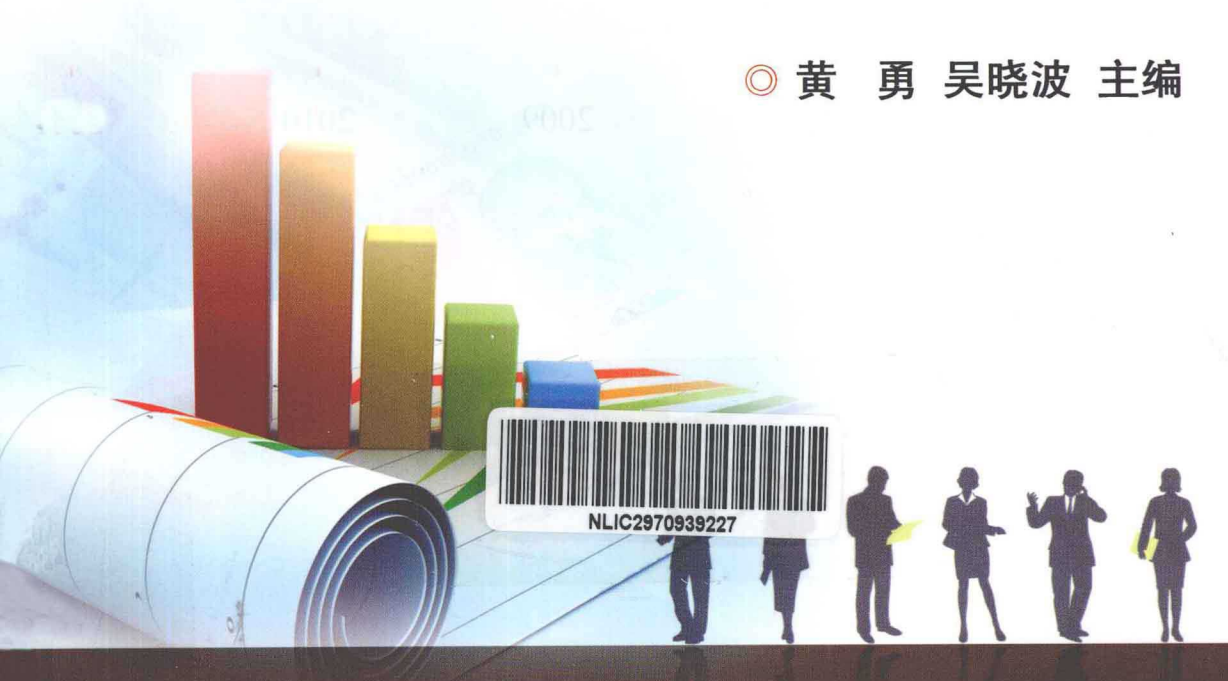




CASES OF BUSINESS MODEL INNOVATION
IN SERVICE SECTOR

浙江省服务业企业商业模式 创新案例Ⅱ

◎ 黄 勇 吴晓波 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社



CASES OF BUSINESS MODEL INNOVATION
IN SERVICE SECTOR

浙江省服务业企业商业模式 创新案例 II

◎ 黄 勇 吴晓波 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

浙江省服务业企业商业模式创新案例. 2 / 黄勇, 吴晓波
主编. —杭州: 浙江大学出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-308-12087-6

I. ①浙… II. ①黄… ②吴… III. ①服务业—企业
管理—案例—浙江省 IV. ①F719

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 195348 号

浙江省服务业企业商业模式创新案例 II

黄 勇 吴晓波 主编

责任编辑 樊晓燕(fxy@zju.edu.cn)

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 杭州杭新印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 13.75

字 数 232 千

版 次 2013 年 9 月第 1 版 2013 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-12087-6

定 价 39.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

编写人员名单

主 编 黄 勇 吴晓波
副主编 魏 江 谭燮良 王婉飞 徐满平
成 员 杜 健 张 昕 赵子溢 邵晓琳
张 芳 周 全 吴 薇 常 耀
茹颖波 王梦斌 嵇 静 白云峰
曾瑞设 浦贵阳 白 鸥 斯碧霞
卢 静 刘自升 程晓鑫 徐思雅
权予衡

序 言

当前,浙江经济已进入一个新的发展阶段。这一阶段的主要标志是“两个转变”,即从经济增长速度看,已从两位数的高速增长向个位数的平稳增长转变;从经济增长方式看,正从以规模扩张型为主向质量效益型为主转变。在这个过程中,服务业发展的支撑作用将更加突出。大力发展服务业既是稳增长、促就业的重要举措,也是调整优化结构、打造浙江经济升级版的战略选择。

近年来,在省委、省政府的高度重视和各方的共同努力下,我省服务业发展步伐进一步加快、发展质量进一步提高,各地也涌现了一大批优秀服务业商业模式创新企业。这些企业通过对市场需求的精准把握,以创新的理念整合资源,综合运用技术创新、业态创新和管理创新,构筑新的商业模式,从而创造新需求、拓展新市场、形成新业态、实现新发展。服务业商业模式创新企业正成为我省新兴和高端服务业的主力军。

为总结全省服务业商业模式创新的成功经验,积极推动更多企业走创新发展之路,浙江省发改委在2009年组织首届全省服务业企业商业模式创新案例总结和服务业商业模式创新十佳企业评选工作的基础上,2012年又启动了第二届评选工作,共遴选了30个商业模式创新案例并编辑成册。这些案例中,既有工业设计、电子商务、物联网、文化创意等新兴服务业从无到有的典型,也有现代商贸、金融服务、医疗服务、休闲旅游等传统服务业创新突破的范例,从一个侧面展示了浙商创业创新的精神风貌和我省服务业创新发展的成功实践。

成功的商业模式本身无法复制,但创新的思维理念十分值得借鉴。希望更多的企业积极投身于商业模式创新的实践中,努力寻找转型升级



的突破口,为全省服务业加快发展增添新的动力,推动全省经济社会又好又快发展。

浙江省委常委、常务副省长

A large, expressive handwritten signature in black ink, consisting of two characters that appear to be '李飞' (Li Fei).

2013年8月26日



CONTENTS

目 录

案例 01	浙江移动:打造手机阅读平台 助力产业升级	001
案例 02	华数集团:引领三网融合服务潮流 整合“一云多屏”产业链条	010
案例 03	杭州 19 楼:引领跨界服务 一生温暖陪伴	017
案例 04	贝克曼智能:自助服务 商务物联	026
案例 05	遂网公司:链接网商 服务三农	032
案例 06	合丰科技:整合跨境服务 畅通双向对接	039
案例 07	汉帛信息:大平台服务 全方位增值	046
案例 08	麦宝科技:打造快速时尚中国自主品牌 独创 M2C 快捷供应 新模式	052
案例 09	川山甲:川山互动 天下共甲	059
案例 10	八达物流:基地化经营 学习型组织	065
案例 11	衢州粮食收储:天下粮食 衢州集散	072
案例 12	浙江核新同花顺:移动互联 综合金融	078
案例 13	涌金仓储:仓储金融风险管理服务商	085
案例 14	华东林业产权交易所:金融服务林业 促进绿色发展	093
案例 15	开元旅业:持续追求价值领先 多元产业联动发展	099
案例 16	裸心 谷:建筑、身心与自然浑然一体的度假胜地	108
案例 17	滕头集团:三产联动 多元经营	116



案例 18	乌镇旅游:极致的游客体验 完美的古镇模式	122
案例 19	迪安诊断:独立平台 整体方案	130
案例 20	浙江中智:关爱员工 从“新”出发	136
案例 21	海康威视:跨行业融合定制 领安防技术潮流	141
案例 22	前程石化:供应链综合服务引领者	148
案例 23	EP 雅莹:亲民与奢侈的亲密携手 传统与时尚的完美结合	153
案例 24	一鸣食品:以质量为生命的便民好邻居	163
案例 25	老娘舅:突破中餐连锁瓶颈 打造中式快餐王国	172
案例 26	人本超市:分品牌连锁经营 各业态齐头并进	179
案例 27	雄风集团:多业态并进 跨地区连锁	186
案例 28	弘生百家:百家门店大网络 便利服务新模式	194
案例 29	思美传媒:微电影整合营销 五大品牌协同创新	201
案例 30	景想科技:车载新模式 e 车一世界	207

浙江移动：

打造手机阅读平台 助力产业升级

一、浙江移动手机基地阅读基本情况

2008年10月底，浙江移动向中国移动集团申请，响应国家创新文化传播业态的号召，在杭州建设中国移动手机阅读基地。中国移动手机阅读基地于2009年年初正式建设，2010年5月正式推出。该基地将中国移动7亿用户与阅读产业相对接，利用规模优势、网络优势、载体优势和支付便捷优势，打造全新的数字图书发行渠道，助力传统出版产业的升级改制，并承担推动全民阅读率的提升、服务节能减排和绿色环保的社会责任。

中国移动手机阅读基地致力于联合产业链各方，通过建设开放的合作平台，与各方内容资源合作，推动内容价值的规模发展（见图1）。中国移动手机阅读平台目前已汇聚超过35万种图书的精品内容，覆盖80%以上的各类榜单图书，此外还汇聚了大量杂志、漫画、图片等内容，基本构建了国内正版图书内容最多的汇聚平台。

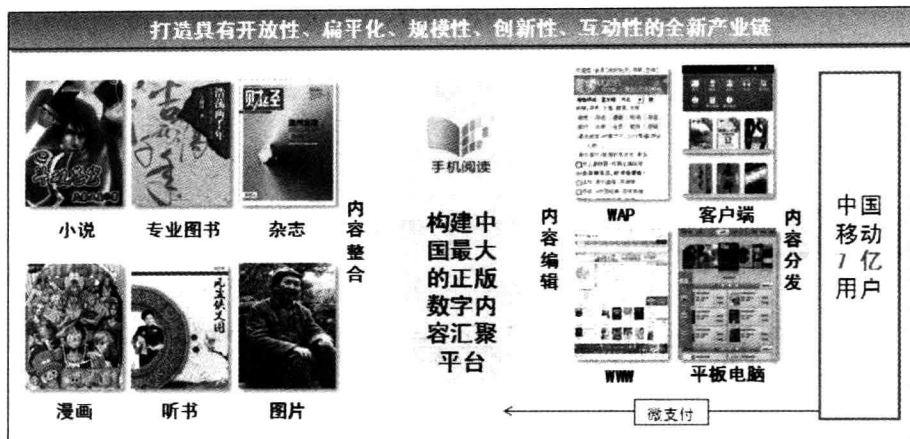


图 1 手机阅读内容平台

手机阅读为用户构造了一个云端的个人数字阅读空间,用户可通过手机、电子书、平板电脑等载体阅读,同时,手机阅读还为用户提供了一站式实体书购买服务。

目前,手机阅读每月访问用户数超过 1 亿,日均 PV 超 6 亿次,累计访问用户数超过 3 亿。2011 年 7 月 5 日,中国移动与新闻出版总署签署《战略合作备忘录》,将中国移动的业务平台与国家政策平台进一步衔接,将 7 亿手机用户与文化产业对接,营造开放和谐的产业环境,积极助力出版产业、文化产业的发展。

二、浙江移动手机阅读基地商业模式创新分析

1. 在模式创新上,创新性地打造了全新的手机阅读内容汇聚和分发平台,实现良性发展

手机阅读通过合理的商务模式和有效的政策措施,保障了出版产业的收益,快速为整体产业带来收益,是撬动产业、促进产业良性发展的基础。

手机阅读基地在产业链运营模式上实现五大创新特点:

(1) 开放性

构建开放合作平台,与内容提供商、技术支撑商、渠道推广商等合作,实



现产业共赢,目前已经吸引了 230 余家具备正规出版、发行资质的机构与其进行合作,包括作家出版社、中信出版社、起点中文网等国内优秀的出版机构,以及超过 50 家互联网渠道合作伙伴。

(2)扁平化

出版行业出版的图书,能够通过手机阅读平台直接面向用户,缩短了产业链,节省了印刷、运输、仓储等原本占传统产业链 35%成本的环节。

(3)规模性

能够扩大传统图书的发行规模,同时,能够挖掘海量库存图书和经典老书的长尾效应,形成第二波增长。

(4)创新性

手机阅读方式适合碎片化阅读,手机阅读的普及,将催生连载图书、专业图书精华版等文化创作的新业态。同时,随着大屏智能手机的普及,手机阅读体验将向富媒体化发展。

(5)互动性

通过互联网化的运营模式,实现互动功能,让读者能够找到作者,作者能够发现读者。

2. 在市场发展上,已基本打造成为国内规模最大的数字阅读门户

2012 年 12 月,基地的手机阅读月访问用户达 1.06 亿,日均点击量达 5.6 亿次,手机阅读信息费收入近 2.5 亿元,同比增长 48.1%。2012 年全年手机阅读信息费收入 24.7 亿元。2012 年,在数字阅读产业中,手机阅读用户份额达 42%,CMWAP 流量份额达 52%,收入份额达 55%。手机阅读致力于构建两个层面的推广体系:一是依托中国移动的优势,推动各省移动发展——结合各省大市场发展和落地推广优势,提升终端经营和流量经营的效果;二是构建集中化推广模式——通过互联网渠道、终端内置渠道、移动自有业务渠道等进行集中化的业务推广,已有超过 50 家的互联网渠道合作伙伴,包括新浪、腾讯、3G、UCWeb 等。目前集中化渠道贡献了 70%用户和 30%收入。同时,手机阅读每年举办一次有影响力的社会活动。2009 年 10 月召开首次手机阅读高峰论坛,2010 年 5 月举办正式商业发布会,



2011年7月中国移动与新闻出版总署签订战略合作备忘录并启动“新青年掌上读书计划”，2012年4月举办“悦读中国”大型互联网读书活动。

3. 在客户经营上,建立会员最多、影响力最大的悦读会读者俱乐部

手机悦读会是中国移动手机阅读业务的读者俱乐部。手机悦读会会员可享受全站图书八折优惠、优先参与悦读会名家活动、会员借书、会员书讯及会员积分回馈等专项权利。悦读会读者俱乐部已开展300多场活动,落地全国25个省80多座城市,超过20万人参与抢票及路演,上百家媒体跟踪报道,传播覆盖逾1亿人次。手机阅读为会员用户发行的彩信读书杂志《读周刊》每周发行量达1000万条信息。2012年4月,与新闻出版总署联合开展“悦读中国”大型移动互联网读书活动,旨在对接互联网放大平台,打造“开放、连通、互动”的社交化阅读模式。目前“悦读中国”覆盖用户超6000万、互动用户780万。

4. 在产品创新上,以云书架为核心,构建了体验领先的无缝阅读产品体系,创新无缝阅读产品,打造领先的用户阅读体验,提供一站式阅读服务

结合手机优势,针对用户浅度阅读和深度阅读的需求,打造两类主要的业务形态:第一类以手机为基础载体,主要满足利用碎片时间浅度阅读的需求;第二类以平板电脑、移动电子书等专用手持终端为载体,主要满足长时间深度阅读的需求。中国移动手机阅读为每个读者打造可随身携带的数字图书馆,创新性地推出“一处购买、四处阅读”的无缝阅读体验。以手机号为基础,用户通过手机浏览器、手机客户端、电子书、平板电脑和WWW等载体阅读,能够实时访问用户的云端数字阅读空间,实现在各种终端之间的自由切换和阅读,为用户提供时尚、健康、环保、便捷的阅读新体验(见图2)。

手机阅读客户端产品已成为目前用户规模最大的阅读类APP客户端,每月访问用户超过2500万,适配机型超过1200款。在内容展现上,手机阅读基于开放型EPUB规范,以XML技术为核心,创新适用于手机、手持阅读终端等设备的MEB移动电子书格式,并创新打造P2F第二代图片漫画格式,提升用户的阅读体验,其电子书格式处于全国领先水平。针对企业阅读和学习的需求,手机阅读开展了多家单位的行业阅读试点应用,截至2012年12月试点应用的单位超过100家,典型客户包括浙江省青年联合会、云南省总工会职工书屋、东莞政府“新东莞、新阅读”企业掌上书屋、中央

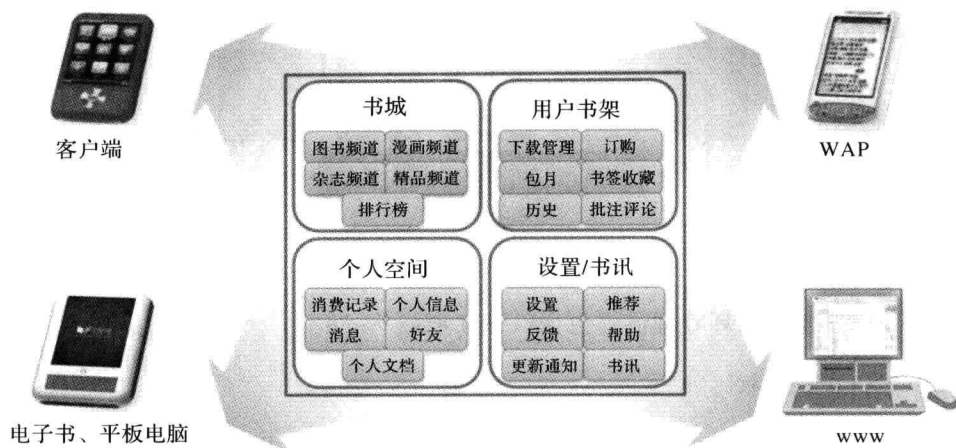


图 2 云书架产品功能体系

党校等,总用户数超过 20 万人,月均主流图书推荐次数超 10 万人次。在中国移动集团公司 2012 年客户体验专项提升行动中,手机阅读基地被评为“用户体验优秀基地”,其中客户端评测排名第一。

5. 在内容运营上,成为国内数字正版内容最多的平台

手机阅读目前已汇聚了超过 35 万种优质正版图书,形成网络原创图书、传统出版图书、杂志、漫画、图片、听书等丰富的内容分类体系,覆盖了 80% 以上的传统出版榜单图书(除外版书)和 90% 以上的原创榜单图书,实现优秀连载书 100% 抢先。手机阅读致力于打造图书重磅首发第一平台,2012 年优质首发图书数已达 150 种。重磅首发的郭敬明的《小时代 3.0》、严歌苓的《补玉山居》、余秋雨的《中国文脉》等图书均产生了巨大影响。手机阅读致力于创新手机阅读的内容形态,通过打造图书手机版(包括精华版、书摘版、导读版等)等适合手机的内容形态和全新的出版分站,优化图书内容排版,创新工作室的运营模式等,大力推动对优质出版内容的传播。

6. 在风险管理上,建立最严格的内容风险管控体系

手机阅读基地构建了内容安全闭环管理体系(见图 3),通过“五步法”构建严谨的内容信息安全及版权风险控制体系,成为事实上的公共服务平台。

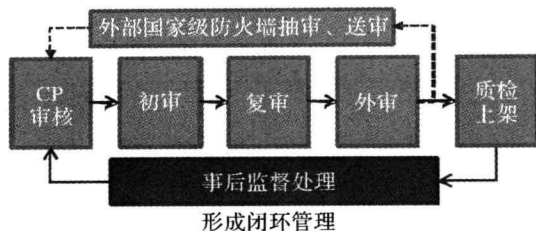


图3 内容安全闭环管理流程

内容安全闭环管理流程包括以下五步：

(1) CP 审核

手机阅读基地所有图书均事先由 CP 审核之后提交基地平台进行审核。

(2) 初审

在基地平台上，首先对图书的基本信息、文本内容中是否有色情、政治敏感、低俗和垃圾信息等进行审核，基地平均每天初审图书 300 种、6000 个批次，驳回率约 20%。

(3) 复审

针对初审的图书内容做二次抽查审核，同时对重点图书和初审无法判断的内容问题(包括色情问题和政治问题)进行二次审核。

(4) 外审

针对复审无法判断的内容问题，交外部专家机构(人民网)做最终审核。外审每月审核 200~300 种，其中疑难图书送审 50~100 种，新书抽查 100~200 种。

(5) 质检上架

质检环节负责对重点图书的文本质量做人工通读方式的精细检查，同时，质检要负责做危机处理，应对突发事件。对已质检完成的图书，进行内容的风险分级管理，如 A 级要下架、B 级不可用于推荐、C 级无风险可正常上架使用。同时，手机阅读基地坚持“先授权、后传播”，对内容进行严格的



版权审核。版权审核的标准是追溯到作者享有版权的原权利文件,较行业内追溯到作者的行业规范更为严格,并严格审查作者与内容合作伙伴、版权中间商之间的授权合作关系,切实维护作者与内容合作伙伴的利益。

7. 在业务运营上,构建基于大数据的智能化内容分发系统,打造智能化的分发模式,构建基于大数据的商业智能化系统

手机阅读业务具有典型的大数据特征,每日访问 PV(点击量)超过 6 亿次、新增订购用户 4000 万,总订购记录 230 亿条,需要实时处理每月超过 1 亿的活跃用户的海量行为记录,进行实时智能分发。手机阅读基地充分利用移动优势,依托 BI(商业智能)系统,采集用户的基本属性、通信数据、增值业务使用数据、上网数据、终端数据等,构建客户细分机制;在客户细分基础上针对性开展智能分版(针对细分群体定位到不同首页)、精细分类(细分图书类型以便于用户精准查找与定位,系统自动记录用户的阅读分类)、猜你喜欢(自动分析用户的阅读偏好,根据图书标签向用户精准推荐同类型优质书籍)、关联推荐(在阅读页通过同类型书籍的关联推荐,增强好书推荐精准性)等智能分发(见图 4)。

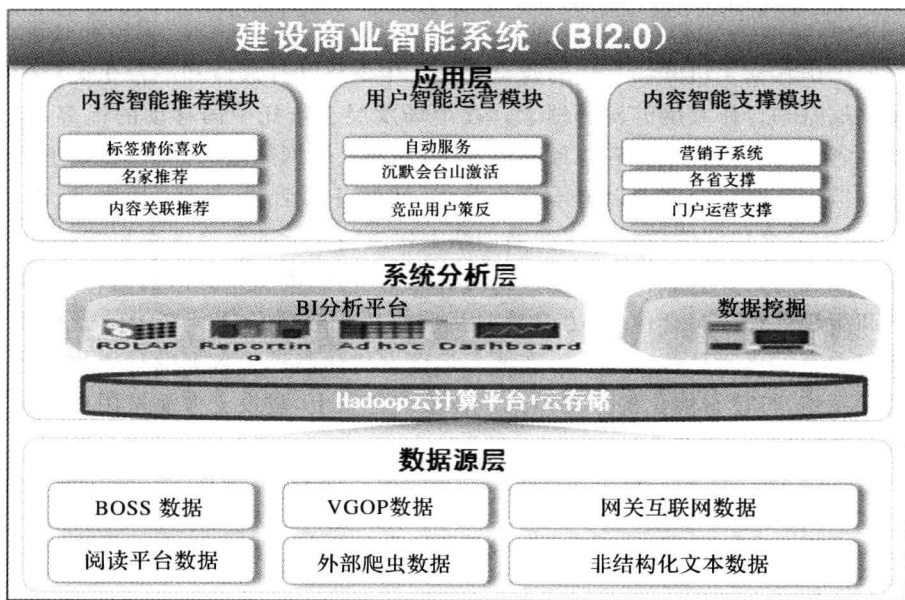


图 4 智能内容分发系统



目前,手机阅读智能推荐转订率达到 22%,用户月留存率从 2012 年的 42% 提升至最高 50%。针对用户生命周期进行精细化运营,针对新用户运营构建新手分站引导阅读习惯,针对会员运营开展个性化内容推荐、建悦读会员圈,针对高价值用户通过页面引导、智能内容推荐等进行实时自动服务,针对沉默用户运营构建流失预警模型、分析用户流失原因,用个性化手段挽回流失用户。

8. 在系统建设上,建设支撑海量用户访问的互联网平台

手机阅读数据库采用集群多节点架构,并在异地容灾节点建设的基础上,创造性地将应用层数据库复制技术与存储级底层复制技术相融合,实现了高度复杂集群数据库的无缝容灾切换与不停机业务升级。目前已实现了业界最高单库 PV 能力,秒 PV 峰值 14000,数据库日 SQL 执行次数超过 50 亿次(全球 ORACLE 系统最高日处理量),忙时每秒运行 SQL 高达 20 万次以上。同时,手机阅读实现了大容量订购关系永久保存,数据库实现订购记录超过 150 亿条、日增量 3000 万条记录。

三、浙江移动手机阅读基地商业模式创新小结

中国移动手机阅读基地的建设反映了中国移动开放性和平台化运营的发展战略和合作共赢的发展理念。在市场发展上依托中国移动的优势,推动各省移动利用移动自有业务渠道发展,并与互联网渠道、终端内置渠道合作推广。在客户经营上以俱乐部为载体,举办各式活动,打造“开放、连通、互动”的社交化阅读模式。在产品创新上研发基于云的跨终端客户端,带给读者无缝阅读体验。在内容运营上与各大出版社(集团)、图书公司、图书网站和版权代理公司合作,大力推动对优质出版内容的传播。在风险管理上构建内容安全闭环管理体系。在业务运营上构建基于大数据的智能化内容分发系统,打造智能化的分发模式。在系统建设上,建设支撑海量用户访问的互联网平台(见图 5)。



图 5 手机阅读商务模式体系图