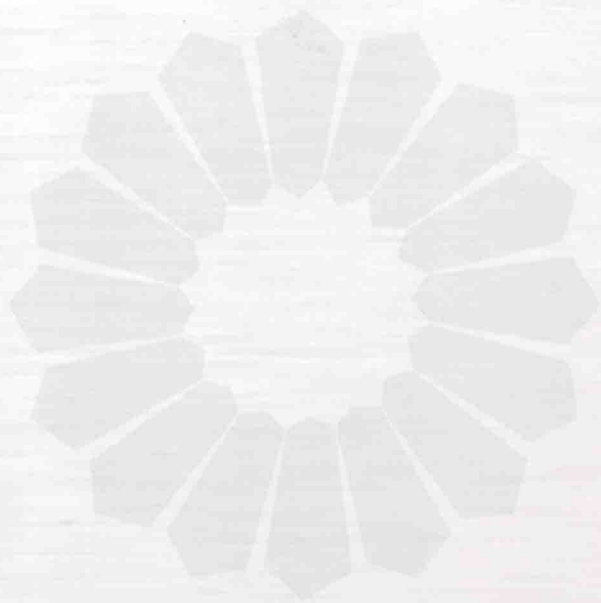


本书试图通过微观记录和深入观察近40家典型企业在转型过程中的轨迹，
探索中国企业的转型和商业模式的重建方式与规律。
以提供给正处于转型中的城市和企业一些参考。

大转型

商业模式的革命与重建

胡梅林◎著



海天出版社（中国·深圳）

大转型

商业模式的革命与重建

胡梅林◎著



海天出版社（中国·深圳）

图书在版编目 (C I P) 数据

大转型：商业模式的革命与重建 / 胡梅林著. —
深圳：海天出版社，2014. 1
ISBN 978-7-5507-0821-1

I. ①大… II. ①胡… 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(2013)第183676号

大转型：商业模式的革命与重建

Dazhuanxing: Shangye Moshi De Geming Yu Chongjian

责任编辑：蒋鸿雁 谢 芳
责任技编：梁立新
责任校对：徐 起
装帧设计：思成致远

出版发行：海天出版社

地 址：深圳市彩田南路海天综合大厦(518033)

网 址：www.htph.com.cn

订购电话：0755-83460137(批发) 83460397(邮购)

印 刷：深圳市新联美术印刷有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：19

字 数：300千

版 次：2014年01月第1版

印 次：2014年01月第1次

定 价：28.00元

海天版图书版权所有，侵权必究。

海天版图书凡有印刷质量问题，请随时向承印厂调换。



序

换一种步伐前进

——替代性竞争下的商业转型

转变发展方式，是当今中国和世界一个极为重要而无可争议的关键词。在中共十八大会议上，报告中多次提到以国际视野来推进转变方式，建设美丽中国。

从国家到城市，从城市到企业，无不面临着各种转型和革命。

在最近的一两年间，有两个家喻户晓的世界巨型公司因为不可抵挡的变革浪潮，而走向了拐点，或是破产或是被收购。

第一家是柯达。柯达在1888年发明了新式的便携照相机，使得照相机走向普通大众，1975年，发明了世界第一台数码相机。到1976年，柯达在美国的胶片和照相机占有率分别达到了90%和85%，再到1981年的销售额突破100亿美元，柯达一直都是全球五大最有价值的品牌之一。1994年，柯达推出了第一台可换镜头的数码单反相机，1997年的市值是310亿美元。随后，数码影像技术开始取代胶片，高清拍摄的智能手机也开始取代个人卡片照相机。柯达却未能实现成功转型。2012年1月19日，这家走过131年的伟大企业宣布破产。

第二家企业是摩托罗拉，这个发明世界第一部移动电话的巨头，曾经在中国无人不晓。然而，自2007年进入衰退，不断

被诺基亚、苹果等新兴的竞争者超越。2011年8月15日，谷歌公司宣布以总价约125亿美元收购摩托罗拉移动业务。

导致上述两家公司走向拐点的，正是苹果和谷歌的崛起，后续两家企业在过去的主营业务中都没有手机一项。2013年，中国移动和联通这两家企业斗得天昏地暗时，突然发现最可怕对手竟然是腾讯的微信。这与传统的竞争方式截然不同。最猛烈的毁灭力量来自行业外部，而非传统意义的内部。产业的边界被彻底打破。企业面临的竞争环境，呈现出从未有过的复杂多元性和不确定性，甚至是不可预知性。

替代性竞争比过去任何时候都严峻。这意味着过去的产业优势和竞争能力，在替代性竞争中毫无作用。柯达和摩托罗拉的例子无不如此。

细观中国企业的发展路径，同样如此。

如果将中国改革开放后30余年的企业历程，缩影到最前沿，也是企业市场化最完整的深圳，我们将能观察到更为细致和透明的变化轨迹。因为，在这个城市，无论国企、外企、私企还是股份制公司，几乎都经历了市场化最彻底的洗礼和变革。

无论是年销售达千亿元的地产龙头万科，亚洲主题公园旅游排名第一的华侨城，近5亿终端用户的腾讯，还是全球最大的电信网络解决方案提供商华为，或是诞生于蛇口的金融巨头中国平安与招商银行，背后都有一个不断转型的历程。假使没有一系列敏锐的趋势洞察和果断的转型，这些企业恐怕与其同时期曾经辉煌的三九、金田、中华、南油等企业一样，走向了历史的终结。

仅从一个城市区域的GDP总量来看，深圳位列北京和上海之后。但是，这可能忽略了隐含在GDP数字中深层次的规律真相和未来趋势性的判断。在北京或者上海的GDP总量中，有不少成分来自于深商的贡献。中国所有的大城市几乎都有深圳企业的品牌和资本，以及不低的市场占有率。深商之于中国企业和市场的影响力，远在深圳本土统计的GDP之上。

与比邻的香港相比，在过去的30年，同期诞生于深圳，却在中国乃至世界具有影响力的品牌，远远多于香港。这也是香港在内地从出口转向内需的过程中，未能实现更快发展的根本原因。随着资本在全球的广泛流动，技术、材料和加工的全球化采购，过去隐含在供应链各个环节的商业秘密，现在一览无余。世界从“平的”再次转向“透明的”。在透明的世界中，唯一不可直接采购的品牌，成为当今经济发展最重要的资源和能力。

品牌并非仅是一个美学形象。浓缩在品牌之中的是一个企业和产品，乃至掌控市场的能力和价值。这些能力中最重要的是应对不断变化的转型经验和能力。过去的竞争大部分是来自优化型的革新，而现在的可怕之处，在于竞争往往来自颠覆性的无处容身的革命。这两者有本质性的不同。如果不具备这样的能力，即便是柯达和摩托罗拉这样的巨无霸企业，一样也会走向衰退和灭亡。

因此，创新和转型依然是中国迈向强国之路的必然选择和必要能力。

本书试图通过微观记录和深入观察近40家典型企业在转型过程中的轨迹，探索中国企业的转型和商业模式的重建方式与规律。以提供给正处于转型中的城市和企业一些参考。

胡梅林

2013年12月于深圳华侨城

目 录

序 换一种步伐前进

第一篇 中国式转变和商业变革

第一章 商业与生活方式的变迁	3
全球化与商业模式变革	3
生活方式的中国轨迹	6
第二章 中国式转变的路径	12
新兴的城市富裕阶层	12
向高收入国家迈进的三个问题	14
中国城市化和服务转型	15
【链接】中国经济与城市发展关键词	19
转型进入服务时代的深圳	21
华强北的三次城市转型	23
【案例】天虹百货 “轻资产模式” 扩张	27
【案例】茂业参与旧城改造转型为连锁零售商业地产	29

第二篇 转型的四个核心流程

第一章 重新定位	36
波特的竞争五力模型	39

必须形成的五种新能力	42
转型的六种核心趋势	43
【案例】三九集团的成败与华润三九的转型	46
第二章 确立新的商业模式	54
【案例】华润万象城的商业模式	56
第三章 设计新的管控和激励机制	59
第四章 强化领导力和执行力	61
领导者的七个基本行为	61
强调执行的流程与组织设计	63
【案例】中国平安：非传统保险业务的产品设计与转型	64
建立产品经理为单元的组织构架	69
如何选择产品经理	70
学习型组织的建立	72
【案例】万科专业化转型的七个关键点	78

第三篇 科技改变世界

第一章 以科技为导向的转型战略	87
科技领先的核心	87
【案例】迅雷：从下载软件转型为内容分享运营平台	92
以科技创造需求	96
发明世界第一台手机的摩托罗拉的拐点	97
苹果与联想的不同选择	98
第二章 科技创新的趋势	100
【案例】华为向手机个人消费市场延伸的步骤	101

第四篇 创造新观念

第一章 成为新观念的倡导者	111
深圳十大观念	111
文化想象与地理的可能性	112
【案例】华侨城战略转型的三个阶段，走向亚洲第一	116
文化艺术的新观念	122
【案例】华强文化：从多媒体设备商转型向主题公园产业	125
第二章 观念领先战略的要点	129
观念战略的基本类型	129
传统消费的新观念	130
城市娱乐消费的新形式	131
观念经济的商业模式	133

第五篇 向服务延伸

第一章 服务营销的概念	139
服务的定义和内涵	139
服务的特征	141
【案例】华侨城OCT—LOFT创意文化园的转型特点	145
第二章 如何开展服务营销？	150
市场营销的含义	150
服务营销的差别	151
【案例】招商银行从零售银行向网络银行的转型	152
7PS营销管理模型	156
营销环境与有形展示	157
管理顾客参与服务的过程	159
过程体验的服务模式	161

【案例】深圳书城：图书消费观念转型和体验超市模式	163
第三章 服务与顾客需求的均衡	167
解决供给与消费的矛盾均衡	167
通过改变供应，管理顾客的需求	169
改变服务者与消费者的互动方式	170
【案例】顺丰速运：以标准化快递服务建立竞争门槛	172
感知需求和回应服务	178
【案例】飞亚达：从品牌制造向品牌代理服务转型	179

第六篇 品牌资源化

第一章 新媒体时代的品牌环境	185
品牌化的必由之路	185
新媒体时代的消费者习惯	186
第二章 品牌发展的阶段性	190
品牌战略的导入	190
CI战略下的品牌构建	192
品牌偏好的形成	193
围绕品牌的价值系统构建	194
【案例】健康元：从市场细分到多品牌战略整合	195
第三章 品牌资产资源化	200
作为无形资产的品牌变革	200
品牌的延伸能力	201
市场占有率和品牌话语权	201
品牌资产化的连锁经营	202
【案例】面点王：中式快餐品牌的连锁化战略	203

第七篇 全成本领先

第一章 以成本领先的转型战略	211
成本战略	211
【案例】比亚迪的“科技+成本”战略: 完全垂直整合供应链系统 ...	213
电子商务对成本的影响	218
【案例】从品牌制造到电子商务——百丽集团的三次转型	221
第二章 成本领先的基本策略	225
【案例】深圳航空——以低成本和差异化产品战略, 建立区域领先 ...	227
【案例】神舟电脑的成本领先战略	230

第八篇 平台化模式

第一章 商业模式的变迁	235
平台化模式的趋势	235
碎片串联而成的主线	237
开放平台的新时代	238
【案例】在微软平台上率先转型的金蝶	239
【链接】Android (安卓) 系统的演变过程	242
第二章 电商时代的战略	247
传统消费品牌的电商之路	247
第三章 电商模式的执行策略	250
从产品为中心到顾客为中心	250
4P与4C的复合型营销组合模式	252
电子商务的产品特征	253
电商的定价策略	255

第四章 电商与线下的资源整合 256

 确立电商的营销战略 256

 战略平台的选择 257

 互动式的消费者体验 257

 电商平台的推广战略 258

 常见的推广方法 259

 【案例】腾讯——以规模化用户链向平台化转型 261

附 与商业模式相关的深圳经济简史

第一篇

中国式转变和商业变革

第一章 商业与生活方式的变迁

全球化与商业模式变革

全球化、城市化、信息化是近30年最显著的特征。这种特征及其对社会的影响，正以更快、更深入的方式，推动社会和经济的全面转型。

由于各国贸易壁垒的改革和削减，经济全球化的结果是无疆界的社会和生产模式日益盛行并成为主流。现在很难从制造层面去分别进口或出口产品，而只有品牌原生地的区别。苹果、索尼、爱立信、华为、康佳这些消费电子品牌的背后则是充分全球化供应链协同系统。如果说，在2000年以前，我们还能区分哪些部分是进口，或者哪些元器件产自日本或美国，那么，跨入21世纪之后，这些区别就只局限于很少部分了。

苹果手机大部分的组装生产来自深圳龙华的富士康。约40万人的富士康员工占据了龙华这个过去相对深圳特区算是偏僻的地方。这样规模的企业在过去只有在计划经济时代的大型钢铁厂才会出现。正是这40万人夜以继日地工作，生产了提供给全球消费者使用的苹果手机。

苹果最大规模的市场亦在中国。生产和市场都在中国，美国苹果总部所做的工作是品牌、研发和营销策略。几乎所有的美国服饰类产品的业务结构都与苹果类似。因为，劳动密集型的纺织服装业在2000年后，就从美国大规模转移到其他国家，尤其是高污染的面料制造业。现在美国纺织服装工业从业人员约200万人，仅承担加工包装的最后环节，平均每年为美国创造不低于500亿美元的产值。在美国Outlets品牌直营店出售的产品几乎都生产于中国、东南亚和南美等地。

在传统出口产品纺织服装之后，生产于中国的消费电子产品和品牌，

在近十年快速走向世界，与日韩企业争夺市场。

华为终端在2010年发货量近1.2亿台，其智能手机发货量位列Android（安卓）智能手机全球排名第五，并以280亿美元的年收入继续位列全球第二大电信设备供应商，仅屈居瑞典的爱立信之后。值得一提的是，这其中75%的收入来自海外。从市场结构来说，华为早已是一个全球化的公司。就在不久前，华为在美国遭遇到政府主管部门的诉讼。从另一个侧面，这也反映了中国企业在美国政治和经济领域的影响力，正在发生前所未有的变化。

显而易见，制造全球化和市场全球化从根本上已经改变了企业间的竞争方式，企业的核心能力也发生了巨大的变化。其中对应的最大变化是：对单一企业和单一市场的管理能力，正转变为全球供应链和全球市场的掌控能力。由于全球资源，尤其是技术和重要生产资料的流通，产品的多样性、制造能力、供应能力空前繁荣。层出不穷的技术革新和制造改良，使得产品的生命周期大大缩减，成本快速降低。过去先从发达地区再到次发达地区的逐层传递市场方式，几乎已被全球同步发售替代。以快速的产品推陈出新来应对过度竞争，体现在每一个产业之中。

很多企业在向国际化学习的过程中，大量聘请了海外的管理咨询公司做顾问，重新设计战略，而中国平安在转型中，选择了更为直接快速的方式——聘请海外高管，组成国际化团队。马明哲认为：“河上有桥，何必再去摸着石头过河？”

与全球化同步的是城市化和信息化。这三股力量也极大促使了消费者习惯的重大改变。自由主义和时尚独立的风潮在全球蔓延，客户的需求也越来越追求高品质和个性化。

与此同时，越来越多的人居住在城市里，高昂的城市消费和居住成本，促使人们的消费需求在个性化的基础上，还渴望经济、便捷和高效。这综合起来有四方面的需求：个性、经济、及时和便利。显然，任何单一企业都不可能同时满足这样的消费需求。

从上世纪80年代末期开始，中国从计划经济快速转向市场经济，产业链协作的格局发生重大变化。传统的大而全或者小而全的企业，不得不将部分业务外包，走向横向一体化的产业链协作的阶段。这是中国企业第一次大规模的转型。例如华侨城集团旗下的香港红筹上市公司华侨

城亚洲的主营业务华力包装，过去是康佳配套的纸箱包装厂。随着康佳生产和市场规模的不断扩大，其在深圳之外开设了几个生产基地之后，供应链随之也发生了根本性的变化。原来作为配套的纸箱包装厂也面临着市场的迁移，供应区域的扩大使得其成本不经济。而大规模制造的转移，造成深圳本地需求大幅减少。这期间，华侨城集团果断实施了纸箱包装与消费电子制造主业的业务分离，在依托康佳传统业务的基础上，转型为专业的纸箱生产商。经过数年发展，围绕消费电子业的包装供应链选址开设工厂，其后在全国成立了上海华力、中山华力、安徽华力以及惠州华力等企业，逐步实现全国性战略布局，客户网络覆盖珠江三角洲、长江三角洲等重要区域，从一个附属工厂跻身为全国行业龙头企业，并以此主营业务在香港上市。

由于供应链的全球化与信息爆炸，生产能力远远超过消费者需求，消费者在名目繁多的商品面前几乎无所适从。于是，品牌就成为消费者识别和选择的核心，成为消费者与产品之间最高效、最值得信赖的媒介。其结果是，供应链形成了以品牌为核心的商业利益体系，或者说是在品牌领导下的产业链系统。品牌在这种市场环境下获得了空前的溢价和话语权，但同时，也承担了整个产业链的责任和风险。

万科是一个房地产专业开发商，但是，它在近年的一起消费者投诉中，不得不对因地板质量引起的“毒地板”事件负责。但就生产责任来说，地板并非是万科生产的，理论上，通过合法渠道从市场上采购的地板就应该是安全可靠的。地板出现质量问题是质量监管机构和生产厂家的问题，跟万科没有直接责任。但是，事实上，消费者更愿意追究万科的责任。因为，消费者选择整个供应链的核心是基于万科的品牌。同时，房地产这种不可分割的产品，实际上开发商替代了消费者的采购权，因此，也必然要承担采购的风险和责任。品牌的管理由此从一个企业覆盖到整个供应链。其管理难度和风险今非昔比。

信息化让人们言论和交流变得更为自由、快捷和泛滥。这也给品牌经营的纯粹性带来巨大挑战。更让企业焦虑的是，当信息处理变成一种生产和娱乐重叠的行为习惯时，这个社会的生产方式和销售方式，也随之颠覆。信息化正在颠覆过去大部分商业模式和成本观念。当今的格局大致形成了“品牌+技术+制造+物流+销售+服务”的全产业链生态系统。