等创新模式与案例，以推动中国企业从“流血转型”，走向“造血转型”！

我们相信，转型的历程是艰难的、痛苦的，但最终的成功之花和胜利之果，一定是璀璨的、甜美的。

我们期待着！

《经理人》杂志总编辑 曾立平

# 造血 转型

## 目 录

前言 /i

序言 /v

### 一 商业模式

阿里巴巴商业模式“三级跳” / 002

马云的C2B猜想

小米手机的互联网玩法 / 008

手机只是小米布局移动互联网的一环，一个新引爆点

奇虎360进化轨迹 / 012

解读产品升级背后的微创新脚注

八大新兴商业模式 / 028

C2B、O2O、P2P等热模式正在颠覆传统行业

### 二 战略管理

“重塑未来”：五大年度战略创新 / 040

经济混沌期，在迷雾中寻找新方向

宗申的三岛链突围战略 / 048

如何处理传统制造与新业务的关系

美的——变形的渠道 / 052

刻意模仿格力，但最终形似神非

HTC的烦恼 / 066

激烈的竞争，直指“产业生态模式”

### 三 供应链管理

拧干供应链的8种创新模式 / 076

向供应链要效率、要利润

京东：以物联网抢跑供应链竞争 / 087

运用物联网GIS系统，竞夺“最后一公里”

亚马逊的秘密 / 095

怡亚通：重构供应链服务模式 / 096

承接企业非核心业务外包，推动生产组织方式变革

渣打银行：激活企业供应链 / 101

在信贷与流程服务上的双创新模式

### 四 微博营销

凶猛的微博炒作 / 106

微博的病毒式传播能力和强大的互动性已彰显出来

在微博上创业 / 115

第三方开发者们可以做好准备，实现自己的创业理想

桔子水晶：微电影如何名利双收 / 119

找到恰当合适的内容

### 五 全球化

八大全球化突围路径 / 124

整合全球优势资源的妙招

Jonsson：百年伊顿凭什么历久弥新 / 134

成功的标志是在技术上被看成意见领袖

中国网游企业何以红透海外 / 138

在持续创新中融入当地文化

查尔斯·邦奇：购买“地球” / 142

用全球性连环并购模式实现转型落地

## 六 人力资源

腾讯HR的三大卓越实践 / 150

马化腾如何与职业经理人玩“双打”

HR总监的“降龙十八掌” / 155

站在公司战略层面思考问题

ABB的人才内流新思维 / 161

培育企业多元文化

用隐性招聘提升人才留存率 / 166

考虑人才与企业发展的匹配度

怎样挑选二当家 / 168

这位搭档可以成就你也可以毁掉你

## 七 资本运作

扎克伯格如何掌握控制权 / 172

即使经过10次融资，依然牢牢控制公司

苹果公司资本沉浮录 / 177

资本运作是把双刃剑，曾让苹果大落大起

苏州大方借壳陷阱 / 187

华润雪花资本运作的启示 / 199

## 八 企业传承

全球接班人培养大扫描 / 204

立贤还是立亲？也许是家族传承最纠结的问题

当职业高管遇到老板亲戚 / 211

经理人如何与家族企业成员和谐共处

老板让子女做你的副手 / 215

一个令职业CEO纠结的难题



## 商业模式

## 阿里巴巴商业模式“三级跳”

### 马云的C2B猜想

////////////////////////////////////

阿里巴巴凭借电子商务商业模式不断创新，成为中国乃至世界最大的电子商务企业。然而，随着B2B业务日益没落、C2C淘宝深受假货困扰、B2C天猫难成大器，加上贪腐状况和马云个人形象受损，阿里巴巴面临着历史上最大的危机。在这个生死攸关的十字路口该何去何从？阿里巴巴给出的答案是“C2B+SNS”。为此，阿里巴巴经历着一场历史上最大的变革，B2B退市、B2C拆分、C2B试水，每一步都可以称为惊险的一跳。

### 1.0时代：B2B横空出世

到2012年为止，阿里巴巴已经走过了13年。重新梳理阿里巴巴到目前为止的成长历程及背后的逻辑会发现，从1999年以B2B业务切入电子商务领域至今，阿里巴巴一直在干一件事情，即建立一个基于网络的电子商务生态系统。这个生态系统与传统线下的商业生态系统并无本质的区别，主要面向消费者、渠道商、制造商和服务商。唯一的区别在于，由于主要依托于互联网，在产品展示、交易达成等环节上，与传统商务在形式上有一些不同。

马云曾说，阿里巴巴从来就不是一家技术公司，而是一家技术驱动的电子商务服务公司，按照互联网的俗语，我们不妨把过去13年走过的第一步称为“阿里巴巴的1.0时代”。

1999年年初，阿里巴巴在杭州正式推出旗下第一个平台——B2B平台，为中小企业提供“网站设计+推广”服务，即打造“网络义乌”模式，核心是帮助有绝对成本优势的中小制造企业“走出去”。当时一个大的背景是，阿里巴巴成立前，做外贸生意的中国中小企业可选途径一般只有广交会（中国进出口商品交易会，即广州交易会），但广交会门槛高，对中小企业是个大的挑战。随着平台的发展，尤其是欧美经济的回落，阿里巴巴B2B将内贸和外贸置于同等重要的位置。2010年3月，阿里巴巴中国交易市场采用“1688.com”作为新域名，同时完成战略升级，成为网上批发交易平台，将传统商业模式中信息搜寻、报价、下订单、合同签订等需要线下完成的流程电子化，极大地提高了中小批发交易的效率。

阿里巴巴的盈利模式也很简单，即向供应商提供额外的线上和线下服务，将服务打包，以会员费的方式进行收费。2002年，阿里巴巴又推出“关键词”服务，同年首次实现盈利。此后阿里巴巴“会员费+增值服务”模式的B2B道路开始清晰。

阿里巴巴B2B的出现，就在于帮助中小企业解决国际贸易高进入门槛的问题，甚至在盈利模式（会员费）的设计上，也是模仿广交会展位收费的方式，不与交易效果挂钩。相对于广交会高昂的费用和门槛，阿里巴巴B2B平台的价值充分得以体现。

淘宝网的推出及其免费模式，同样是依托于对中小卖家中低收入人群的深刻理解。因此，淘宝网构建基于新商品的、连接中小卖家中低



收入人群的C2C交易平台，规模释放二者低成本对接带来的市场效益。虽然免费模式使得淘宝网并未成为阿里巴巴的盈利来源，但基于淘宝网孕育出来的支付宝平台和聚划算等，已经成为阿里巴巴未来核心价值所在（虽然名义上支付宝未在阿里巴巴的范畴，但支付宝事件本身正以事实充分展现了支付宝的价值）。

天猫（原淘宝商城）的导入，同样是踩着中国消费升级和网购用户升级的节奏顺势而为。虽然到目前为止，C2C仍然在总量上以绝对优势压倒B2C，但B2C替代性超越C2C已是不可逆的市场大势，无论是在全球范围还是中国市场。因此，天猫的盈利模式是向卖家收费便成为理所当然——优质商品的溢价足以支撑平台费用。

总体来讲，阿里巴巴是一家电子商务公司，无论是to B还是to C业务，都是基于互联网为促成买家和卖家的交易提供服务。

## 2.0时代：B与C的融合演化

2003年年初，在阿里巴巴B2B核心业务盈利稳定后，马云为寻找新增长点开始日本之行。马云发现，雅虎日本凭借本土化策略在日本C2C市场大胜eBay日本，这坚定了他推出C2C业务的决心。2003年5月淘宝成功上线，2003年7月阿里巴巴宣布以1亿元人民币投资淘宝，2005年10月阿里巴巴宣布再向淘宝网投资10亿元人民币。在5年时间内，淘宝网市场份额从0做到86%，eBay则从90%跳水至6.6%。

淘宝网的成功，除了开创性地推出具备担保交易（能同时解决支付信用与安全问题的第三方支付工具支付宝之外，更重要的在于“免费模式”，即不向买家和卖家收取交易佣金、商品展示费。免费模式正是淘