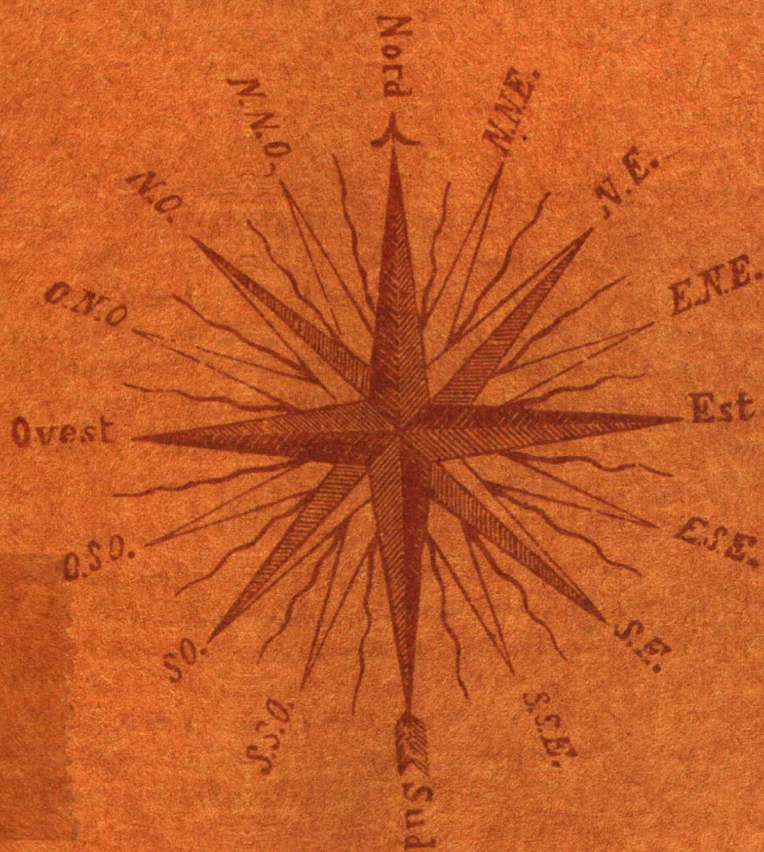


赢利模式 新突破

Profit Patterns Breakingthrough

王方华 徐 飞 主编



上海交通大学出版社
SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY PRESS

赢利模式新突破

王方华 徐 飞 主编

上海交通大学出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

赢利模式新突破 / 王方华, 徐飞主编. —上海: 上海交通大学出版社, 2007

ISBN 978-7-313-04680-2

I. 赢… II. ①王…②徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007) 第006498号

赢利模式新突破

王方华 徐 飞 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/18 印张: 21 字数: 473 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

印数: 1 - 4 050

ISBN 978-7-313-04680-2 / F · 667 定价: 35.00 元

版权所有 侵权必究



王方华

教授，博士生导师，现任上海交通大学安泰经济与管理学院院长。毕业于复旦大学管理学院管理科学系，主要研究方向为市场营销、战略管理和企业发展理论。在国内外管理学、经济学的刊物上发表了100余篇文章，出版了30多本专著和教材。主持和参与了多项重大科研项目。现为国务院学位办学科评议组成员，全国MBA教育指导委员会委员，中国市场学会副会长。



徐飞

教授，博士，博士生导师，上海交通大学校长助理，安泰经济与管理学院执行院长，战略管理研究中心主任。上海市政府决策咨询专家，上海市信息化专家委员会委员，多家上市公司大中型企业战略顾问。主要学术研究方向：战略管理，组织行为理论与跨文化领导力。在中外重要学术期刊上发表论文50余篇，出版《战略管理》、《二象对偶空间与管理学二象论—管理科学基础探索》和《运筹学原理与方法》等多部著作。主持和主研过多项重大科研项目。

上海交通大学EMBA项目介绍

上海交通大学EMBA项目专门为处于事业上升期的高级管理人员设计，着力帮助参加项目学习的学员扩大业务视野，丰富管理知识，提高领导能力，建立和拓展人际关系和业务网络，全面掌握现代企业管理理论和决策方法，深入了解国内外企业的商业赢利模式，具备在复杂的国内外经济、社会和技术环境下制定组织发展战略、进行日常经营管理、领导企业参与国内外竞争的能力和知识，为学员已经和将要承担的领导责任作好厚实宽广的准备。

上海交通大学安泰经济与管理学院于2004年荣获“中国最佳EMBA教育机构奖”。该奖由亚太人力资源研究学会（APHRRA）、香港人力资源管理学会、中华人力资源管理学会（台湾）和财智杂志等权威机构共同组织评选。

在《商务周刊》、网易等十余家媒体共同参与的首次针对EMBA项目进行的评选活动中，上海交通大学EMBA项目被评为“2004年中国市场最具领导力EMBA品牌”、名列前三强。在2005年和2006年“中国市场最具领导力EMBA”评选中安泰EMBA连续两年荣获第二名，以及2005年“人际关系增量”单项奖第一名和2006年“财富增量”单项第一。

本书编委会

主 编	王方华	徐 飞		
副主编	过聚荣	马文玉	张 炎	
编 委	陈 瑜	马文玉	莫筱玲	顾立新
	过聚荣	庞颜颜	王方华	王晓蔚
	吴仕明	徐 飞	薛 静	尤 劲
	余学鸣	张 炎	周道力	

序

“公司赢利模式设计”是上海交通大学 EMBA 课程体系中的一个整合项目,要求学员在工具课程模块与管理基础模块教学结束后,结合自身业务的实际情况,以团队的方式完成一份综合报告,旨在让学员充分消化、掌握和运用所学知识,将“学以致用”和“学以致用”紧密结合。在做“公司赢利模式设计”时,提倡针对某类真实公司现行的商业运作方式进行归纳总结后予以模式化,使之具有典型性,并要求学员对该模式的跨行业推广提出独到见解。学员若针对虚拟公司构建赢利模式,则需指出其与传统模式相比的创新之处,尤其需要对整个设计中影响公司赢利模式创建与发展的关键因素进行分析,使之具有操作性。

为激发同学的深度参与,使该项目更具新颖性和挑战性,“公司赢利模式设计”以大赛的形式进行。从 2003 春季首次开赛以来,先后已进行了四次。综观历届“公司赢利模式设计”大赛,不仅为学员们的奇思妙想和创新思维拍案叫绝,更为他们的崭新视界和思维张力击掌称赞。在众多学员的参赛报告中,有的从多元化的经营角度出发,强调经营过程中资源的有效整合,强调再造企业的业务链和价值链,注重将产品竞争上升为品牌竞争、服务竞争和标准竞争,再进一步提升为上下游供应链的竞争乃至产业链的竞争;有的学员从关注专业化着手,强调对客户需要的再认识,注重对产品价值链的延伸与拓展,突出服务的时效性;有的学员则着眼于销售渠道的终端,致力于关系网络的构建,将数据挖掘和消费者的直接沟通并重,从而确立引领市场的领导地位。凡此种种,不一而足。

“公司赢利模式设计”大赛,是学员们有价值、有创意、有胆识的新模式的盛大汇聚,是头脑风暴和智慧激荡的精彩亮相,是团队精神的集中展示。这次将 2003 秋季、2004 春季、秋季 EMBA 三届学员“公司赢利模式设计”大赛中胜出的优秀设计方案结集出版,必将对大赛的不断完善起着积极的推动作用。衷心希望学员们站在新时代的起点上,继往开来,走向大成。借此机会,就如何避免战略同质化以实现赢利模式的突破,谈一点个人的想法。

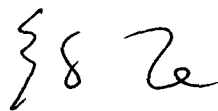
赢利模式的突破,可以从价值链(网)的各环节(节点)寻求切入点和突破口;也可以从优化或再造价值链的过程中获得灵感;还可以通过检讨、审视、修正甚或解构先前赢利模式的前提条件或隐含假设获得启示;当然,更具操作性的建议是通过信息技术和传统产业的有效嫁接找到抓手。充分利用企业自身特长构建产品或服务的价值链,优化价值链中的每个环节,形成链状竞争的“系统级”优势而不是“单元级”优势,是赢利模式设计的关键所在。创新和差异化可以在价值链的任何一环上进行,或单独完成或组合实现。创新与突破唯一的限制是创新者自身的想象力和创意力。新千年伊始,全球化已进入 3.0 时代,与之相对应的 Web2.0 所倡导的“用户高度参与”理念,以及以产品差异化、选择多样化、价值超值化为标志的个性化市场特征,一方面使对客户争夺日益白热化;另一方面,也为缔造新的赢利模式提供了广阔的空间和无

限的可能。全球化和网络化不仅彻底改变了市场的游戏规则,也在相当程度上颠覆了先前赢利模式的约束条件。企业将在新的时空范围内配置资源和整合资源,速度、个性化服务和“大规模定制”,以及由此对应的范围经济、速度经济、体验经济与“客户规模经济”(从前是“厂商规模经济”),将成为有效的竞争手段和实现价值杠杆效应的利器。

要实现赢利模式的突破,要求企业具备敏锐的市场直觉和独特的商业质感,“运用之妙,存乎于心”。对赢利模式进行提炼,固然需要借助结构化、量化的工具和方法,但企业家丰富的经验、独特的判断力和敏锐的直觉力却更为本质。基于过去长期积累的行业经验和对市场结构的深度认知,基于对顾客群体细致特征和消费偏好的深刻洞察,基于对未来技术趋势和竞争格局的远见前瞻,在潜意识和第六感觉的引导下,激活尘封的隐形范式,建立起卓而不群的赢利模式。这当中尤其需要重视平时习而不察、浑然不觉的“常识”。常识是一种天生的超感觉,它不受情绪偏好和智力的影响,也不依赖专门知识。或许由于常识太过“普通而平常”而常让人忘记它的重要性。其实,常识中包含着亘古不变的大道理和大智慧,创造赢利模式中一个典型的问题,就是许多企业家过分崇尚工具理性,过分依赖定量分析,过分迷信市场调研,却无意诉诸普通常识。殊不知现在信息海量、资讯泛滥且真伪难辨,调研报告和定量分析中有意无意混杂了大量伪事实的错误假设,陷进防不胜防,在剔除冗余信息纠正明显偏差时,在消除将“宏观上的合理视为微观上的有效”这一不易觉察的误区时,常识是成本最低而效果最佳的不二法道。

要实现赢利模式的突破,需要模式的创造者具有良好的哲学思辨思维品质。哲学思辨长于关注问题的本原性、终极性、纯粹性和绝对性,而不拘泥于具体的、个别的、枝节的问题;善于删繁就简舍弃非本质的因素,抓住企业的根本诉求;勇于“站在月球看地球”,从高维看低维,跳出事件看事情;惯于把一项业务放在大时空下考查,既看到物理的现实空间,又要关注电子商务的虚拟空间;既要懂得国内市场,更要深谙国际市场。好的赢利模式深入浅出,既植根于商业逻辑又不囿于商业逻辑,穿过表象揭示事情的本来面目,从中洞见现象背后的内在规律和因果关系。需要特别指出的是,随着客户需求的日趋挑剔,消费偏好的不断翻新,竞争对手的快速成长,市场规则的日益透明和规范,企业要创造具有独特竞争优势的赢利模式将变得更加困难。身处变动不居的商业世界,企业要在高度复杂、动态、开放、多因素交织和共时互动的竞争环境中比拼,如何寻求“变易”中的“不易”,如何从“不确定性”中生成“确定”的价值源,如何从“无序”走向“有序”、从“混沌”走向“清晰”,如何从“无限”可能的商机中把握“有限”的利基组合,如何调适从“线性渐进”的商业节奏切换到“非线性突变”的市场图景,如何将单纯的“竞争”升华为多赢的“竞合”,如此等等,都在锤炼企业家哲学思辨的品格。

是为序。



上海交通大学 教授、博导

2007年1月

目 录

1 “白桦迎春计划”——虚拟养老院的赢利模式	3
专家点评	25
参赛感言	27
2 中国企业全球化——成为世界第一大健身器材公司	33
专家点评	44
参赛感言	46
3 酷信商业计划书	53
专家点评	69
参赛感言	71
4 天元“购房俱乐部”——房产价值链延伸赢利模式设计	75
专家点评	97
参赛感言	99
5 商业地产赢利模式	103
专家点评	120
参赛感言	122
6 车之友汽车管理服务公司赢利模式	127
专家点评	135
参赛感言	137
7 “谁说重金属不能奏出轻音乐?”——金鹰集团装载机租赁新模式	143
专家点评	158
参赛感言	161
8 Ben & Jerry 新冰淇淋连锁公司赢利模式设计	165
专家点评	175
参赛感言	177

9	卓越宝贝——幼儿 EMBA 体验式全能教育赢利模式	181
	专家点评	191
	参赛感言	193
10	精确与创新的组合——e 通网络新赢利模式	199
	专家点评	218
	参赛感言	220
11	中原医疗管理公司创新赢利模式	225
	专家点评	243
	参赛感言	245
12	本立公司的多种成分系统赢利模式	249
	专家点评	269
	参赛感言	271
13	汇索公司赢利模式设计	277
	专家点评	297
	参赛感言	298
14	整合营销 & 连锁经营——上海新数码广告公司的市场扩张路线图	303
	专家点评	325
	参赛感言	328
15	全球第一大监视器制造商——冠捷(TPV-AOC)的赢利模式	333
	专家点评	360
	参赛感言	362
	后记	365

『白桦迎春计划』

——虚拟养老院的赢利模式

班 级 / 上海交通大学EMBA 2003秋季二班(Z0312092)

小组名 / V6 鲑鱼群 成员 / 肖维荣 谢鸣芳 俞惠中 张嘉林 李松棠 乔恩言

1 “白桦迎春计划”

——虚拟养老院的赢利模式

1.1 背景分析

子女们长大成人之后,生活的不便伴随着孤独便逐渐向老人们侵袭过来.中国,一个 20 世纪 50、60 年代人口出生过度的国家,正如一艘负重的航船,慢慢地驶向“老龄化”的海域。“老年保障”于是成了中国面临的愈来愈沉重的课题。然而这个从社会意义而然沉重的课题,从经济学意义上却显示着中国老人族群所蕴藏着的巨大商机。

1.1.1 社会老龄化趋势

老年和老龄化的定义:

一般而言,世界各国将老年定义为 60 岁以上。据联合国有关规定,一个国家 65 岁以上的老年人在总人口中所占比例超过 7%,或 60 岁以上的人口超过 10%,便被称为“老年型”国家。

世界老龄化趋势:第二次世界大战后,新生儿数量明显减少,人均寿命也从 1950 年的 20 岁上升到目前的 66 岁。这种双向发展使全球除少数非洲国家外,几乎所有国家的人口结构都在趋于老化,这是因为人口出生率逐年下降而平均寿命不断增加造成的。

中国老龄化趋势:

2004 年,中国的老年人口仅占总人口的 11%。但到 2040 年,中国老年人总数将达到 3.97 亿,占到总人口的 28%,它将超过法国、德国、意大利、日本和英国目前的人口总和。35 年前,中国儿童人口与老年人的比例是 6:1,而往后的 35 年,这个比例将颠倒过来,老年人口将是儿童人口的 2 倍。中国的人口结构正在以惊人的速度转型。从中国老龄人协会获得的一份相关资料也显示,2000 年至 2025 年,中国 65 岁及以上老年人口占总人口的比例将从 7%左右上升至超过 12%,年龄结构已成为典型的老年型人口类型,彻底完成了从成年型向老年型的转变。

长三角及上海地区的老龄化趋势:

拥有 1258 万老年人的长三角地区老龄化发展迅速,具有老年人数扩张快、老年比重增幅大的特征,并且有一定的超前性。预计至 2040 年,这个地区的老年人数约 3730 万人,为目前规模的 3 倍。其中,上海市的老龄化程度最严重,2030 年达到最高峰时,老年人口比重将高达 28.8%。在长三角地区,上海老龄化程度最为严重,2030 年达到最高峰时,老年人口比重将高达 28.8%。

上海市统计局最近提供的信息称,上海正面临人口老龄化的双重压力。一方面 65 岁及以上老年人口逐年增长,占上海全市总人口的比重继续上升;另一方面是随着生活水平和医疗保健水平的提高,上海全市 80 岁及以上高龄老人越来越多,占老年人口的比重不断上升。

1.1.2 市场需求

2003 年中国五大城市中居民收入最高的是广州市,人均达到 15 002.5 元;上海市为 14 867.5 元,居第二位;北京市为 13 882.6 元,居第三位;天津市为 10 313 元,居第四位;重庆市为 8 093.7 元,排在第五位。下面的分析拿上海作例子应该具有典型性。

上海的消费能力

上海是我们国家经济最发达的地区,曾经有过一个调查,把“家庭年可支配收入超过 6 万元,拥有商品房,并具有经常性的休闲娱乐、旅游度假能力的群体”界定为上海中高收入阶层。目前在上海,这样的群体大约占整个上海家庭总数的 20%,但是随着经济的发展,在 5 年以后这个数字将是 50%。

2003 年,上海的人均 GDP 约为 5 000 多美元,根据现在的发展速度可以预测,到 2007 年,上海将达到人均 GDP 7 500 美元水平。发达国家和地区实现人均 GDP 7 500 美元,其消费结构的共同特点是,用于生活必需品消费支出的比重下降,食品类、衣着类、家用器具类消费支出的比重合计在 40% 左右,并继续呈现缓慢下降的趋势;用于享受和发展型消费支出的比重上升,居住类、交通通讯类、教育娱乐类和服务类消费的比重合计将在 40% 左右,并呈现继续上升的势头。

众所周知,GDP 是反映一个国家和地区经济水平的重要指标。2001 年,上海人均 GDP 突破 4 500 美元,在中国内地省市中率先达到中等发达国家水平;2002 年,人均 GDP 已接近 5 000 美元,如果今后继续保持每年 10% 的增长速度,上海将在 2007 年顺利达到人均 GDP 7 500 美元。这不仅意味着进入发展中国家的发达经济阶段,老百姓过上“富裕小康”生活,也意味着上海离发达国家人均 GDP 10 000 美元的标准又靠近了一大步。

据统计,2003 年上海市实现国内生产总值 6 250.81 亿元,按可比价格计算,比上年增长 11.8%。这不仅是该市经济连续第 12 年保持两位数增长,也是自 1997 年以来增长最快的一年。

随着经济的持续发展,上海居民的消费观念也在悄悄地发生变化。其中养老类的消费正渐渐地被老人们及他们的子女所接受,不管是为社会、为集体还是为子女,劳累了一辈子。60 岁到 80 岁左右有近 20 年的时间,怎样使这段时光过得有意义,渐渐地成为每个老人最关心的事情。

老人们的精神和物质需求

近年来,上海居民的教育程度越来越高,上海市高学历人口增长迅速,目前上海市每 10 万人中有大专及以上学历文化程度的人数为 10 940 人,大大高于全国的平均数 3 611 人。市统计局最新发布的信息透露,至去年,上海具有大专及以上学历文化程度的高学历人口(包括在读的全日制大学生)为 179.50 万人,比 1990 年的 87.21

万人增加了 1.1 倍。

据统计,上海老龄人的教育背景与整体的比率相当。教育程度的提高,预示着老人对精神方面的要求也将越来越高。他们的养老也将彻底告别只是吃饱穿暖的时代,向着追求更加丰富的精神老年生活迈进。

另一方面,由于老龄人与年轻人存在的世界观、意识形态和生活习惯的差异,越来越多的老人都和小辈分居。小辈对老人的关心也很有限。而且,由于在上海始于 20 世纪 80 年代独生子女政策的深入人心和严格执行,预计到 2020 年,那时,一对夫妇要赡养 8 个老人。他们要照顾自己的工作、孩子,还有这么多的老人,根本不可能顾及。这样老人想与人沟通的权利都没了。

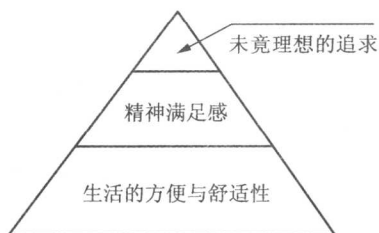


图 1-1 老年一代的需求模型

在上海,还有很多子女都出国的“空巢老人”,他们的境况就更加令人同情了,这些老人一般物资条件比较优裕,但精神方面无所寄托。对于老年一代来说,他们的需求模型可用图 1-1 表述:

“生活品质”是年轻人时常挂在嘴边的一个名词,可“最美不过夕阳红”,对老人来说,同样需要有品质的物质生活和精神生活。在利用目前物质资源解决生活的方便与舒适性需求之外,特别是属于高教育背景和阶层的老人作为一个特殊的文化群体,目前精神满足感和未竟理想追求方面的需求根本无法在目前的养老市场得到满足。“莫道人生无再少,门前流水尚能西”。这应该能够准确地表达了老年一代的希冀。

1.1.3 环境和政策

按照上述的分析,根据中国的老龄化趋势及严峻的现实,到 2020 年以后,如果我们、社会养老机构没有跟上的话,那将会出现什么样的局面,大家将非常清楚。基于这个显示,中国政府出台了一整套的措施和方案来鼓励养老机构社会化。上海也出台了一系列的政策,如税收、用地政策的优惠,贷款和还贷政策上的优惠政策和共用事业如天然气、自来水、电力的费用的优惠正在商议之中。随着老龄化趋势的进一步加剧,这些事情正一步步地摆到议事日程上来。

养老的问题不仅得到了政府越来越多的重视,而且也成为了社会日加关注的课题。保险业关联养老方面的产品在中国日益走俏便是一个佐证。人的一生当中,钱财是迟到的。如何将其用之安度晚年,成了人们思考的焦点之一。

1.2 养老服务现状分析

1.2.1 国内现状

近年来国家先后出台了多项关于社会养老系统工程的有关政策法规;随着中国经济的快速发展,财政收入大幅提高,政府对社会养老工程的投入逐年增加,老

人服务作为一种新兴产业,越来越得到社会的高度重视。目前国内养老服务基本有如下模式:

1) 养老院

以上海为例,2003年上海市养老服务机构已达444家,拥有床位3.8万张,其中来自社会投资151家,1.41万张床位。全市已有12.64万家城镇机关、企事业单位、个体工商户以及自由职业者共461万人参加基本养老保险,享受养老保险待遇的离退休人员为254万。此外,上海在城市建设、交通通讯、医疗卫生、文化教育、环境保护等方面也取得了飞速的发展,为全面提升养老服务业的整体水平奠定了坚实的基础。纵观这些养老机构,尽管收费比较低,然而却存在较为明显的问题:即老人们在那里熬时间,养老机构办成了收容所!

2) 居家养老

面对庞大群体的养老问题,及其庞大的养老需求,仅靠一些机构养老只能是杯水车薪。与机构养老相比,居家养老具有成本低、服务广、收益大、见效快的特点。据调查在35万老人中,有80%的老人倾向于居家养老。一方面,上海目前平均每张养老床位的成本在10万元左右;另一方面,尽管上海绝大多数老年人都有经济收入保障,不再主要依靠家庭成员的赡养,但家庭仍是他们选择的终老之地,居家养老让老年人具有亲切感和归宿感。因此,居家养老服务目前已处于老人顾客翘首以待的渴求之中。

结合国内目前情况,居家养老服务目前的方式主要是上门生活照料和护理老人,服务的提供方主要在保姆、社区服务社等;医疗卫生、精神慰藉等领域目前的品质几乎属于一片空白。随着需求层次的上升和经济收入水平的发展,高服务质量水平的、可以满足老年人日益增强的多样化的生活需求居家养老市场必定潜力无限。应该指出的是,专业性医疗和心理护理在这里是个缺陷。

3) 康复院

康复院的对象大多是患常见慢性病的、或刚从医院出来的老人群。这里的特点是较专业的医疗护理,但老人群体往往在这里感觉像在医院。

1.2.2 国外现状

以德国为例,其养老机构设施如下:

1) 老人公寓

通常是配备1~2居室,带厨房、卫生间以及私人家具。

此公寓既可购买又可租赁,生活属于自助式,但也可加盟照护协会,享受照护服务。

2) 照应式老年公寓

居住条件基本同老年式公寓。不同的是硬件配备上另有社会接待站(接待员有求必应)和医疗所。

3) 养老院

养老院基本分成3个级别:

(1) 站级式养老院。该种模式主要是单房间式或一房多床式,一般不希望有

私人家具,生活日程全部靠计划安排,生活起居包括吃饭、洗衣以及身体护理都受到专业照应。居住和护理费用都包括在月费中。

(2) 临时病人护理站。该站主要的对象为需要临时护理的病人或刚出院的病人,服务内容主要为打针、吃药、输液、洗澡以及按摩等。

(3) 重病护理站。这里的对象主要为重病人。他们将在这里得到恰当的护理,直到生命的终点。

4) 日托服务

这里的服务对象为白天在家生活不能自理的老人群体。其亲属只有晚上才能照料他们。一般早上他们被接走,晚上被送回家。这个群体主要是那些老年痴呆症患者、忧郁症患者、精神障碍患者以及行动有障碍的老人。

5) 门诊式护理

在这个模式中的护理人员都是经过专业训练的。通常是他们到病人家中拜访。他们的服务内容一般为:更换绷带、打针、输液、身体护理、联络医生、取药等,有时也兼做一部分家务。其目的是缩短住院时间或者对于不治之症的患者给他们回家的机会和感觉。通常这个模式对于护理的亲属也是一种帮助,因为他们在单独移动病人或给病人洗澡时会有困难。

德国的养老保障做得比较好的原因主要在于:第一,社会福利式保障制度比较到位;第二,养老机构已经到了比较专业的水平。然而,即使在德国,老人们到了养老院,也有了生命到了终点的感觉。

1.3 企业诠释

1.3.1 “白桦迎春计划”成功关键质量因素

“白桦迎春计划”成功的关键质量因素有:

- (1) 专业化与产品质量。
- (2) 品牌。
- (3) 营运标准。
- (4) 价格。
- (5) 人力资源。

1.3.2 “白桦迎春计划”的愿景描述

让“白桦”为灿烂晚景增色。

“白桦迎春计划”追求的目标是让两代人——老年一代以及他们的儿女想到“白桦迎春”,就想到了高品质的、快乐融融的幸福晚年生活。

1.3.3 “白桦迎春计划”使命描述

让我们给老人一个温馨如意的家。