

# 战略管理案例

(Strategic Management : Cases)

(第4版)

## 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280 元**

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhfy.net>

电子邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育**  
**颁发双证 权威有效**

## 目录

### **案例 1 战略管理的新变化**

案例基本资料

案例分析要点

### **案例 2 万丰科技：跨国并购的隐形整合**

案例基本资料

案例分析要点

### **案例 3 数字化转型，数字化不是答案，转型才是**

案例基本资料

案例分析要点

### **案例 4 转型：企业的再生**

案例基本资料

案例分析要点

### **案例 5 战略落地七要诀**

案例基本资料

案例分析要点

### **案例 6 同仁堂健康的战略转型变革**

案例基本资料

案例分析要点

## 案例 1 战略管理的新变化

### 案例基本资料

#### 战略管理的新变化

内外部环境的巨变不可避免地反映在战略上，企业战略无论是在战略思维、战略内容，还是战略过程等方面都出现了深刻的变化。尤其是 2018 年以来，这些趋势更为明显。

趋势 1：从产业驱动、资源驱动，到愿景驱动。近年来，取决于使命和愿景的战略成为关注点。阿里巴巴历史上许多重大战略选择，如云市场，起初就是基于“愿景”而不是深入的市场分析或者是基于当时的资源而作出的。

趋势 2：从构建核心竞争力，到借力生态能力圈。在互联网时代，Uber、Airbnb、美团等一个又一个独角兽企业的业务呈指数级增长，其成长路径与传统企业依靠内生能力建设的范式有着根本不同。未来企业的竞争优势不仅来自长年累月的自身积累，也可以通过借力借势和交换来获得。

趋势 3：从追求竞争优势，到追求竞争优势集合。基业长青的本质不是一个业务做一百年，而是在一百年内不断寻求和培育新的增长点。IBM、通用电气、惠普等无不如此。

趋势 4：从追求卓越，到追求生态系统共荣共生。一个企业不仅要实现自身的“从优秀到卓越”，还要为自身所在的生态系统“赋能”，以及所在生态系统的某一成员所在的另一个生态系统“使能”作出更大贡献。

趋势 5：从“市值和估值崇拜”，到“回归经营利润”。中国的互联网公司，特别是初创公司对以亚马逊为代表的美国互联网公司有一种很深的误解，误以为“亏损”是互联网公司的常态。殊不知亚马逊长期亏损是战略性的，是投资于未来而造成的暂时的、主动的亏损。与当下某些互联网公司前期疯狂补贴用户、培养用户消费习惯之后再疯狂掠夺用户的做法有着本质区别。

趋势 6：从重视战略规划，到重视战略管理。好战略是开战前就有七分胜算，换言之，不要用战术的勤奋来掩盖战略上的无为。近年来，与崇尚“升维思考，降维打击”相关但又辩证统一的是，企业越来越重视并深化、实化、细化战略管理。

趋势 7：从学科相对独立，到学科之间融合。战略原本是一门相对独立的学科，现在越来越重视与其他学科相互融合。经济学、社会学和心理学的已有研究成果为战略管理提供了更

多思考方向。

资料来源：蔡春华：《2018 年战略管理十大新变化》，载《中欧商业评论》，2019（1），44～46 页。

### 案例分析要点

- （1） 战略管理新变化的原因和意义。
- （2） 战略管理新变化对企业管理的启示。

## 案例 2 万丰科技：跨国并购的隐形整合

### 案例基本资料

#### 万丰科技：跨国并购的隐形整合

万丰科技最早生产低压铸造机，而后进入工业机器人本体制造领域，很快成为国内这个行业细分市场的领先者。在智能制造大趋势的推动下，为了获取新能力，万丰采取了海外并购策略，经过艰苦卓绝的谈判和竞标过程，万丰最后在 20 多个买家中胜出，与全球顶尖的弧焊机器人应用系统服务商美国派斯林公司（Paslin）签订了并购协议。

从对接项目、尽调、谈判到交割只用了短短五个月。完成并购后，真正的考验才正式开始。传统的海外并购，都是发达国家成熟企业并购发展中国家的新兴企业，并购后为减少浪费往往集中运营资源，并购方的高管也常常取代被并购方高管，而且强势推进文化。这一套对万丰显然行不通，它采用的是“伙伴策略”模式，强调双方的伙伴关系，并且主张为双方共同增加价值。这种伙伴策略型并购整合与传统并购整合，在组织架构、商业活动、高管层、自

主运营和愿景战略方面都有显著区别。

比如，万丰就允许派斯林完整保留原有的组织架构，同时也保留了原来的高管团队，给予其自主的运营空间。在并购后，万丰启动了全球供应链采购计划，有效地为被购企业降低成本。在赋权方面，万丰没有安排任何高管到派斯林，只是定期派人去了解对方需要何种支持。此外，万丰还想方设法扩展被购企业管理层的格局和视野，激发他们的上进心来实现共同的战略目标。让有经验的人更有激情，让有激情的人更有经验。为了让这支“历史悠久”的管理团队更有激情，万丰还为他们注入了新鲜血液，让新人发挥鲶鱼效应，激发团队活力。

有了一致的市场、一致的愿景、一致的战略，收购是否就可以成功了呢？不尽然。“气质”的统一性至关重要。“听党话跟党走，全面推进生产力发展”是万丰坚定不移的信念，而拥有 80 年历史的派斯林却有着清教徒气质，勤俭自律，崇尚技术，崇尚带有合作精神的个人主义。这样两种文化如何融合？

万丰的做法是求同存异，比如两家企业都有一种“家文化”，还有一种渗透到血液中的“制造文化”，他们就会大力弘扬这些共同点。万丰认为要想赢得被购伙伴的信任，就必须为对方带来价值，所以在制定经营战略和目标时，也会基于对方的利益，并及时给予各种支持。如今美国派斯林的员工都认为自己是跨国公司万丰的一员，并深以为豪，工作热情高涨。

资料来源：李平，杨政银：《万丰科技跨国并购的独特性：“隐形整合”模式》，载《商业评论》2017（8），第 89 页。

## 案例分析要点

- （1） 伙伴策略型并购整合与传统并购整合的区别。
- （2） 万丰科技跨国并购的原因。
- （3） 万丰科技跨国并购的具体措施。
- （4） 万丰科技跨国并购成功的关键因素。
- （5） 并购中“气质”的统一性至关重要的原因。

## 案例 3 数字化转型，数字化不是答案，转型才是

## 案例基本资料

### 数字化转型，数字化不是答案，转型才是

最近，似乎整个商业世界都在谈论数字化转型。虽然有越来越多的人在谈论数字化转型，但是大多数人很明显没有抓住要领。

人工智能、机器人和物联网等新科技虽然很吸引人，但是过于侧重技术会把谈话引向一个危险的方向。因为在谈到数字化转型的时候，数字化不是答案，转型才是。

技术不会为商业提供价值，从来就不会（除了产品内包含的技术）。相反，技术的价值来源于与众不同的经营方式，因为技术让这种经营方式得以实现。电子商务并非是关于互联网——它其实是销售方式的不同；分析学并非是关于数据库或者机器语言算法——它其实是深入了解客户、优化维护流程，或者帮助医生更准确地诊断出癌症；物联网也不是关于无线射频识别（RFID）标签——它其实是完全同步运营和改变商业模式。

在数字化的世界中，把战略重点放在数字化上传递了一个错误的信息。制定“数字化战略”会让公司把业务重点放在那些无法体现数字化转型真正价值的方式上。你不需要数字化战略，你需要的是一个更出色的战略，只不过这个战略将通过数字化来实现。

伟大的领导者正在通过技术来实现业务转型。他们侧重于战略转型，而不是技术本身，并且收获了更好的结果。他们牢记如下四项原则，从而避免了因侧重技术而常犯的一些错误。

1. 放弃孤岛式思维。移动战略、大数据战略、虚拟现实战略，这些都是孤岛式思维。侧重技术会把目标引向技术能达到的层面，而不是把重点放在转型后的业务上。

2. 不要过多、过快地超出正常限度。太超前期待先进的数字化创新，会让这些较平凡的技术变得更不如人意。如果公司领导忽略逐步递增的方式，去追求不一定能带来回报的高风险项目，就会错过一些轻松赚钱的机会。

3. 不要让技术领导独自推动转型。

4. 建立必要的领导能力，而不只是技术能力。

资料来源：乔治·韦斯特曼：《你的公司不需要数字化战略》，载《商业评论》，2018（C3），142-145页。

## 案例分析要点

（1）数字化转型的要领。

- (2) “数字化转型，数字化不是答案，转型才是”的原因。
- (3) 企业实施数字化转型战略的原则。

## 案例 4 转型：企业的再生

### 案例基本资料

#### 转型：企业的再生

德国巴斯夫集团是一家国际化工巨头企业，全球员工约 112 000 人，在全球 80 多个国家和地区设有子公司，公司业务范围广泛，既有基础型的大宗化学品和聚合物，也有高附加值的功能性业务及其他量身定做的产品。

一直以来，巴斯夫的发展思路和理念都非常超前，因此与其他石化巨头相比，转型也来得更早。2000 年在巴斯夫的整体业务组合中，传统化学行业占比约 50%，是业务的主要组成部分。到 2010 年，利润更低的传统业务已经降低了销售额占比，而利润更高的功能性材料和解决方案随之增加。预计到 2020 年，该业务板块的占比将进一步提升至约 70%。10 多年来，巴斯夫不断地加快调整业务结构，剥离非战略性业务，沿着已有和临近的价值链向下游产业延伸，进入一些与之相关的增长型领域，不断深化业务升级转型。

五菱汽车的前身是成立于 1958 年的柳州动力机械厂，后改名为柳州拖拉机厂，到 70 年代成为全国八大拖拉机厂之一。1980 年工厂积压了大量拖拉机，全年亏损，转做缝纫机、织布机求生存，同时引进日本微型车，研究整车制造，以杂养专。1985 年更名为柳州微型车厂，微型车成为核心业务，它的车非常便宜，也很好用，很受目标受众的欢迎。到后来，五菱汽车开始与日本合作，与上汽、通用合作，在微型车领域中坐稳了“龙头老大”的位置。简言

之，五菱汽车在横向转型方面，转向做缝纫机、织布机等并不算特别成功，这块业务后来被放弃了，但从拖拉机转向微型车获得成功。纵向转型方面，五菱汽车也做过发动机，跨界转型方面，五菱汽车从刚开始的农村市场为主转向了大城市，甚至出口至海外。

巴斯夫和五菱汽车转型的启示：企业无论规模大小，都需要在它所选选择的行业市场中找到可以发展和创新的位置，找到这个位置之后，先在这个位置站稳脚跟安身立命，然后以某个成熟的业务养住一些创新型的业务或项目，给予创新业务足够的空间去喘息、再生，进而一步步推进，整个过程可以称之为更新再生（rejuvenation）。对于企业而言，自我转型就是一次再生的过程。

资料来源：陈兆丰、陈燕：《转型重生路线图》，载《中欧商业评论》，2017（9），49, 51-55 页。

### 案例分析要点

- （1） 巴斯夫实施转型的具体措施。
- （2） 巴斯夫实施转型成功的原因。
- （3） 五菱汽车转型的具体措施。
- （4） 巴斯夫和五菱汽车转型案例对企业实施转型战略的启示。

## 案例 5 战略落地七要诀

### 案例基本资料

### 战略落地七要诀



管理者不要试图把战略总结成几句简洁的话，而是应将其转化成公司中期必须采取的几项行动。战略优先事项应该具有前瞻性，以行动为导向，而且将重心放在对公司未来几年的成功最重要的选择上。

**1. 战略优先事项的数量以 3~5 个为宜。**战略优先事项太多显然不好，但太少也可能出问题。一家批发能源公司只宣布了一项战略优先事项：管理风险和保值。诚然这是值得肯定的目标，但是过于抽象，并不能为员工提供实用的指导。

**2. 立足中期目标。**战略优先事项是长期目标（公司愿景或使命）与年度或季度目标之间的桥梁。对公司影响最大的计划，比如建立数据分析能力，整合网店和实体店，或进入新市场往往都需要数年时间。比较好的经验法则是：“3~5 年里完成 3~5 个目标”。

**3. 着眼未来。**战略应该引导一家公司在未来创造并获取价值，而不是解释公司在过去如何赢利。创新和变革要求公司持续关注。新的活动往往难于着手，容易失败，充满不确定性，还需要公司持续地努力和监控，而这正是战略优先事项可以发挥作用的地方。

**4. 做出艰难取舍。**苹果公司前 CEO 史蒂夫·乔布斯经常站在白板前，带领公司 100 名高层领导人讨论确定战略优先事项。这个团队首先列出一个长长的可能性列表，经过多次争论和探讨之后，他们将这个列表缩小到 10 个项目，届时乔布斯将再划去后面的 7 个项目，以确保公司专注于最关键的战略优先事项上。

**5. 解决关键弱点。**即使公司已认识到做出取舍的重要性，但它们往往仍难以决定将重点放在何处。公司领导者可以通过识别“关键弱点”的方法来锁定最重要的行动，也就是找到战略中对于成功最重要但很可能会在执行中失败的要素。

**6. 提供具体指引。**公司的战略目标和战略步骤应该足够明确，使整个组织的领导和员工可以参照它们，将自己的工作和投资排出先后次序（或决定停止做什么）。

**7. 团结高层团队。**好的战略优先事项应该相互支持，传达的是公司作为一个整体如何在未来创造价值的连贯故事。由于不同部门执行战略不可避免地会出现冲突，它们还应该提供在这种情况下如何进行判定的指引。

资料来源：唐纳德·萨尔，斯特凡诺·图尔科尼，查尔斯·萨尔，詹姆斯·约德：《战略落地七要诀》，载《商业评论》，2018（4），78-87 页。

## 案例分析要点

### （1） 战略优先事项的特点。

- (2) 战略优先事项的选择要点。
- (3) 战略落地七要诀对企业战略实施的启示。

## 案例 6 同仁堂健康的战略转型变革

### 案例基本资料

#### 同仁堂健康的战略转型变革

近期，北京同仁堂健康药业股份有限公司（同仁堂健康）设计了新的战略和组织架构，并不断通过研讨会、战略共识会等形式促进集团转型。作为一家拥有 300 多年历史的企业，凭借“炮制岁繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”的古训，同仁堂经历了无数次变革和起伏，并总能走在时代发展的最前沿。在技术飞速进步，消费升级和“新零售”的大背景下，同仁堂健康正在从一家传统生产、销售保健品公司，转型为一家全面、专业的健康和慢病管理的生态型组织，服务数亿级客户。

为促进转型成功，同仁堂健康从运营型公司升级为控股集团，并采用合伙人机制，激发源的供给方。产业路由器通过团结并全面赋能碎片化的需求端，把中间一些低价值的供应链环节消灭，深度连接闲置的供给侧 F 端，最终提高全产业的效率，降低成本，形成赋能型产业共同体。同仁堂健康创新的“产业路由器（B2F）”打法是通过联合整个产业链的上下游，包括代理商、零售商、物流商等，共同打造利益共同体生态。同仁堂健康将不再只是一家掌握保健品资源的品牌商，而是能在产品/品牌、数字化、运营和资本等四个方面为生态合作伙伴深度赋能，从而更好地服务消费者。

同仁堂健康专门成立转型变革小组，分别在战略变革、业务转型、流程再造、数字化平台和赋能推广等方面大力开展变革。领导力方面，集团积极招贤纳士，并采用战略共识会等形式制定战略目标和进行有效沟通，激发高管团队“有理性的狂热”。组织上，通过转型四部曲逐步将稳态及敏态业务系统性的进行构建。稳态，亦步亦趋，逐步夯实；敏态，快速迭代，

赛马机制。同仁堂健康用互联网的思维重构新业务，蓄能新基因，并将伴随战略转型，不断动态演进。此外，集团还组织团队深入学习阿里巴巴、腾讯等互联网巨头的打法、华为的变革管理和西门子智能制造科技，动员全体员工参加军训，以强化组织的执行力和狼性文化，激发变革的热情和斗志，取得战略转型效果的最大化。

资料来源：高菁阳：《同仁堂健康的战略转型》，载《清华管理评论》，2018（11），25-27页。

### 案例分析要点

- （1）同仁堂健康战略转型过程中采取的具体措施。
- （2）同仁堂健康打造的利益共同体生态的特点。
- （3）同仁堂健康转型变革成功的关键因素。

# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhfy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校



**全国招生 函授教育  
颁发双证 权威有效**

## 《战略管理》（第4版）

### 补充案例和文献集

环境多变，企业苦练内功就够了吗？

美国上市企业的绩效差异，在近30年压倒性地来自系统性和动态性因素。

最近，加拿大温莎大学的郭广瑞教授研究发现：

1979年—1996年，美国上市企业间绩效差异来源中，55.08%来自静态要素的影响（包括公司管理是否有效、行业竞争程度、业务运营效率等）。而44.92%来源于动态要素的影响（包括外部影响等）。然而在1995年—2012年，动态因素上升到了83.42%。

可见，美国上市企业间绩效差异的来源，在近30年越来越多地来自系统性和动态性因素。

企业面临哪一种“不确定”？

《共演战略：重新定义企业生命周期》作者路江涌认为，只关注独立静态要素，不能反应企业间竞争差异。如果只关注重要资源的作用，就不能适应多变的外部环境。

如何理解“复杂”二字呢？路江涌认为，复杂=不确定性×不连续性，包括发展方向的不确定性和发展路径的不连续性。前者表示“往哪儿去”，后者指的是“如何去”。如果按照高低的程度划分，企业就会面对四种情况：

1. 恒常（不确定性和不连续性双低）
2. 无常（高不确定性、低不连续性）
3. 动荡（低不确定性，高不连续性）
4. 混沌（不确定性和不连续性双高）

对企业家而言，发展方向不确定性高，意味着需要有更大的格局，在选择正确大趋势的前提下不断调整具体方向。而发展路径不连续性高，意味着要有更远的视野，不仅要看到前进路上的障碍，更要看到越过障碍之后的前途。

分析情况，对症下药

当然，对于大部分企业而言，“恒常”状态不再是常态，“无常”、“动荡”、“混沌”成为新常态，企业应该从自身情况出发，采取不同的应对战略。

#### 1. 动荡——“愿景式战略”

路江涌认为，当企业内外部环境处于“动荡”（低不确定性，高不连续性）状态时，企业家可采取“愿景式战略”，即带领企业朝着目标进发，并利用远大的使命和愿景，引导企业克服发展路上的不连续性。例如，阿里巴巴创立早期，不少人已经意识到网上购物是方向，但在实现路径并不明朗的情况下，马云仍然依靠“让天下没有难做的生意”的价值观，不断完善互联网基础设施，最终获得成功。

#### 2. 无常——“涌现式战略”

当企业处于“无常”（高不确定性、低不连续性）状态时，更适合“涌现式战略”。指通过简单的规则激发复杂的集体行为，发挥组织的学习能力和自下而上的活力，从而适应不确定的外部环境。海尔把过去雇佣下的执行者，转变成了动态的创业合伙人，其“小微公司”、“员工创客化”，就是最典型的代表。

#### 3. 混沌——“适应式战略”

而当企业处于“混沌”状态时，应采取“适应式战略”，即适应环境变化，不断调整自

己的发展方向和做事方式。通俗来说讲，“就是脚踩西瓜皮，滑到哪里是哪里。”以“罗辑思维”为例，早期罗振宇依靠自身知名度，不断创造自媒体电商的销售纪录，并曾有4秒钟卖出一辆标价25万汽车的纪录。随后罗振宇在2015年面临发展方向和发展路径不确定的情况下，转移到了“知识付费”领域，后来也被证明这一步棋走对了。

资料来源：谢丹丹：《环境多变，企业苦练内功就够了吗？》，载《中外管理》，2018（6），第130页。

**思考题：**如何区别影响企业发展的静态要素与动态要素？如何理解外部环境的多变性？企业应如何应对环境的复杂多变性？

### “要赢，请先守护好核心领地

正如沃尔沃代表着“安全”，佳洁士代表着“防蛀”；联邦快递代表着“隔夜送达”，在一个传播过度的社会中，任何一个企业获得成功的唯一希望是要有选择地建立自己的“身份域”标签。然而，企业如何才能在一片竞争的红海中构筑自己的身份域认知，又如何能够维护其身份域的核心竞争力？本刊邀请武汉大学邓新明教授详解。

商场如战场，在没有硝烟的“商战”中，任何一家企业都有自己的核心领地，“犯我（核心）领地者，必诛之”同样适用于商战情境。

《战狼2》《红海行动》等战争影片的爆红，激发了国人昂扬高涨的爱国情怀。“犯我中华者，虽远必诛”的口号向世人宣告，只要谁敢侵犯我国领土半步，必将遭到我们坚强有力的反击！现实中，商场如战场，在没有硝烟的“商战”中，任何一家企业都有自己的核心领地，美国学者利文古德（Livengood）和雷格尔（Reger）称之为“身份域”（具体解析参见本刊2018年3月号《如何成为一家有“身份”的企业》）。事实上，企业在长期的市场渗透中形成的独特身份域，必然是企业重点保护的“领地”，当然这也是竞争对手最觊觎的攻击方向，企业不能掉以轻心。如果在核心领地出现任何“差错”，企业经营将会变得非常危险。

比如通用汽车的Chevrolet车型曾代表着“美国的心跳”，是经济型轿车细分品类的标杆，但是管理层却无限放大了这一身份域的外延，认为可以将通用汽车的产品线延伸到豪华车、运动跑车、卡车，以及任何车型。在该策略推出之时，“定位”理论创始人特劳特就曾提出，这种错误的品牌延伸，削弱了消费者对其经济型轿车品类认知阶梯中的地位。很快，通用汽车在整个竞争力所构筑的防御体系中就让竞争对手找到了有效的攻击“点”。在经济型轿车品类中，Chevrolet在消费者心目中所占据的关键认知位置也被本田、丰田等日本经济型轿车品牌所取代。

这也说明，任何一家企业对于核心身份域需要长期的精心呵护与坚守。反之，如果竞争对手攻击其核心战略领地，也一定要进行迅速且强有力的反击。从这层意义上说，“犯我（核心）领地者，必诛之”同样适用于商战情境。这一结论也是符合产业经济理论所认为的“交战双方的‘战场’越远离企业身份域所在的业务领域，企业将越安全”的观点。比如，沃尔沃汽车被认定是一个安全主导的企业，若福特汽车在安全方面发动对沃尔沃的进攻，那么福特也会遭到沃尔沃强烈的“报复”。

资料来源：邓新明：《要赢，请先守护好核心领地》，载《中欧商业评论》，2018（4），44-49 页。

**思考题：** 如何理解企业的核心身份域？企业应如何构建并保护自身的核心领地？

### 名创优品：“围猎”大牌

无论零售业玩出多少花样，产品优质且拥有高性价比永远都是俘获消费者的利器。

名创优品自诞生之日起便一直争议不断，无论是支撑其扩张的买断加盟模式还是在产品设计及产地上打的“擦边球”，都存在暧昧不明之处。但不管怎样，这家自 2013 年 9 月成立后已在全球开出 2 000 多家实体店铺、年销售额达到 120 亿元的企业是一个令人无法忽视的存在，它所代表的模式对传统零售链条带来了实实在在的触动。

“名创优品撕掉了最后的一层纸，即零售终端价格的虚高，一是渠道的陈旧与沉重，二



是品牌商对价格的贪婪控制，把这两个打掉，价格的空间就突然出现了。竞争的要点也许真的不在线上或线下，而是工厂到店铺的距离。”

以上是知名财经作家吴晓波在 2015 年说过的一段话，为当时刚刚创立一两年的名创优品作了给力的背书，也道出了名创优品模式的核心。

传统零售在电商冲击下被唱衰多年。论及成本，线上与线下差异并不大，电商的价格空间主要来源于供应链条的高效。传统零售产业链条存在大量中间环节，层层分利导致零售终端的商品价格被大幅推高，品牌方对高溢价的追逐更是加剧了这一点。名创优品的供应链模式是从原本以外销为主的国内制造工厂直接采购定制商品，加工完成后送往各地店铺，将整个链条大大缩短。

名创优品算是行业内的先行者，采取类似模式的品牌或平台在近两年越来越多地出现。2017 年 12 月，本刊用一个焦点专题的篇幅，围绕名创优品、网易严选、必要商城、米家的有品等数家最具代表性的品牌或平台，对这一现象进行了探讨。

这批平台将“大牌品质、平民价格”作为旗帜，尽管模式之间存在差异，但都不约而同地将矛头指向了传统供应链低效导致的品牌高溢价，声称要让曾经“憋屈”的消费者们过上“没那么贵”的品质生活，我们将其统称为“大牌围猎者”。

这批围猎者在某种程度上都带有品牌商的属性，对产品有较强的控制力，从本质上看赚的是供应链的钱。其模式特点包括：利用线下（如名创优品利用特殊加盟模式迅速开店）或线上（网易利用自身产品矩阵传播严选）的流量优势打造自有品牌，通过厂家直送减少流通环节，降低渠道成本；利用品牌定价权刻意追求低加价率或低毛利，进一步降低终端商品的价格；产品讲究设计和品质，在每个品类中推出少量精选商品，降低消费者的选择成本。

模式之外，其反映出的消费者需求变化也值得关注，比如以下两个观察维度。

一是所谓“生活方式”类品牌的流行。

参照日本市场的定义，名创优品以及网易严选、米家有品的商品属于“杂货”类别，特点是商品的品类和 SKU 数量很多，并不特意界定品类。同时，多数品牌强调产品有较为一致的风格或调性，借以激发消费者对某种理想生活的想象，比如小米生态链负责人刘德用“peaceful”形容有品的极简风，因此又可以用“生活方式用品零售商”来概括。

这一趋势出现的背后是社会消费心理的演化。被称作“日本消费社会研究第一人”的三浦展在其著作《第四消费时代》中描述过类似趋势：“在第三消费社会，消费变得极其复杂，其结果就是企业和消费者都疲于消费。消费的时候还要考虑自己到底是谁，真正想要什么，这实在太麻烦了，于是消费者决定和这些事情说再见。因此，到了第四消费社会，像优衣库那样物美价廉、像无印良品那样除去雕饰的商品开始引领潮流。”



作为一个研究和比照的对象，日本过去数年成长最快的主流零售业态就是生活方式品类。在日本的购物中心，打着“生活方式”标签的零售品牌数量甚至已经超过服装品牌，出现了大创（Daiso）、ASOKO等一批规模已做得很大的生活方式品牌。

二是看似不新鲜的“高性价比”。

弘章资本创始合伙人翁怡诺指出，高性价比是这波潮流的主线。“在之前的时代，流量被线下的百货商场垄断，大家都玩高加价率的模式，百货轻松赚了那个时代的钱。现在，折扣变成了一个全球性的逻辑，如今美国最牛的零售业态就是折扣店，其背后就是自有品牌能力，好市多（Costco）、阿尔迪（Aldi）都是典型代表。”在他看来，这是全球在同时演化的一个趋势，只是中国市场有一些特质，比如依靠巨大的线上流量孵化自有品牌，但内核很像，如把加价率降低，把更好的商品传递给消费者，再如无论是零售商还是品牌商，都越来越强调产品能力，等等。

无论零售业玩出多少花样，产品优质且拥有高性价比永远都是俘获消费者的利器。关于零售业恒定不变的本质，亚马逊创始人贝索斯有一段常常被人引用的表述。他指出，“未来10年，什么不会变”这个问题比“未来10年，什么会被改变”更加重要。具体到行业，他说：“在零售业，我们知道客户想要低价，这一点未来10年不会变。他们想要更快捷的配送，他们想要更多的选择。就算再过10年，也不可能有一个客户跳出来对我说：贝索斯，我真的爱亚马逊，我就是希望你们的价格能再高一点，或者我爱亚马逊，我只是希望你们配送能再慢一点。”

基于这段话再去看，名创优品模式为何能够崛起以及其生命力延续需要怎样的条件，就更加清晰了。

资料来源：载《中欧商业评论》，2018（5），54-55页。

**思考题：**名创优品面临什么样的行业环境？是如何增加顾客价值的？

### 一家逆生长的杂志社

关停、人事地震……杂志业界总是传来坏消息，但日本出版社“晋游社”却在不断挑战这个行业一直以来的生意模式，并不断创刊新杂志。

自从 2009 年起，晋游社陆续创办了 4 册测评杂志一面向男性读者的《MONOQLO》，以及《家电批评》《LDK》《LDK the Beauty》，这些杂志的实销率（实际销售数除以发行量）都超过 60%。截至 2017 年 9 月，其中发行量最高、以 30 岁女性为主要读者、刊登生活用品评测的《LDK》单期发行量已有 21 万册，是 2012 年创刊时的 3 倍以上，它的实销率甚至达到七八成。在日本杂志市场，杂志的实销率一般在三四成，5 成为损益点，达到 6 成则意味着可以靠发行盈利。

在某种程度上，它们为人们的“商品选择困难症”提供了决策依据，编辑部会自主采购或向制造公司们借用商品，“客观度”是其最重要的信任来源。基本上，根据产品性能，这些杂志通过编辑部内部、专业人士或第三方评测机构等不同方式予以评测，像化妆品这类产品，更倾向于刊发客观性能数据；日用品这类难以量化效果的产品，它们更倾向于总结编辑与专业人士的使用经验。

这些杂志的测验项目一般为 3 到 5 项，其中又含有不同细分项目一比如精华液产品，“使用感”项目之下包括了气味、涂抹后的粘稠感、涂抹时的感觉；“保湿力”项目需要测试不同肤质试涂后，用仪器测试 10 分钟后与 3 小时后肌肤水分含量的数值；在“成分”项目里，编辑部会向专业人士询问成分的合理度，以及检测是否真正含有商品宣称的效果的成分。最终，商品会被分为 A 级至 D 级 4 个推荐等级，得到 A 级评价的产品中，评价最高的商品会标注“best buy”标签，D 级评价则意味着“不推荐购买”。

这几本杂志都拒绝刊登广告，正因如此，它们获得了较大自由度一能用客观、易读、有趣的方式撰写测评，而不用顾虑厂商们的意见。但为了与“同人志”类出版物区分，其封二、封底会刊登主编们认可的免费广告。晋游社社长西尾崇彦表示，即便是负面评价，也尽量避免吹毛求疵、只刊登客观事实。被刊登“负评”的厂商们不会专门跑来抱怨，但有时也会通过熟人嘟囔“别擅自测评”。但编辑们觉得，这些评价应成为厂商们改进产品的动力。

编辑部会自费购买日用品、化妆品用于测评，有时一篇测评文章的商品采购费用就需要 100 万日元（约合 6 万元人民币），这同时也成为杂志的 know-how 之一一采购成本也成为模仿者的门槛。对杂志本身而言，这些信息的价值并非“保质期一个月”，因此，这也能让晋游社通过同样内容的再编辑、Mook 化（magazine+book 的集合体，使用杂志性质的内容，却没有时间限制）长期销售获得第二轮收益一而且利润率更高。

至于那些单价较高的产品，比如家电类，编辑部会向厂商们申请借用来完成测评。至于那些买回的商品一家电类产品会成为给读者们的奖品与赠品，服装、化妆品在测评完成后就会被丢掉，西尾崇彦严禁公司员工将这些完成测评的产品带回家，因为“一旦开始就再也收不住”。

晋游社在 2016 年 10 月开始在网络端尝试。它整合 4 本测评杂志，推出了一个名为 360.life 的网站—这个网站并非杂志内容的翻版，而是将已经报道的内容，重新整合到“家电”“文具”“厨房杂货”等类似亚马逊购物种类一样的分类之下，将它们编辑成更轻松、更容易阅读的形式，以便在网络上传播。这些文章被重新编辑，加上“选品方式”“便宜好用”“好主意”等不同标签，每天都会持续更新。如果涉及测评信息，网络端的文章会加上测评时点信息，辅助读者判断。

它也运用了“联盟营销”的概念，在推荐商品时加入亚马逊或官网等购买链接。西尾崇彦认为这是满足读者需求的手段，而且，为了避免直接被归为“广告”，他规定报道刊登两周后才能加上购买链接。

这些测评杂志将推出化妆品测评大奖与数据服务的日本化妆品点评网站 cosme 看作竞争对手，它们面向类似的消费者，但拥有完全不同的盈利模式。

资料来源：赵慧：《一家逆生长的杂志社》，载《第一财经周刊》2018（16）。

**思考题：**晋游社是如何理解并实施差异化发展的？其核心竞争力体现在哪些方面？

吉利：在“买买买”中不断壮大

说到吉利首先便让人想起了其收购沃尔沃轿车的壮举，即使是圈外人也都耳闻过其“蛇吞象”的故事。八年前，吉利收购福特汽车公司旗下沃尔沃轿车公司被视为中国车企“走出去”的典型案例。实际上，吉利的全球化远不止于此，吉利的“买买买”也不仅沃尔沃汽车这一次。

### 海外收购开启吉利扩张模式

吉利集团的发展与其“买买买”的战略密不可分，吉利的海外收购早在十多年前便已开始。2006 年吉利收购英国锰铜（伦敦标志性出租车制造商）19.97%股份。2009 年，收购澳大利亚 DSI 自动变速器公司。2010 年收购福特汽车公司旗下沃尔沃轿车公司的全部股权。2013 年，收购英国锰铜控股的业务与核心资产。2017 年，收购沃尔沃集团 8.2%股权，成为第一大持股股东，同时拥有沃尔沃集团 15.6%的投票权。同年收购马来西亚 DRB-HICOM 旗下宝腾汽车 49.9%的股份以及豪华跑车品牌路特斯 51%的股份，并成为宝腾汽车独家外资战略合作伙伴。与美国 Terrafugia 飞行汽车公司达成最终协议，收购 Terrafugia 的全部业务及

资产。今年 2 月，吉利集团取得全球最大的商用车制造商、第二大豪华车生产商、第二大卡车生产商戴姆勒股份公司 9.69% 股权。

在这些收购的背后，伴随了吉利业务与业绩的全面提升。2017 年以来，在车市逆境的情况下，吉利汽车“逆流而上”将年度目标提升至 110 万辆，并最终取得了 124.8 万辆、同比增长 53% 的好成绩。在汽车行业信息咨询机构 JATO 公布的 2017 年销量排名中，吉利在全球前 25 名车企销量中排名第 19 位，增幅为全球第一名；包含吉利旗下的收购品牌——沃尔沃、路斯特、宝腾后，吉利的销量排名上升至第 13 名。

现在吉利控股集团已经拥有吉利汽车集团、沃尔沃汽车集团、吉利商用车集团、吉利集团新业务、铭泰集团五大板块，涉及吉利汽车、沃尔沃汽车、路特斯汽车等 8 个汽车品牌，其中有超过一半的汽车或品牌面向国际化市场。据介绍，吉利旗下汽车企业在中国、上海、杭州、宁波、瑞典哥德堡、英国考文垂、西班牙巴塞罗那、美国加州均建有设计研发中心，研发设计、工程技术人员超过 2 万人，拥有大量发明创新专利，全部产品拥有完整知识产权。在中国、美国、英国、瑞典、比利时、白俄罗斯、马来西亚建有世界一流的现代化整车工厂，产品销售及服务网络遍布世界各地。

### **通过收购获得品牌提升**

从冰箱行业起家的李书福转型汽车制造业初期，吉利饱受着人们怀疑的目光和言论，被认为是无颜值、无品质、无质量的低端国产车。2010 年，吉利集团收购沃尔沃轿车公司最终股权收购协议在哥德堡签署，吉利集团获得沃尔沃轿车公司 100% 的股权以及相关资产（包括知识产权），引起不小轰动，也自此改变了吉利在人们心中的形象。在收购了沃尔沃轿车之后，吉利获得了沃尔沃的核心技术，同时也提升了自己的知名度，可以说不论是从产品技术还是品牌自信上都已不同于往日，一度成为自主品牌的骄傲。

从吉利正式收购沃尔沃汽车至今，已有 8 年时间，而对于这场曾被戏称为“蛇吞大象”的联姻，双方都是实打实的获利者，沃尔沃因此而免于破产并且得益于中国市场的打入而扭亏为盈，吉利除了提升品牌形象，还因有了沃尔沃的加盟在技术研发层面上获得很大助益。2017 年，吉利集团收购沃尔沃集团 8.2% 股权，成为第一大持股股东，同时拥有沃尔沃集团 15.6% 的投票权。更是为这场联姻铺就了更加坚实的道路。

实际上，沃尔沃汽车和沃尔沃集团已经在一些重要领域进行了合作，比如自动驾驶、电驱技术等，随着关系的深入，这些方面将进行更多的技术共享。在汽车金融领域两家公司可以进行更高效的整合，尤其是卡车销售中融资租赁是一种常见方式，这种方式在中国轿车市场未来几年市场规模将逐步加大。

### **通过收购品牌进军新市场**

在全球化趋势下，闭门造车或者单纯的走合资路线显然对于做强自己的汽车工业帮助甚少。从吉利来看，成功收购沃尔沃，对其“买买买”策略信心倍增。

全国乘用车市场信息联席会秘书长崔东树曾这样分析，通过海外的大举扩张，吉利无论在研发技术还是海外市场方面都有了长足进步，在尝到收购沃尔沃的甜头后，可以预计到的是，吉利的海外收购之路不会停止，用资本去换取技术，李书福的吉利版图仍将继续扩张。

2017年6月，吉利集团收购DRB旗下宝腾汽车49.9%的股份以及豪华跑车品牌路特斯51%的股份，并成为宝腾汽车的独家外资战略合作伙伴。

作为一个豪华性能跑车品牌，路特斯也曾与法拉利、保时捷等品牌齐名，技术储备强大。据了解，路特斯的车其精髓就在于轻量化，而此次收购意味着，吉利可以吸收路特斯在轻量化方面的经验，并为己用。除此之外，路特斯超强的底盘和悬架技术也会给吉利带来不小的帮助。

同时，吉利收购宝腾后，将借助宝腾的影响力进军东南亚市场，吉利控股集团常务副总裁、CFO李东辉表示：“宝腾和路特斯的加盟将进一步完善吉利集团的全球化布局。”这意味着吉利在未来将再度迎来一个飞跃，成为第一个在海外开启“以技术换市场”之路的中国汽车品牌。

资料来源：俞天一：《吉利：在“买买买”中不断壮大》，载《中国战略新兴产业》，2018（20），32-33页。

**思考题：**吉利并购战略的特点？如何评价吉利的扩张模式？

### UPS支招中国企业出海战略

伴随着中国汽车制造业的激烈竞争，“出海”成了不少汽车企业的一个战略选择。同时，中国提出的“一带一路”倡议，也给中国汽车产业创造了一个巨大的出口机遇。但是，面对不确定的环境，中国企业应该如何提升海外市场的综合竞争力？领先的出口企业又有哪些特征和经验？前不久，UPS中国区总裁哈罗德·彼得斯（Harold Peters）和UPS中国货运代理业务副总裁顾震中，从物流供应链层面与媒体分享了UPS对中国企业全球化之路的观察与建议。

“中欧铁路”开建的意义：中国企业“走出去”需要依赖物流供应链的有效建立，UPS在两年前就开始推动铁路运输业务。铁路运输和传统空运相比可以降低65%的成本，和传统海运相比速度可提高40%。

整车生产及消费变化：中国是最大的汽车生产国，2016年生产了2,800万辆车。随着汽

车消费的增长，零部件需求的增长也非常快。2011~2015年，零部件出口增加了12.4%，这对中国车企来说是一个很大的机遇。当前，中国很多一线城市在提倡共享经济，包括汽车，这将对整车的数量产生影响。

对汽车产业提供的细分业务：UPS主要从整车、配件、售后三方面进行细分。比如，整车企业需要统一的物流供应商，以便整合上下游供应链，并提供清关服务等；配件企业更侧重于可靠性，因为只有这样，生产商才能按计划进行生产；而售后业务则要求快速和灵活，以便及时满足客人维修使用的需求。

资料来源：田巧云：《UPS 支招中国企业出海战略》，载《商业评论》，2018（1），62-66 页。

**思考题：**汽车企业选择出海战略的背景是什么？“一带一路”给中国汽车产业带来了哪些机遇？UPS 对中国企业全球化有何借鉴意义？

# 全国职业经理MBA双证班

认证系列：职业经理、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、IE工业工程师、企业培训师、营销策划师、酒店经理、市场总监、财务总监、行政总监、采购经理、企业总经理、医院管理、工厂管理、企业管理咨询师MBA等认证。

**颁发双证：高级经理资格证书+MBA研修证书（含2年全套学籍档案）**

证书说明：证书附档案、电子注册，是提干、求职、晋级的有效依据

学习期限：3个月（允许提前毕业，毕业后持续辅导2年） 收费标准：全部学费 **1280 元**

咨询电话：13684609885 0451- 88342620 招生网站：<http://www.mhjy.net>

电子邮箱：xchy007@163.com 微信客服：122285053

颁证单位：中国经济管理大学 主办单位：美华管理人才学校

**全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效**



服饰业“黑马”瞄准“虚拟经营”

“大鹏一日同风起”。仅近二十年功夫，在我国服饰行业冲出一匹“黑马”：与上下游的供应商和加盟商长期合作、共赢发展，先后与“珠三角”、“长三角”和湖北、山东等地近 500 家产能强大、技术力量雄厚、产品质量过硬的生产厂家合作，在全国各地拓展了近 8000 家销售网点，遍布全国 31 个省市区。它就是以虚拟经营为特色、引领系列休闲服饰潮流的——森马集团。

1996 年 12 月 18 日，退伍军人出身、初尝经商创业甜头的邱光和在掌握大量服装市场第一手材料，研究、分析、捕捉服装流行趋势的基础上，把开拓的服装类别准确定位于休闲服，使清新时尚的“森马服饰”很快在服装市场上脱颖而出，迅速占领了市场制高点。

2000 年初，面对全球经济一体化大浪潮，邱光 and 深思熟虑后树立“虚拟经营”的新理念，积极探索这一新经营模式，运用品牌文化推进营销网络化。它一改传统的生产经营模式，淡化生产工人、制造车间、机器设备、压缩制造端的资金成本，通过专业化分工、协作化生产，将“制造链”转移到专业生产企业，企业经营重心转向品牌经营、研发设计、人才建设、市场开拓等方面。到 2000 年底，这一新型的“空手道”经营模式使森马服装品牌迅速在全国打响，知名度急剧攀升，在全国各地的加盟店增到 320 家，全年系统销售总额达 1.73 亿元。

森马进而确立先树品牌抢占市场、再创名牌图发展的经营思路，注重产品品位的提升和企业形象的提升，突出休闲文化内涵。为此，“森马服饰”连续开发了涵盖十九大系列、近千种款式的休闲服，产品追求个性化和独特的文化品位，引领时尚潮流，展现青春活力，深受消费者青睐。通过品牌延伸创立的 balabala 童装品牌，连锁网点遍布祖国的大江南北。继后，产业链扩展至鞋和饰品领域，产品涵盖 127 个品类。2011 年 3 月 11 日，“森马服饰”在国内 A 股上市，市值在国内服装行业中名列前茅。如今，森马旗下的“森马”品牌为国内第二大休闲服饰品牌，“巴拉巴拉”品牌跻身为国内第一大儿童服饰品牌。

2015 年 10 月 1 日，森马集团建成“梦多多小镇”，这个总投资约 2.5 亿元、建筑面积约 5 万平方米的全国最大儿童商业综合体，为 130 万温州少年儿童及周边地区 240 万少年儿童群体建造了一座“追梦”、“筑梦”、“圆梦”的儿童文化创意“小镇”。

资料来源：载《经济参考报》，2016-1-06。

思考题：森马虚拟化经营的基本思路是什么？是如何实施虚拟化经营的？

## 向乐高学习联盟管理

一家公司要实施战略增长，无须拥有全部资源、技能和知识。当各方面条件不确定且风险巨大时，战略联盟可能要比独自单干或并购更可取。如今，许多公司都拥有多位战略合作伙伴，公司高管必须同时管理与全球不同合作伙伴之间的多种联盟关系。

要从联盟中充分获取利益，管理者必须保持机敏。即使公司对联盟的管理十分出色，总体回报仍然可能偏低，其原因或许是选择的合作伙伴不合适，或许是谈判中价值让步幅度过大，又或许是该联盟在公司联盟组合中所占比重太小。作者为联盟管理提供了一个整体性方法，具体围绕五个步骤展开，即合作伙伴选择、交易协商、执行、退出和联盟组合管理。为了说明该框架的作用方式，作者以乐高公司为例。这家私营玩具公司在 21 世纪初曾经面临财务困难，但随后得以成功跳出困境，部分原因就在于它善于巧妙利用联盟来发挥和扩展自身的核心竞争力。从 2005 年至 2015 年这十年间，乐高增长显著，年营收从 10 亿美元左右增至 50 亿美元以上。

**第一步：合作伙伴选择** 选择合作伙伴时应考虑潜在合作方能够从合作中获得的经验，因为这可以预示后者为联盟成功做出贡献的能力。过去，乐高根据一套限定标准来选择合作伙伴，其中隐含的假定：如果合作中利用和推广了乐高公司的品牌，它们必能创造价值。乐高购买了星球大战、印第安纳琼斯、哈利·波特、指环王、蝙蝠侠、辛普森一家和钢铁侠等角色和品牌的知识产权许可。由于乐高不拥有知识产权，而必须投资于许可产品的制造、全球分销和促销，结果赚得的绝大部分收益都被那些合作伙伴拿走了。近来，乐高对合作伙伴的评估和联盟协作变得更有选择性，追求战略和运营两方面的适配性。

**第二步：交易协商** 在流程的这个阶段，谈判者若一心想占据潜在价值的大头，牺牲合作伙伴的利益，会有破坏联盟的风险，而且实际收益也可能微乎其微。成功的交易协商应为执行阶段搭建好舞台，支持谈判者与负责日常执行的个人之间的知识共享。尽管在联盟关系尚未确立之前就讨论退出细节可能让人不舒服，但是在谈判之初就为意外事件做规划并制定结束程序，实际上是很有帮助的。

**第三步：执行** 为实现各个合作伙伴的战略目标，来自不同组织、行为方式各异的人们有必要展开协作。许多战略联盟涉及跨地域、跨行业、跨部门边界的协作。成功的执行需要设法克服不可避免的摩擦，找到新的解决方案，达成共识。

**第四步：退出** 尽管有些联盟是以痛苦的冲突收场，但解散联盟并不总是失败的标志。既然战略联盟可以作为探索新机遇的工具，那么其结果有时达不到当初的预期，也不足为奇。在联盟终止流程中，应当明确规定各家合作伙伴和利益相关者的责任。其中，合作伙伴应当共同商定如何分享利润、分担损失，应当清晰地将退出原因传达给合作双方的其他合



作伙伴，以免损害任何一家公司的商誉。

**第五步：联盟组合管理** 公司联盟组合中对合作伙伴及交易结构的合理配置可以产生附加值。至少，拥有多个合作伙伴可以减少公司对单一合作伙伴的依赖。然而，也不能只顾降低风险、提高议价能力而过分扩充合作伙伴的数量，以免公司的稀缺资源（包括管理资源和注意力）被摊薄。新增合作伙伴应当为公司带来互补性能力，增强而不是降低公司的战略灵活性。公司应当定期评估自身的战略联盟组合，以确保未来的联盟关系能够填补其中的重要空白。

资料来源：何璜， 弗兰克·罗特尔梅尔， 石小竹：《向乐高学习联盟管理》，载《商业评论》，2017(3)，88-97 页。

思考题：企业实施战略联盟战略的目的是什么？应如何实施联盟管理？

### “新飞”品牌为什么陨落？

“新飞广告做得好，不如新飞冰箱好。”曾经脍炙人口的广告词，如今成为了一代人的记忆。近日，河南新飞电器集团名下三家公司的 100%股权被安徽康佳电器科技有限公司以 4.55 亿元竞得。康佳的接盘，意味着新飞将避免沦入破产清算，但也意味着从前被称为中国冰箱行业“四朵金花”之一的 新飞悄然落幕。

1984 年，新飞在河南省新乡市成立，经历三十余年的沉浮后，仍难逃被收购的命运，不禁引人深思。“创新是发展的第一动力，对于品牌同样如此，品牌本身就是市场竞争的标志之一，不能与时俱进、在 不断发展的时代潮流中创新，就无法在日益激烈的市场竞争中生存发展。”中南财经政法大学知识产权研究中心主任曹新明表示，新飞的衰落与其自身产品创新研发和升级不力有着密切的关系。

### 创新乏力 转型失败

现在的新飞工厂门口很少有工人进出了。据了解，从去年 10 月份开始，新飞已经全面停产。“就在几年前，我们还一直用的是新飞的冰箱。”河南新乡的一位市民告诉记者，他们对这个家乡品牌是充满感情的，但是随着市场上家电产品越来越多，新飞的产品对他们的吸引力却越来越小。“现在的年轻人是市场消费的主力，他们不仅喜欢‘颜值高’的，而且还要更智能化的产品。”一名家电行业从业者表示。

1996 年新飞建起中国第一条年产 60 万台全无氟冰箱生产线，1998 年新建年产 100 万台冷柜生产基地，2007 年新飞主导中国首个杀菌电冰箱标准……曾经名噪一时的新飞是新乡市的一张名片。2016 年新飞新品上市，“价格相对便宜”是该产品的标签，但与“时尚”“科

技”这些词汇绝缘。可以说,创新乏力是制约这一老品牌发展的重要因素。据了解,此次拍卖主要包括了河南新飞电器、河南新飞家电、河南新飞制冷器具有限公司这三家企业的100%股权,以及其名下所对应持有的90件商标、293件专利,以及多件著作权登记、域名等知识产权。多年来面临着市场竞争力下滑困境的新飞,在此次竞拍过程中,品牌价值仅评估为5200万元。而“四朵金花”中的另一品牌海尔2017年的品牌价值为2918.96亿元,是新飞的5000多倍。

### **坚持创新 打响品牌**

与新飞并驾齐驱多年的海尔,成功避开了新飞衰败路上的“雷区”。如今的海尔仍是家电行业的领军者,甚至是中国企业的佼佼者。多年来,海尔始终坚持产品创新与升级,不断求新求变,积极拓展新的业务领域。世界品牌实验室发布的2017年度“世界品牌500强”榜单中,海尔是唯一入围前50名的中国家电品牌。

历时两年,海尔旗下的卡萨帝双子云裳洗衣机最终研发成功,复式双滚筒的创新设计一经上市便获得了消费者的好评和市场的认可。“我们的工作就是找到目标用户审美需求与自身品牌价值的衔接点,通过创新将品牌价值表述给用户。”该项目设计人,海尔创新设计中心设计经理孔志说,“家电领域的创新不仅要改变用户的生活品质,同时能给用户带来美的视觉享受。”卡萨帝双子云裳洗衣机获得了第十九届中国外观设计金奖。

市场偏爱创新者。两家曾在同一起跑线的企业,如今的命运却截然不同。“只有丰富创新与质量的内涵,才能赢得消费者的钟情。”曹新明认为。企业的兴衰是市场经济发展中的正常现象,坚持创新为企业注入源源不断的活力,民族品牌终会腾飞。

资料来源:李倩:《新飞被收购,品牌估值不抵海尔的万分之二——“新飞”品牌为什么陨落?》,载《中国知识产权报》,2018-7-13。

**思考题:**新飞品牌陨落的根本原因是什么?海尔成功的关键因素是什么?两个案例的对比说明了什么?

## 中兴派能：极致的公司不怕小

2015 年 1 月 10 日，被誉为锂电界“奥斯卡”的 2014 高工锂电金球奖揭晓，在动力电池类奖项评选中，中兴派能最终夺魁。这是一个令中兴派能董事总经理袁巍无比自豪的奖项，该奖项的上届获得者是锂电大鳄比亚迪。

与起步早，销售规模上百亿元的比亚迪相比，2009 年底成立，销售规模不足 3 亿元的中兴派能不过是只小蚂蚁。

然而，这只小蚂蚁却不容小觑。在中兴派能的客户名单中，东莞新能源、中国铁塔、全国前十的太阳能逆变器品牌、哈工大服务机器人等行业巨头赫然在目。在低端锂电池产能过剩、高端产品严重不足的行业格局中，中兴派能轻巧地站到了高端产品供应商的位置，在这个热闹却风险四伏的行业稳稳立足。

当中兴新集团公司打算投资布局新兴行业时，在中兴通讯工作了 14 年的袁巍放弃了自己的股份、职位，净身出户，打算“卷起袖子”干一番事业。因为看好新能源汽车的前景，最初的创业方向选定为锂电池。

鉴于行业技术相对落后的背景，中兴派能决定从源头开始自己做。从最关键的正极材料开始，中兴派能相继对纳米涂层、电解液甚至极耳进行研发。经过不断改善，为中兴派能拿下金球奖的低温高倍率磷酸铁锂电池，不仅使用寿命长，安全性能稳定，还可以在极寒和极高的温度环境中持续放电。

锂电池的应用范围广阔，布局哪些下游市场，袁巍的依据是长板理论：根据不同细分市场的需求特点，将磷酸铁锂的诸多性能中相对应的优势性能发挥到极致。

如今，中兴派能的业务主要集中在三块：储能、动力电池和高端工业配套。在动力电池订单源源不断的今天，储能仍为中兴派能贡献了超过三分之一的收入。

储能市场主要涉及通信储能和光伏储能。这两个领域，中兴派能都提早几年开始布局，瞄准时机迅速切入。当大家回过神来发现有利可图的时候，中兴派能已经在这些细分市场做到无人能敌。如今，中兴派能是中国铁塔的第一大供应商，在海外光伏市场，中兴派能率先实现了与全国十大逆变器品牌产品的对接联调，成为业界首个完成普适性对接的锂电池储能系统厂家。

三块主营业务之外，中兴派能还在另一个细分领域暗中发力——动力电池的梯次利用。

所谓梯次利用，是指将“退役”的电动汽车电池做成其他用途的电池系统。袁巍是最早在业内提出“动力电池梯次利用”概念的企业家之一。梯次利用考验的是企业的承接能力，这与储能业务融会贯通：只有把储能细分市场都拿下来，才有承接能力。作为国家 863 项目承担者，中兴派能早在 2011 年就开始对电动汽车动力电池的梯次利用进行研究。同时，在

上海还发起成立了一个产业联盟——上海中新梯次利用促进中心，与上游车厂、下游用户和电池厂同行等共同制定相应的技术标准和行业规则。

从源头的正极材料、纳米涂层，到电池，再到后端应用于不同细分领域的软硬件系统，产业链上的关键环节全部由中兴派能自己把关。袁巍把这种做法概括为苹果理论：为了吃到不同寻常的美味苹果，自己种苹果树。

对客户来说，这是很有意义的。任何环节出现问题，没什么好推脱的，全是中兴派能的责任。袁巍把这叫做“可信交付”。

袁巍将中兴派能的成长描述为“一个名门正派的年轻人闯荡江湖的过程”。这个名不见经传的小公司，如何在巨头林立的锂电行业迅速破局，开辟属于自己的一片蓝海？袁巍自己总结，秘诀不过两点：

第一，通过获得金球奖的低温高倍率电池快速占领用户心智。第二，在别人看不到的细分市场提早布局，迅速做到行业领先的地位。

资料来源：王苏娜：《中兴派能：极致的公司不怕小》，载《商业评论》，2016（2），46-56页。

**思考题：**中兴派能成长的逻辑路径是什么？取得成功的秘诀是什么？

### 初创企业的选择：柔道战略

竞争战略和蓝海战略提出的时间比较早，在当时，大型成熟企业依然是商业社会的主流。直到2000年前后，第一次互联网创业浪潮兴起，大量初创企业成立，小企业如何在大企业的夹缝中生存并突围，开始引起了学者们的关注。这一时期，比较有代表性的理论是哈佛大学大卫·尤费提出的柔道战略。柔道战略是一种思维方式，精髓是不要和对手硬碰硬，要想办法找到竞争对手没有办法或者不愿意作出反应的领域来展开攻击。和对手竞争的时候，如果你制定的战略对手很容易作出反击，那这个战略带来的优势是非常有限的。而如果你能制定一个战略，让对手非常不愿意或者没有办法来作出响应，这就实现了一种暂时的垄断和领先，从而可以更快地建立和保持自己的竞争优势。

中欧国际工商学院张宇教授将柔道战略概括为三个主要的原则：移动、平衡和借力打力。

移动是指创造新的品类。初创公司面对的最大问题，就是要面对既有大企业的激烈竞争。即便是行业巨头，在开发新的产品或服务的时候，也可能面对细分市场领导者的正面对抗。对此，柔道战略的理念是不要正面竞争，而是不断移动，另起一个新的竞争领域。这样竞争对手往往不会过早警觉。即便对手开始警觉，限于资源禀赋的差异，它们也可能很难发挥原来的竞争优势，这样就可以帮助企业在新的领域里全力快速发展，建立自己在新领域中的绝对优势。

平衡是指公司要以攻为守。柔道战略强调，让对方失去平衡的同时让自己保持平衡。对方如果要进攻，你当然要防守，但最好的防守是进攻，所以要以攻为守地去创造平衡，避免正面的对抗，通过推拉来制造平衡。

杠杆借力是指让对方的资产成为包袱。竞争对手之所以强大，是因为它有资产、资源以及很好的合作伙伴。如果能够利用好对手的资产资源，把它的优势、合作伙伴变成它的包袱，把它的竞争对手变成自己的合作伙伴，就可以小搏大。

柔道战略来自尤费教授对于欧美国家企业的研究，西方商业环境比较注重获得竞争优势，而在中国市场，我们更愿意实现“竞合与双赢”。对此，张宇教授借鉴太极思维。柔道战略强调移动要快，而太极战略的思维更强调“慢”——夯实基础，慢即是快。二是讲究平衡，柔道战略讲究平衡，太极里面也讲究平衡，但侧重点有所不同。太极里面如“随”也是一种平衡，强调顺势借力。三是借力。柔道讲究的是“四两拨千斤”，太极讲究的是“千斤拨四两”，强调内功和内力——企业要保护好自己的核心竞争力。

对于一个企业来说，什么时候适用柔道战略，什么时候适用太极战略？张宇教授的建议是以柔道的思想作为基础，辅以太极的思想。所以当你要四两拨千斤的时候，要想清楚自己的内力有几斤几两。柔道可以借鉴，但如果走不通，太极战略也不失为一个好的选择。

资料来源：齐卿：《战略：增长是永恒的话题》，载《中欧商业评论》，2018（5），115-119页。

**思考题：**柔道战略的基本思想及特点？如何应用柔道战略？

## 企业转型八条路径

历经三十多年，一批领先的中国企业得益于宏观经济的高速增长、自身远见卓识与勤奋实干，分享了国门开放和市场改革的丰硕成果，从各行各业中脱颖而出，其中翘楚甚至已经走向世界商业舞台的中心。

然而，随着世界经济近年来的频繁波动，中国也迎来“经济新常态”。近年来经济增速放缓，需求侧刺激效果甚微，“未来经济增长动力将更多依赖供给侧”的判断已成为共识。在这种情况下，许多传统企业已率先跨出“舒适区”，或进行传统业务延伸，或进入全新业务领域。同时，技术革命为传统行业带来了数字化、智能化转型机遇。为此，我们根据转型路上的先行企业实践，总结了中国企业转型的八大方法。我们将转型定义为企业通过定义具有根本性差异的竞争维度，重构竞争格局的行为。

### 需求内涵再定义

需求内涵再定义是企业在觉察、洞见客户需求本质的基础上，从潮流趋势、自身资源能力、竞争维度等视角重新解读客户的需求，赋予客户需求新的内容和含义，选择深得客户认可、竞争企业优势不明显的市场定位，以此为“源点”倒逼企业内部各项管理变革和技术变革，从同质竞争中解脱出来，进入新的业务高度和市场空间。

值得注意的是，需求内涵再定义不是简单地对市场进行细分，进而选择目标市场，其关键之处在于企业需要回归对需求的深度思考，对客户的需求（包括情感、态度、理念、行为、偏好、场景、痛点、趋势等）进行系统梳理和重新解读，将业务推向新的高度，从而实现企业转型。当企业面临以下情况时，可考虑通过需求内涵再定义的路径开启转型：原有需求的理解和定义与同行过于雷同，导致直接的激烈竞争；细分市场的消费特征、行为、习惯、理念与主流市场明显不同；由年龄结构、生活方式变迁、技术进步等因素导致消费者需求，消费行为发生变化等。

新零售背景下，实体门店面对多种复杂的消费者购物场景。天虹股份将终端消费者的需求内涵定义为：较纯电商更快和交付服务更好、较普通实体店购物效率更高。为此，天虹股份以线上线下分工协同为重点，开启向“百货（购物中心）+超市+便利店+电商”多业态和全渠道的转型。将天虹所有业态链接起来的，是“虹领巾”App。通过虹领巾，天虹将从原来相对独立封闭的经营走向全面开放共享，联合周边社区的所有商户，共享人流和数据，形成一个共生共赢的新型生态圈。

### 拓展需求边界

拓展需求的边界是指，通过增加和创造在位企业未曾提供的元素，服务于新需求所创造的顾客或从未被满足的潜在顾客，从在位企业力所不及的增量空间展开竞争。拓展需求的边

界本质上是企业避免与在位企业正面搏杀，而且将不同市场的价值主张、价值元素筛选并重新排序，设计差异化的价值主张组合，重新选择了重点的市场空间，开创新的市场需求。可以看出，拓展需求边界的方法是重塑价值主张；策略是不把注意力放在现有市场，从既定的市场空间开展竞争，而是转向改变市场结构本身、开拓增量市场空间；结果是与在位企业错位竞争，在其力所不及的增量市场空间重塑竞争优势。

目前，中国银行业 60%左右的收入为公司银行业务收入，其受到外部由于经济增长明显放缓导致的企业贷款需求降低、信用风险持续累积且去杠杆压力巨大，迫切需要转型。银行业可通过拓展需求边界的方式，向与产业升级和消费升级紧密相关的行业、交易银行领域、投资银行领域、互联网金融领域、跨境投融领域等转型。

以向与产业升级和消费升级紧密相关的行业转型为例。信贷业务是银行与企业连接的基础纽带，虽然在新一轮的产业结构调整中，传统信贷业务在产能过剩的行业利润下降，但是“新常态”下产业升级和消费升级将是公司银行业务转型的重要机会。产业升级将全面带动工业升级，先进装备制造、生物医药、新能源、新材料、节能环保等行业将有大量金融财务需求。消费升级将不断提升服务业在经济中所占比重，以文化和休闲娱乐为代表的兴起服务业在快速发展过程中依然充满市场机会。

### **发现创造和聚合新需求**

发现创造和聚合新需求是指通过在线化、数字化、智能化、社群化等方式，建立与目标用户直接连接，从而发现、创造和聚合需求，进而提供解决方案来实现企业转型发展。企业通过市场细分和市场选择，创造和聚合原来不值得进入、需求并不旺盛、非主流、相互独立、零散、偶发、隐性的小需求，形成适合开垦的新市场，避开主流市场的激烈竞争，构建基于新市场的独特竞争优势。发现创造和聚合需求的适用情况是，企业可通过在线化和数字化，掌握大量消费者数据，并对消费者贴上数字的需求标签；构建线上、线下社群，深度聚合消费者；觉察和洞见消费者的非主流、相互独立、零散、偶发、隐形的需求。

创业黑马是一家聚焦于帮助创业公司成长的综合性服务提供商。创业黑马以线上创业资讯为流量入口获取用户，通过 i 黑马网站、微博、微信公众号形成用户入口，通过内容与用户形成互动，并引导用户在线下参与。通过线下活动、创业黑马的产品和服务深度影响创业者，进一步沉淀用户，将创业者汇集起来形成创业者社群，有效提高用户黏性。过去 3 年间，创业黑马作为社群经济最早的探索者，创业辅导培训收入和主营业务占比持续提升，创业辅导培训业务的年均复合增长率达到 129.88%。

### **重构商业模式**

商业模式是利益相关者的交易结构。企业的发展和生物一样，也有一个生命周期。但企

业可以在一定的发展阶段通过重构商业模式、变革交易结构返老还童，逃逸出原生命周期而进入一个新的循环。如果企业抓住商业模式重构的契机，重塑竞争优势，便可能真正实现基业长青。企业可以通过调整或引入新的利益相关方扩大整个生态系统的价值空间、唤醒和挖掘现有生态系统沉睡的资源、通过交易结构的再设计提高整个生态系统的运营效率、加速生态系统的扩张等方式，重新构建商业模式来实现转型。

重构商业模式的适用范围是：企业起步阶段，此时资产和人力资源规模较少，组织结构相对简单，重构商业模式时遇到的阻力也相对较小；企业进入收益递减阶段，此时由于市场环境、企业内部资产结构等原因导致运营效率不高，可以通过重构商业模式把不具备竞争优势的环节转为合作或者卖掉，为优势环节重新搭配交易结构，继而寻求以优势环节为中心的市场扩张；垄断收益递减阶段，此时企业拥有较强的资源和能力，但多年积累的桎梏也较为严重。

三只松鼠是一家专营休闲零食的互联网食品公司，于 2012 年 6 月上线，2016 年营业额为 44.23 亿元，净利润达到 2.37 亿元，处于休闲零食的领先地位。2012 年，三只松鼠就采取了与传统零售企业完全不同的商业模式——率先洞察线上销售的商机，以碧根果为主打产品，开拓新一轮的线上坚果蓝海市场，赶上了零食消费升级的浪潮。品牌塑造方面，三只松鼠设计了拟人化的三只卡通松鼠形象，并赋予其不同的人格特征和名字，以萌化用户的心。三只松鼠的运营也极具特色，客服人员运用网络化的个性语言，拉近与消费者的距离，将双方关系“主人萌宠化”。

2016 年初，三只松鼠拉开了向 O2O 商业模式转型的序幕——线上重销售，线下重体验。三只松鼠认为在消费升级的大背景下，产品和品牌的体验感将变得更加重要，线下渠道本质上是一个体验点，核心目的是服务、品牌体验和文化体验的升级，其借助线下渠道让消费者在店里感受到与 IP 的强关联。为此，三只松鼠着力打造的线下体验店进行 IP 化运营，实行“一城一店”的策略，同时能保持低人工和租金成本。

### **重构盈利模式**

盈利模式是企业获得盈利的方式，它由三个维度构成：定量（产品/服务价格的高低）；定向（企业的盈利来源有哪些）；定性（企业通过何种盈利方式获得收入；具体为按照时间、按照使用量、按照价值等）。一个好的盈利模式可以直接改变企业的收入和利润情况；让企业拥有更好的现金流，降低财务风险，提升企业经营质量；使企业盈利来源多样化，降低单一盈利来源所带来的潜在风险；丰富企业的收支方式，降低企业盈利的风险；让利益相关者或终端消费者更易接受，增强与其的黏度，提升对其影响力和控制力。

当企业面临以下情况时，我们可以考虑通过重构盈利模式来实现转型：产品差价是主要



的盈利来源，而差价空间越来越小；产品/服务价格的高低与竞争对手差别较小；盈利方式与主要竞争对手无明显差别；企业链接了各类利益相关者，但盈利来源的对象较为单一。

成立于 2006 年的猪八戒网发展到 2014 年已经成为涵盖创意设计、网站建设、网络营销、文案策划、生活服务等多种行业的众包平台。此时，猪八戒网买家和卖家的交易方式主要为悬赏模式和店铺模式。这时的猪八戒网的盈利模式是利用中介价值，赚信息不对称的钱，其中交易佣金收入占总收入的 90%。这种盈利模式下，最大的问题是跳单，即买方和卖方跳过猪八戒网而完成交易。

2014 年，猪八戒网开启了重构盈利模式之路。猪八戒网把佣金彻底免掉，依靠商标注册、知识产权、财税金融等延伸服务来盈利。为了匹配新的盈利模式，猪八戒网成立了“商镖局”“猪标局”，在原有的商标设计服务的基础上，引入商标、专利、版权等知识产权代理服务，目前已是国内最大的知识产权服务商。除了知识产权服务以外，猪八戒网延伸的服务包括：财务代理服务、印刷服务、金融服务、教育培训、创业产业园服务等。如今猪八戒网的收入中，延伸服务占到 60%~70%，彻底重塑了盈利模式。

### 重新定位价值链环节

有时候，企业转型需要从产业价值链、生态系统中利益相关者等视角，扩展现有经营业务，改造企业价值传递的过程，重新定位价值来源。这样可以抢占关键资源和能力，减少产业链上下游企业和生态系统的利益相关者，随意中止交易的不确定性，进入平均利润率相对较高的领域，带来经济性，具备了区别于其他企业的差异化能力，削弱利益相关者的价格谈判能力，提高竞争壁垒。

重新定位价值链环节的适用范围有：产业价值链或生态系统中各环节利润率、竞争激烈程度、发展空间等有较大差异；产业价值链过长、交易次数多、价值链各环节较为分散且信息不对称；企业的利润水平和长远发展受制于产业链或生态系统中关键环节、关键的技术和资源。

中国的饲料企业产能严重过剩，行业开工率不到 50%。饲料价格受上下游影响较大，利润增长乏力。主营业为饲料的新希望集团在中国饲料市场的占有率连续多年第一，在世界饲料行业也排前三，因此其成长空间受限。

新希望重新定位了价值链环节：以收购、增加投资等方式进入下游的养殖业；进入零售终端市场，直接面对消费者。由于肉制品在批发市场的利润率只有 1%，而零售终端市场的利润率则高达 20%，新希望调整渠道结构，突破传统批市渠道，加大与现代商超、餐饮客户和电商平台合作，将注意力转移到了关注消费者的需求上，打造新希望的终端品牌竞争力。

为了支撑转型落地，新希望首先将禽肉事业部产销分离，把屠宰业务划分到农牧产业链。

销售独立后，充当了供应链管理者的角色，把关注焦点放在终端消费者身上，更加重视消费者体验和终端品牌的塑造。其次，新希望划小经营单元，建立事业合伙人机制，组建了 17 个特区，多个省级新区。通过划小经营单元和建立事业合伙人机制，新希望提高了区域管理者的积极性。各个特区也成为区域价值链的管理者，形成地区生态链，让所有环节可控，保证食品安全。最后，新希望打造聚集式发展模式，使生产单元、产业资源、专业人才集群式发展。“聚集式”的产业发展模型，将极大提升区域的养猪产业竞争实力与竞争优势。通过重新定位了价值链环节，新希望从“公司+农户”模式向“基地+终端”模式转型，从产业思维向消费者思维转型。

### 创造新的生态系统

生态系统是利益相关方持续交易形成的聚合体，由焦点企业以及具有合作交易关系的各类内外部利益相关方构成。各内外部利益相关方具备支撑交易结构的重要资源和能力后，与焦点企业开展创造价值的业务活动，进而获得产出（某项功能、产品等资源）和能力。例如：京东、天猫、唯品会分别以自身为焦点企业，构建了独特的生态系统。

共生体是生态系统中利益相关方从事的业务活动，也就是角色的集合，是价值创造的元逻辑。分别以京东、天猫、唯品会为焦点企业构建的三个商业生态系统，均是以线上电商购物为基本特征和属性的，因此这三个生态系统是类似的，因为其共生体是相同的，可称为电商共生体。创造新的生态系统可先从共生体视角出发，定义若干个不同类型的共生体，进而确定具体的生态系统。

不同卖家、不同利益相关者、不同角色聚集在生态系统里，分摊了各种基础设施、基础服务、获取用户的成本。而且越来越多的用户会吸引越来越多的利益相关者加入其中，这样的生态系统在广度和深度上具备不断快速自我扩张的能力。人工智能、智能机器人、3D 打印、移动互联、VR、云计算、区块链、物联网等技术对各行各业的颠覆和影响或已初现端倪，或已势如破竹，企业完全可以顺势把各方组织起来，产生对生态系统里各个企业的影响力和支配力，进而成为生态系统的组织者。

传统新闻客户端网易、搜狐和腾讯等作为“传统”的资讯获取渠道，有稳固的用户基础优势和吸纳用户的先发优势。它们的新闻内容、音频内容、视频内容等通过转载和自编生成，对所有用户一致。广告商在上面以 CPM（Cost Per Million，每千人成本）广告为主，对用户无针对性，转化率不高。

与任何一个互联网产品类似，用户黏性最直观的是体现在用户体验上。高质量的内容产出、丰富全面的资讯和个性化的阅读体验，是用户选择移动资讯平台的重要因素。今日头条是一款基于数据挖掘的推荐引擎产品。用户使用微博、QQ 等社交账号登录今日头条时，它能

在 5 秒钟内通过算法解读用户的偏好，用户每次浏览后，10 秒更新用户模型，越用越懂用户。今日头条综合用户的社交行为、阅读行为、地理位置、职业、年龄等挖掘出精准的用户偏好，从而具备了为用户推荐有价值的、个性化资讯的基础。同时，今日头条与外部互联网媒体建立广泛的合作关系，构建了基于用户个性化阅读的生态系统，可以快速抓取生态系统中各利益相关方的新闻、音频、视频内容。今日头条还拿重金补贴原创内容，尤其是从流量、补贴、版权保护、粉丝经营等方面支持短视频原创内容的制作者。

今日头条的营收主要来自广告，会根据用户偏好针对性地推荐信息流广告和开屏广告，点击率和转化率均大大优于门户网站的 CPM 广告，今日头条也在尝试与合作媒体共同开发页面广告。随着移动端广告收入的上升，今日头条还计划组织合作媒体形成广告联盟，帮助合作媒体解决移动端的商业变现问题。

### **重新定义企业**

你是否发现市场需求增长了，但你的业态正在被快速替代或者被颠覆了？例如：人们出行的需求旺盛，但传统旅行社衰落了；个人和企业的金融需求持续增长，但银行在衰落；人们的阅读量大增，但传统图书、书店、纸质媒体被替代；服装需求大增，传统服装企业衰落；人们沟通需求暴增，但邮局衰落了。这时，你需要通过重新定义企业来实现转型。重新定义企业是指从给用户（使用者、经销商、供应商等）提供的独特价值角度，而不是行业归属来定义企业，核心是基于资源能力的价值，增加新的功能，解决用户痛点问题，满足用户新的需求。重新定义企业能够帮助高层管理者把注意力从眼前的同质化竞争和行业归属，转向用户痛点、场景、需求、独特价值等本质问题的思考上来。帮助企业将基于业态、产品、资源、能力为用户提供的价值与用户的痛点、诉求、方式、场景真正匹配起来，真正基于用户需求和用户价值来构建竞争优势，做成时代的企业。

与任何一个互联网产品类似，用户黏性最直观的是体现在用户体验上。高质量的内容产出、丰富全面的资讯和个性化的阅读体验，是用户选择移动资讯平台的重要因素。

进入 2010 年，中国经济型酒店领域快速增长的风口期已经渐渐远去。2013 年 7 月 17 日，铂涛集团成立，完成对国内著名连锁酒店品牌——7 天连锁酒店的私有化收购。那么，进入新时代背景下铂涛集团又是如何开启转型的呢？

铂涛集团通过调研发现，消费者需求呈现高端化、个性化、多样化、族群化特征，因而摒弃了酒店行业“集中资源创建一个品牌”的传统做法，将自身重新定义为“酒店品牌众创平台”，从而拉开转型序幕，首先引入品牌创业团队，来捕捉某类消费人群的喜好度，由此做出一个品牌。品牌先行与轻资产运作是铂涛转型升级的精妙之处，初创品牌在完成品牌定性与定调之后，不建直营店将品牌概念呈现出来，直接推动品牌加盟实现快速扩张，铂涛只

需对每个新品牌投入约 200 万美元，风险可控的同时可以快速实现对品牌的迭代与淘汰。铂涛集团扮演的是资源平台角色，新的酒店品牌需要借力集团层面的资源优势，如集团在会员体系、IT 系统、人力资源、财务、供应链等方面为品牌提供服务，这样品牌团队就能够集中精力打造品牌以及产品。2013 年以后铂涛集团一举发布推出多个具有独特价值主张的酒店品牌。

通过重新定义企业，铂涛集团从关注效率与便捷的经济型连锁酒店全面向关注品牌与体验的“酒店品牌众创平台”转型。从企业价值来看，2013 年 7 月 7 天连锁酒店退市时的估值为 6.96 亿美元，2015 年 9 月锦江集团控股铂涛集团时，集团估值为 16.22 亿美元。到 2016 年，铂涛集团已位列国内中端酒店市场的第一阵营。

资料来源：魏炜，汪鹏：《企业转型八条路径》，载《中欧商业评论》，2018（2），28-35 页。

**思考题：**企业转型的宏观背景是什么？企业是否还有其他的转型路径？

要三流战略一流执行，还是一流战略三流执行？

运营一点儿都不高大上，但是关系到企业的生死存亡。

砥砺会两年多了，同学们越来越熟悉，也越来越素直，素直到开始分“山头”，一个以“战略方向、格局未来”为旗帜，另一个山头唱着“数据第一、运营为先”的主题歌。随着近期几个企业运营数据的不乐观，两个山头开始了正面交锋，砥砺会下一年的主题，也就确定为“运营管理”。

今天，我们尝试解读一下最不起眼又最难定义的“运营管理”。

### **横着切一刀**

运营是干什么？我特别喜欢“横切一刀”的说法。

多年前，我去拜访沃尔玛的首席运营官，问他 COO 到底在干吗。他说：“我呢什么事都干，什么事都不干，你让我定义自己的职位是最难的。”他告诉我说，“做这件事就相当于在所有业务和职能的纵向面，横着切了一刀，当所有人从纵向看自己职能的时候，我横向切下来，我就看他们的互动、关联、协调和系统化是不是最优”。

做过企业的人，对他说的这个状态会秒懂。在企业所有的动作里，每一个业务和职位，

只对自己本位的结果负责，本能地追求本位结果的最大化、资源的最大化。谁都想要更多的人、更多的钱来把自己的目标做好，屁股决定脑袋，这是规则与人性，不是境界问题，不是人品问题，更不是能力问题，所谓“在其位谋其政”。

但是，资源给到什么程度才是一个合适的配比？给你 300 人你可以完成 30% 的增长，这是真的吗？300 人最好吗？150 人可不可以？或是 150 人再做一些系统化的工作就可以完成 30% 的增长？CEO 不能依靠职能系统老大作这样的判断，只能靠 CEO 自己去做，或者很幸运，CEO 有一个可以“横切一刀”的 COO 来帮他做。但，若是老大不重视，即使有这个神一样的 COO，也会被废了武功，毫无建树。“老大关注的重点才是真正的重点。”

做运营的人，不仅仅要了解什么是信息流、物流、资金流（砥砺会的运营派学霸称之为“三流”），还要特别透彻了解企业的业务，具备系统化思维，举一反三地用工具与数据解读诠释甚至预测运营状况。他们客观追求边际效应最大化，逼近高效投入产出的边界，而不是一味地配置豪华资源。CEO 的脑子里要有一张图，在企业里所有纵向一条线追求最优的时候，让 COO 横向切一刀，追求系统最优，用最少的投入产出最好的结果。

### 运营靠动作

最近砥砺会同学走访了一家知名企业。这家企业曾经是行业老大，一度辉煌，但在近年被竞争对手超过，自身也历经了业绩的大起大落。若从战略讲，这家企业与竞争对手的差别大不到哪里去，都在同一个市场，同一个竞争环境，前者甚至占尽了先发优势和品牌利好，却在运营层面轻敌，栽了一个大大跟头。

运营就是动作。同一个市场竞争，甚至同一家咨询公司做的战略，核心策略大同小异，不可能有横空出世的奇招妙法。所以，在战略上犯错误的可能性不大。这时候比的就是效率、执行力和快速调整的协同能力。这些事情都很稀松平常，组织的流程优化、员工的岗位职责界定、定期的数据分析与动作调整……

运营的工作是如此平常而具体，而那些有“战略眼光”的创始人往往自认站得高、看得远，对眼皮子下的这些“俗务”没啥兴趣。但几年后你就会看到，为什么同一个市场，人家的人员比你少、利润比你高、增长比你快，甚至，调整一下也比你稳定？这就是小处见大的运营不断“润物细无声”的作用。

运营与组织的人员、资源、土壤、文化都有关系，看似平凡，却是一个积沙成塔的过程。一个好的运营模式塑造起来之后，组织就可能变得高效，会在一个有机体中不断追求高效率，不能容忍低效的方式存在。有的组织状态涣散，务虚多务实少，不用问，这家企业运营效率一定不咋样，数据也不会太好看。

运营效率低的，大多好挣钱的行业——日子太好过了，不知道或者不相信所谓“细节决

定成败”。而毛利率低盈利水平在盈亏线上挣扎的行业，要想生存，只有一条路，让运营的每一个动作达到最优。优衣库就是赢在运营上，没有大举营销，没有代言硬广，可偏偏是服装红海市场里的利润销售双第一。品牌定位吗？没有。产品很高端吗？不是。它就是用运营环节取胜的典型案列。

你会发现，运营取胜的企业，你想赶超它非常困难。制造业里，富士康是个典型，也是在运营层面做到了极致。

### 动作要落地

砥砺会每一次讨论运营，末了我总要问大家一句：“你觉得你回去可以做什么？”创始人讨论运营问题的产出，不是为了给一个答案，是要让自己有行动——要怎么样落地、哪几条是企业合适的接入角度、这个角度背后能做哪些事……未必每件事都能过做成功，但是如果不去做，就没有可能取得成功。

苏州有个德胜洋楼，用一本好几百页的员工手册囊括了公司的所有行为，一个员工要在这个岗位做什么，翻开一页，全告诉你了，照着做就行，全部是可以落地的动作。这本员工守则据说重印了数版，说明它实用和受欢迎的程度。但还是那句话：别人的永远是别人的，自己的企业还是得自己扛。

好的经营分析会也是运营的一个有效工具。砥砺会一位 CEO 介绍了他在企业里主持的经营分析会：每个季度一次，开上一整天的经营分析会，由独立的部门做报告，用财务的数据分析业务，维度很多，颗粒度细到你能在每一个小方格里发现真正的问题所在。所有高管的工作，都在每季度会上做一个彻底亮相，大家当场决策，这是软性文化与硬性指标的完美结合。

回到企业核心的角度，一个企业如果运营有问题，会出现什么？走在无比正确的道路上，你却壮志未酬身先死。所以马云同学说，宁要三流战略一流执行，也不要一流战略三流执行。这个执行，就是运营落地。

资料来源：王鹏：《要三流战略一流执行，还是一流战略三流执行？》，载《中欧商业评论》，2017（12），122-123 页。

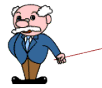
**思考题：**如何理解“宁要三流战略一流执行，也不要一流战略三流执行”？企业如何构建战略执行力？



职业经理 MBA 整套实战教程

MBA 经理教材免费下载 网址：[www.mhgy.net](http://www.mhgy.net)

# 全国Mini-MBA职业经理双证班 (26年热招管理培训项目)



允许提前获取证书 全国招生 权威双证 请速充电

26年正规管理类教育机构，中国第一代MBA教育机构，值得信赖！（+教授互动微信：122285053）

全国迷你MBA职业经理双证书班®，全国招生，毕业颁发双证书，近期开课。咨询电话：13684609885

## 招生专业及其颁发证书：

| 认证项目                 | 颁发双证（优秀毕业学员可免费升级EMBA学位证）     | 学费    |
|----------------------|------------------------------|-------|
| 全国《职业经理》MBA高等教育双证书班  | 高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国：工商管理MBA课程实战班100%  | 高级职业经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《人力资源总监》MBA双证书班    | 高级人力资源总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证   | 1280元 |
| 全国《生产经理》MBA高等教育双证班   | 高级生产经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《品质经理》MBA高等教育双证班   | 高级品质经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《企业总经理》MBA高等教育双证班  | 总经理高级资格证书+2年制MBA高等教育研修证      | 1280元 |
| 全国《IE工业工程师》MBA高等教育双证 | 高级IE工业工程师资格证书+2年制MBA高等教育研修证书 | 1280元 |
| 全国《营销经理》MBA高等教育双证班   | 高级营销经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《项目经理》MBA高等教育双证班   | 高级项目经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《市场总监》MBA高等教育双证书班  | 高级市场总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《酒店经理》MBA高等教育双证班   | 高级酒店经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《人力资源管理师》MBA双证书班   | 高级人力资源管理师资格证书+2年制MBA高等教育证    | 1280元 |
| 全国《企业培训师》MBA高等教育双证班  | 企业培训师高级资格认证+2年制MBA高等教育研修证    | 1280元 |
| 全国《财务总监》MBA高等教育双证班   | 高级财务总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《营销策划师》MBA双证书班     | 高级营销策划师资格证书+2年制MBA高等教育研修证    | 1280元 |
| 全国《行政总监》MBA高等教育双证班   | 高级行政总监资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《采购经理》MBA高等教育双证班   | 高级采购经理资格证书+2年制MBA高等教育研修证     | 1280元 |
| 全国《工商管理培训教师资格》双证班    | 工商管理培训教师资格证+2年制MBA高等教育研修证书   | 1280元 |



|                      |                                 |        |
|----------------------|---------------------------------|--------|
| 全国《企业管理咨询师》MBA 双证班   | 高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《经济管理师》MBA 高等教育双证  | 高级经济管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证    | 1280 元 |
| 全国《六西格玛管理师》MBA 双证书班  | 高级六西格玛管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证  | 1280 元 |
| 全国《生产运营管理师》MBA 双证书证  | 高级生产运营管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证  | 1280 元 |
| 全国《精益管理师》MBA 高等教育双证班 | 高级精益管理师资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证    | 1280 元 |

**学校还开设：**薪酬管理师、绩效考核师、企业教练、企业管理师、企业合规师、物流经理、工厂管理、营销总监、精益管理师（精益生产）、健康管理师、养老机构管理、企业薪税管理师**等管理岗位MBA课程**



**【授课方式】** 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



**【颁发证书】** 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



**【证书说明】**

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，



**【学习期限】** 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



**【收费标准】** 全部费用1280元（本期只收取企管辅导、职业生涯辅导费1280元，其余费用全免）  
函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



**【考试说明】**

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



**【颁证单位】**

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



**【主办单位】**

美华企业管理有限公司、美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。

**【报名须知】**



1、报名登记表格下载后详细填写并发邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片, 毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)

2、交费后请及时电话通知招生办确认, 以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



**【证书样本】**(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电) **优秀学员可免费升级EMBA学位证书**

(高级职业经理资格证书样本)



(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



**【学费缴纳方式】**(支持网转、柜台办理和自动取款机办理)(如柜台办理请携带本人身份证到银行办理)

|     |      |  |
|-----|------|--|
| 方式一 | 支付宝  | 支付宝账户: 13684609885 户名: 徐传有<br>微信转账: 122285053 (学校唯一指定官方微信号/经理圈)    |
| 方式二 | 企业账户 | 企业帐号: 562080100100076073 账号户名: 哈尔滨美华企业管理有限公司<br>开户银行: 兴业银行 哈尔滨新阳支行 |
| 方式三 | 中国银行 | 卡号: 6217855300007073962 户名: 徐传有 开户行: 中国银行哈尔滨爱建支行                   |
| 方式四 | 邮政储蓄 | 卡号: 6217992600016909914 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨南马路支行                      |
| 方式五 | 工商银行 | 卡号: 6222083500001062507 户名: 徐传有 开户行: 哈尔滨市道外区太平桥支行                  |
| 方式六 | 农业银行 | 卡号: 6228450176006094464 户名: 徐传有 开户行: 道外支行民众分理处                     |

可以选择任意一种方式缴纳学费(建议首选工商银行账户), 收到学费当天, 学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教学资料、考试问卷以及收费票据。

**【咨询电话】13684609885 0451-88342620**

**【学校网站】<http://www.mhgy.net>**

**【微信客服】122285053 【微信公众号】MHJY1998**



**你该充电了! 请参加26年热招:经理培训课**

♥全国Mini-MBA《职业经理》双证班♥



**你该充电了! 中国第一代管理教育机构-美华教育 火热招生**