



商业模式创新 与财务风险

主讲人：申草

提 纲

1

商业模式与竞争战略

2

3C销售模式

3

服装销售模式

4

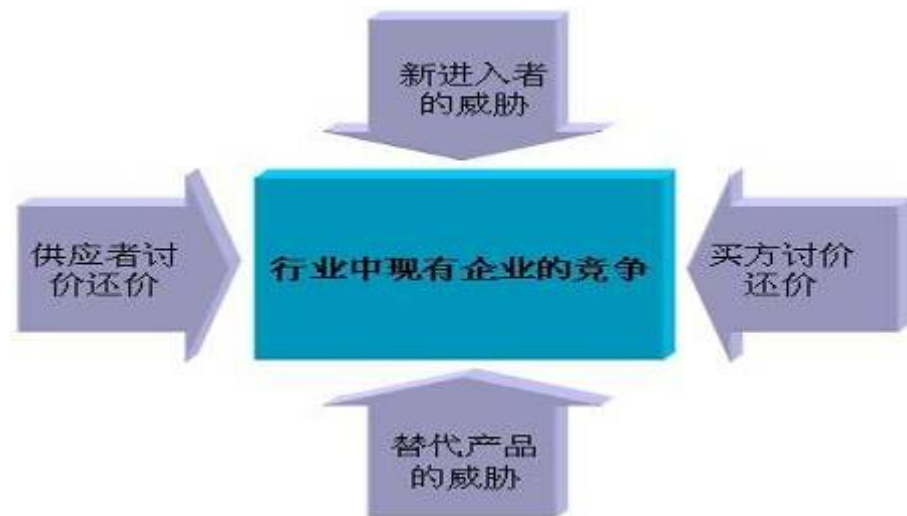
供应链模式

商业模式

- ✦ 美国著名投资商罗伯森曾经告诉亚信公司创始人田溯宁，商业模式就是一块钱在你的公司里转了一圈，最后变成了一块一，这增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。说到底，商业模式就是关于做什么，如何做，怎样赚钱的问题，其实质是一种创新形式。
- ✦ 二十一世纪的竞争不是产品与产品之间的竞争，也不是品牌与品牌之间的竞争，而是商业模式之间的竞争，更是企业家面对新商业新市场在观念上的革新与实践上的竞争

波特五力

- 五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于80年代初提出，对企业战略制定产生了全球性的深远影响，用于竞争战略的分析，可以有效的分析客户的竞争环境。五种力量的不同组合变化 最终影响行业利润潜力变化。



波特三大竞争战略

竞争战略就是一个企业在同一使用价值的竞争上采取进攻或防守行为：

- 1、总成本领先战略(Overall cost leadership)
- 2、差异化战略又称别具一格战略(differentiation)
- 3、集中化战略又称目标集中战略、目标聚集战略、专一化战略(focus)

蓝海战略

- ❖ 蓝海战略认为，聚焦于红海等于接受了商战的限制性因素，即在有限的土地上求胜，却否认了商业世界开创新市场的可能。运用蓝海战略，视线将超越竞争对手移向买方需求，跨越现有竞争边界，将不同市场的买方价值元素筛选并重新排序，从给定结构下的定位选择向改变市场结构本身转变。



蓝海战略分析工具： 四步动作框架

- 哪些被产业认定为理所当然的元素需要剔除？
- 哪些元素的含量应被减少到产业标准以下？
- 哪些元素的含量应该被增加到产业标准以上？
- 哪些产业内从未有过的元素需要创造？

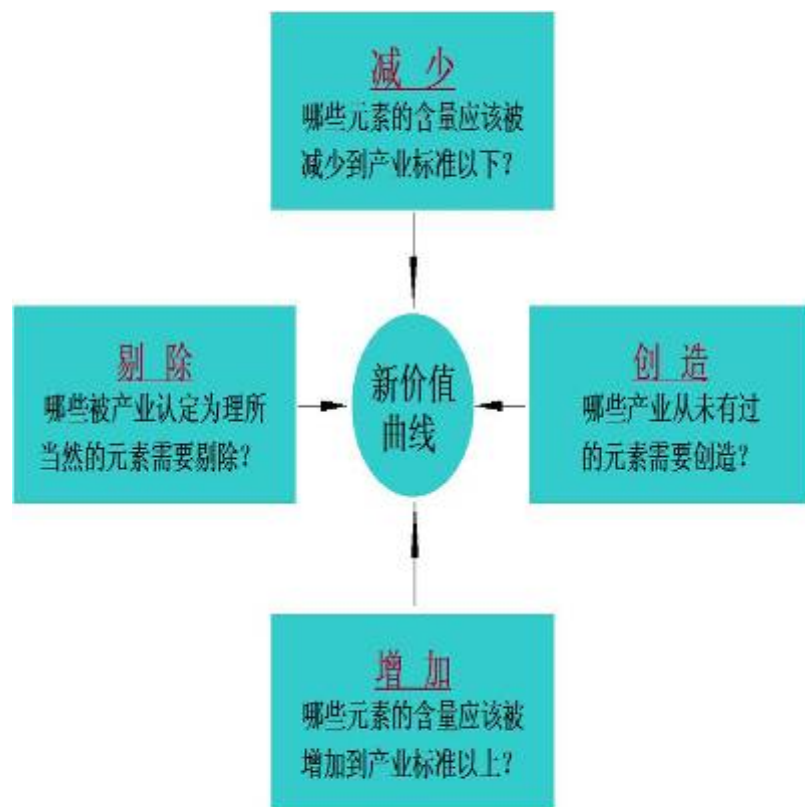
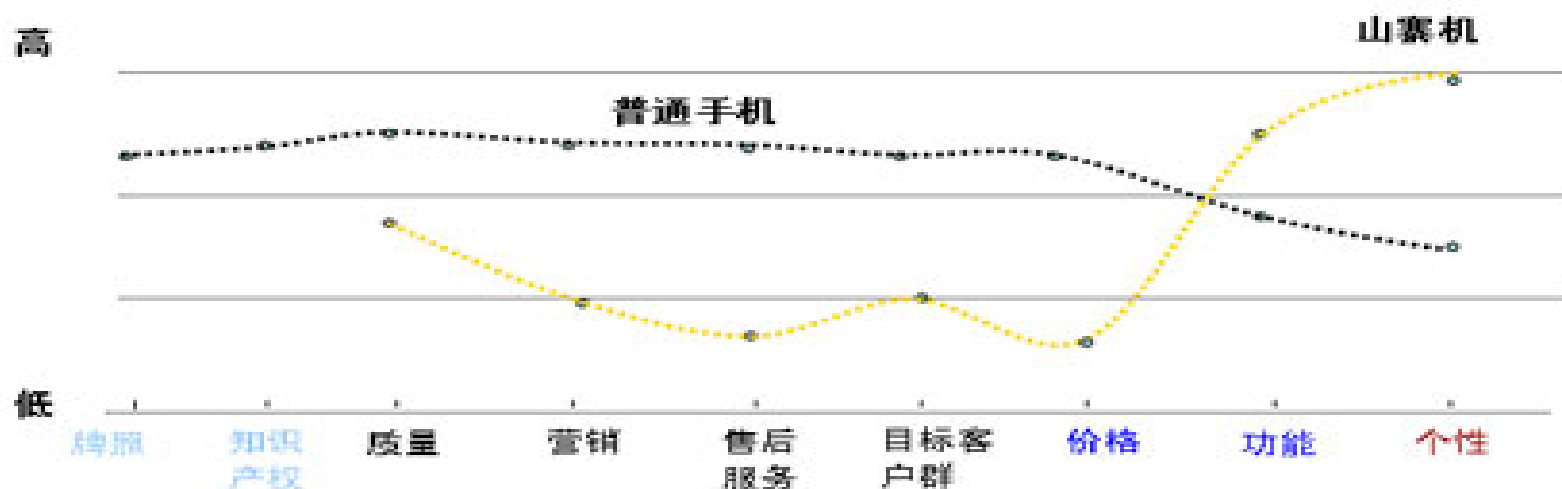


图2-2 四步动作框架图

《蓝海战略》，商务印书馆，p34



手机成为“日常消费品”

最低的目标成本确保价格成为竞争力

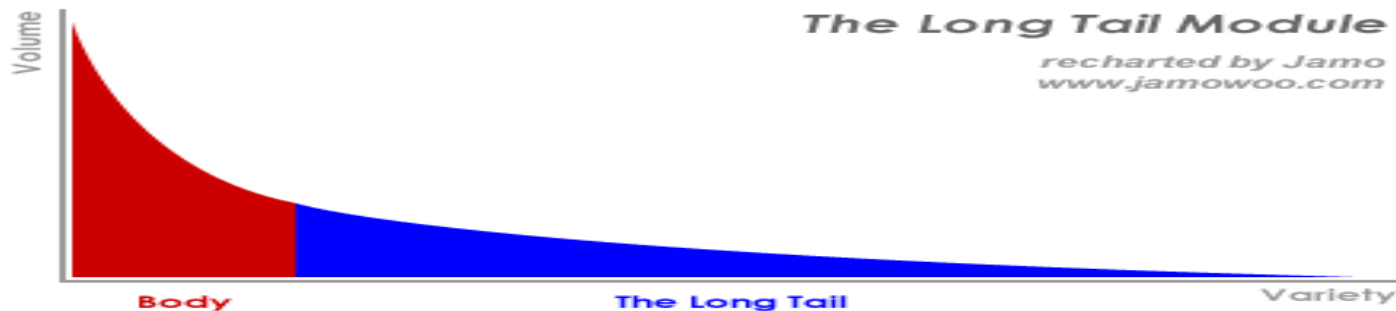
主攻农村及二、三级市场

独特的个性

删除	增加
牌照 知识产权	完善的各种功能 极低的价格
减少	创造
质量（低成本芯片、加工） 售后、营销 客户群	独特的个性

长尾理论

- 记录音乐商RhapSOdy每月统计数据，并把它们画在一张图上，就可以发现该公司和其他任何唱片店一样，都有相同的符合“幂指数”形式的需求曲线——一条由左上陡降至右下的倾斜曲线。左边的短头部分，表示对排行榜前列的曲目都有巨大的需求；右边的长尾部分，表示的是不太流行的曲目。



长尾理论

- ✦ 商业和文化的未来不在于传统需求曲线上那个代表“畅销商品”（hits）的头部；而是那条代表“冷门商品”（misses）经常为人遗忘的长尾。
- ✦ 只要渠道足够大，那些非主流的、需求量小的商品销量也能够和主流的、需求量大的商品销量相匹敌。这是对传统的“二八定律”的彻底叛逆。

提 纲

- 1 商业模式与竞争战略
- 2 3C销售模式
- 3 服装销售模式
- 4 供应链模式

连锁力量：国美PK苏宁

亿元		2008(上)	2007	2006	2005	2004	合计
国美	营收	249	425	247	180	97	1198
	净利	11.5	11.3	8.2	5	3.7	39.7
	净利率	4.62%	2.66%	3.32%	2.78%	3.81%	3.31%
苏宁	营收	259	402	249	159	91	1160
	净利	11	14.7	7.2	3.5	1.8	38.2
	净利率	4.25%	3.66%	2.89%	2.20%	1.98%	3.29%

OPM

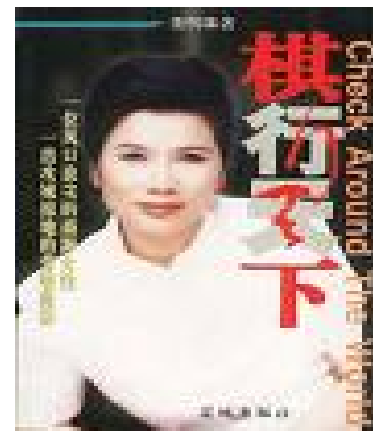
- 所谓OPM战略，是指企业充分利用做大规模的优势，增强与供应商的讨价还价能力，将占用在存货和应收账款的资金及其资金成本转嫁给供应商的运营资本管理战略。衡量OPM战略是否卓有成效的关键指标是现金转化周期（Cash Conversion Cycle），其计算公式如下：

现金转化周期 = (应收账款周转天数 + 存货周转天数) - 应付账款周转天数
 现金转化周期越短，表明企业在运营资本管理中所采用的OPM战略越成功

亿元	资产总额	负债总额	资产负债率	现金	短期借款	应付账款(票据)
苏宁	241	160	66.39%	125	3	145
国美	291	203	69.76%	104	2	143
格力	269	203	75.46%	52	2	136
美的	265	189	71.32%	29	25	121

格力模式

- ◆ 一直以来，格力在中国空调市场上都是一棵常青树，特别是在业内独创的“股份制区域性销售公司”模式，由于将厂商利益进行了有机的捆绑，充分抓住了当时渠道的性格，建成了所谓的“利益共同体”，为其持续、高效、稳步发展提供了强有力的动力支持，被业内人士称为“格力模式”。



格力PK美的

亿元		2008(上)	2007	2006	2005	2004	合计
格力	营收	251	380	260	197	138	1226
	净利	10	12.7	6.2	5.1	4.2	38.2
	净利率	3.98%	3.34%	2.38%	2.59%	3.04%	3.12%
美的	营收	275	333	212	224	192	1236
	净利	9.9	11.9	5.1	3.8	3.3	34
	净利率	3.60%	3.57%	2.41%	1.70%	1.72%	2.75%

宏图三胞WDM模式

- ✦ WDM模式，是Walmart（[沃尔玛](#)）、Dell（[戴尔](#)）和 McDonlad's（[麦当劳](#)）三个单词首字母的组合，俗称“王大妈”，是近年来刚刚兴起的一种IT专业[连锁](#)经营方式，它借鉴和融合了沃尔玛的规模采购平价销售形式、Dell电脑的专业定制生产和[直销模式](#)以及麦当劳的标准化服务，初步形成了自身的特点和优势。

亿元	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001
净利润	0.45	0.18	0.17	0.17	0.15	0.12	0.03

提 纲

1

商业模式与竞争战略

2

3C销售模式

3

服装销售模式

4

供应链模式

神奇的ITAT

- ✦ ITAT(International Trademark Agent Trader, 国际品牌服装会员店)的店铺从2004年成立时的8家迅速扩张至2007年底的726家, 销售额从546万元飙升至42亿元。根据ITAT曾在网站上公布的数据, 其净利润将从2006年的7000万元增长至10.4亿元, 之后的两年将分别达到29.8亿元和56亿元。

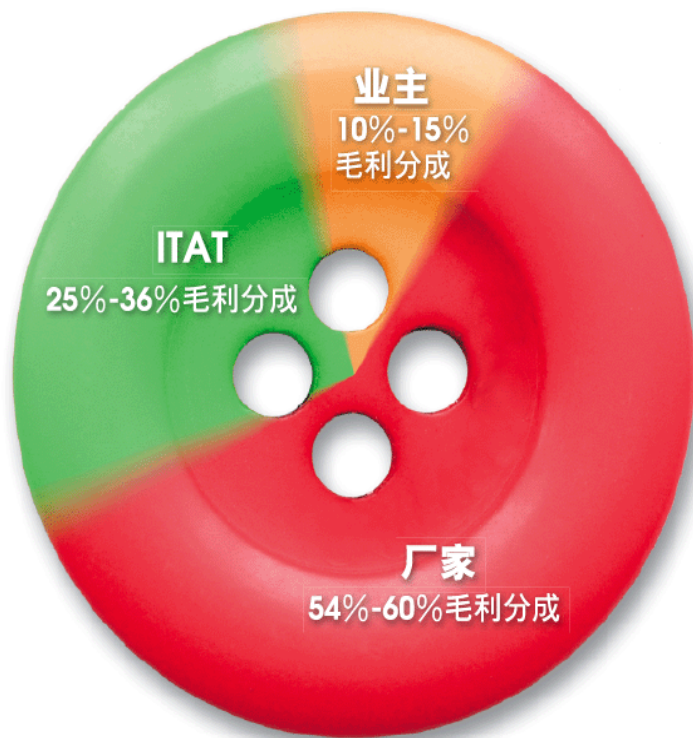
ITAT服装连锁

✦ ITAT服装以品牌服装会员连锁店为主。ITAT以前瞻性的战略眼光把重心放在了整合国内服装生产厂家和商业地产资源，塑造“服装生产商—ITAT集团—商业地产商”的铁三角联盟和利益共同体，减少中间流通环节和降低营运成本，从而达到多方共赢的目标。

其主要经营方式是由生产商直接供货给ITAT，而ITAT负责铺店、销售部分。而所有产品的生产成本由厂家自行负责，ITAT则承担销售店铺的一切费用。换句话说，即ITAT提供、组织一个销售环境，供所有合作生产商进行销售。

图 4：ITAT 模式利润分配

数据来源：www.itatclub.com



海澜之家

- ✦ 海澜之家是典型的SPA（Specialty retailer of Private Label Apparel，自有商标服饰专卖店）企业，即拥有自己的原创品牌，并实现自产自销。海澜之家从生产到销售，整个流程都统一管理，以减少中间环节、降低成本，其定位策略是“高品质、中等价位”的男装。海澜之家对上游生产商同样强势地实行先拿货后结款的方式，同时向生产商开放IT系统，与生产商以销售收入的65：35进行分成。

PPG直销模式

- 销售的爆炸式增长和风投的青睐使得“PPG模式”成为2007年服装业最具想象力的商业神话。而随着电子商务、目录直销和传统制造企业加入这场“模式竞争”，“PPG模式”正面临着来自市场和竞争者真正的考验。



提 纲

1

商业模式与竞争战略

2

3C销售模式

3

服装销售模式

4

供应链模式

价值链、供应链、产业链

- ✦ 价值链（Value Chain），是指企业在一个特定产业内的各种活动的组合，它反映企业所从事的各个活动的方式、经营战略、推行战略的途径以及企业各项活动本身的根本经济效益。
- ✦ 供应链（Supply Chain），是指在生产和流通过程中，涉及将产品或服务提供给最终用户活动的上游与下游企业，所形成的网络结构。
- ✦ 产业链（Industry Chain），是指经济布局和组织中，不同地区、不同产业之间或相关联行业之间构成的具有链条绞合能力的经济组织关系。

深发展：供应链金融

- 供应链金融是将产业上下游的相关企业作为一个整体来提供融资服务。这样一来，供应链上相关的中小企业得到融资支持，快速成长，从而解决供应链上资金分配不平衡的问题，提升整个供应链甚至整个产业的竞争力。



深发展：供应链金融

- “深发展供应链金融”品牌旗下整合了涵盖应收、预付和存货全供应链环节，横跨国内、国际与离岸三大贸易领域的数十项供应链融资产品和以离岸网银为主打的电子结算产品。经过在贸易融资领域的长期探索，深发展正从以提供单项产品服务为主的银行，转变成为提供整体解决方案的专业化贸易融资银行。

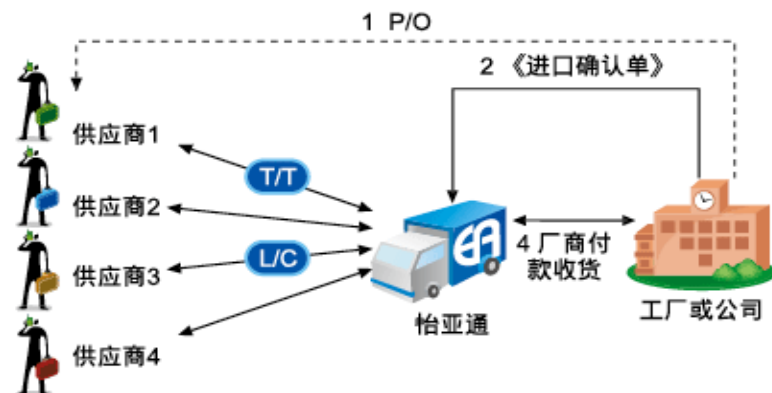
深发展：供应链金融

- ◆ 深发展在2003年已经开始在银行内部贯彻供应链金融的营销理念，这一套营销理念和设计技巧在内部被称之为“1+N——基于核心企业的供应链金融服务”。深发展过去几年围绕这一理念进行了大量的产品开发和营销培训，已经在内部深入人心，并为客户所称道。深发展在各地区的分行，都已经具备设计和提供一揽子供应链金融服务的能力，并由独有的专业机构——贸易融资部全程实施。在过去的10个月中，深发展完成了经营策略和制度变革，打造了一系列业务支持平台，保证了供应链金融服务的全面实施。

怡亚通：供应链服务

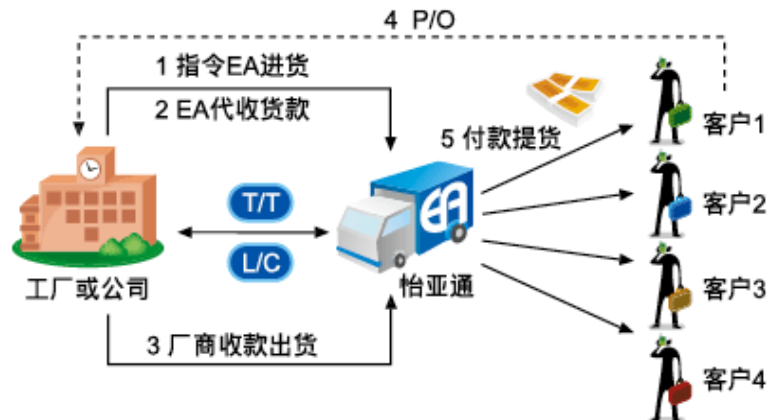
✦ 怡亚通以一站式供应链管理服务为产业基础，开展存货融资业务及相关的外汇衍生交易等业务，将物流主业与金融业务有机融合，大大提高了企业的盈利能力。

图 2: 怡亚通采购执行运作模式



资料来源：招股说明书

图 3: 怡亚通分销执行运作模式



资料来源：招股说明书

怡亚通：供应链服务

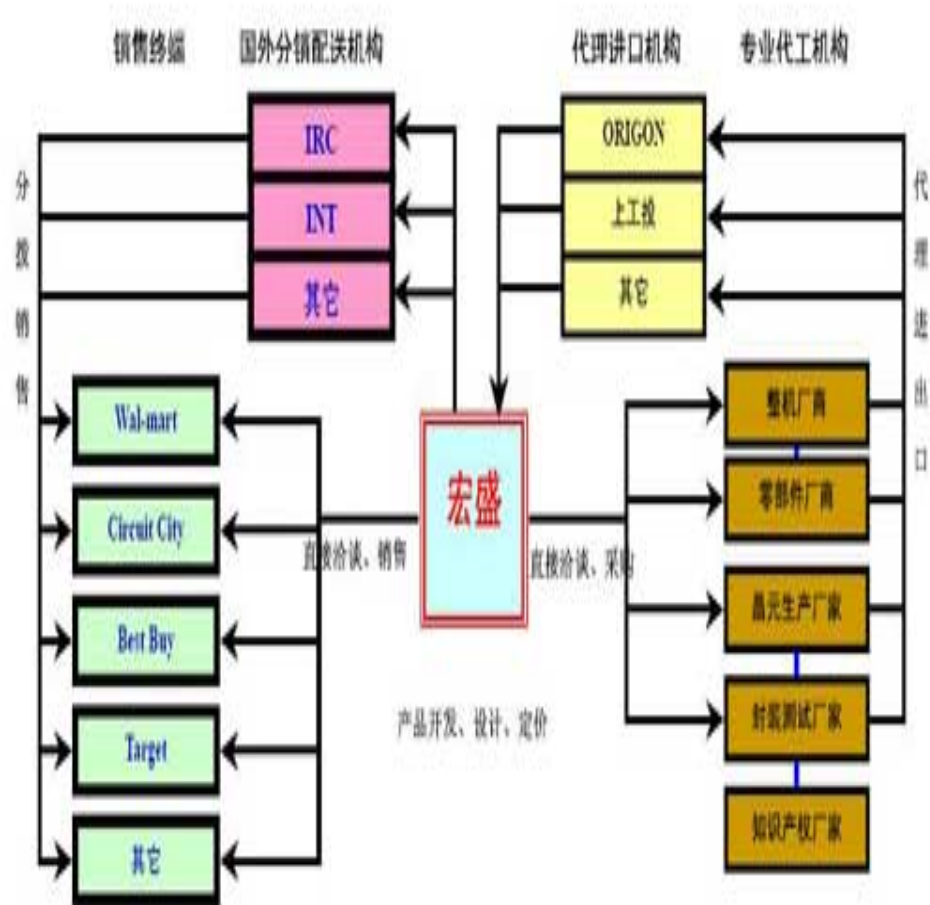
- “我们的商业模式有点像一个建筑的总包，我总包以后再弄整体的规划设计，土建交给谁，装修交给谁？我做供应链也是这样的，我的资金流包给银行，运输找运输公司帮我做，有时候报关进出口，我找报关公司，我专注在我的核心业务，非核心业务我再外包出去。事实上银行会做很多工作，他不可能说你只是给我资金我拿了就跑，他只能看到我第一不会拿银行的一分钱走，第二他的额度都是给我们的客户做配套。”(周国辉)

怡亚通：供应链服务

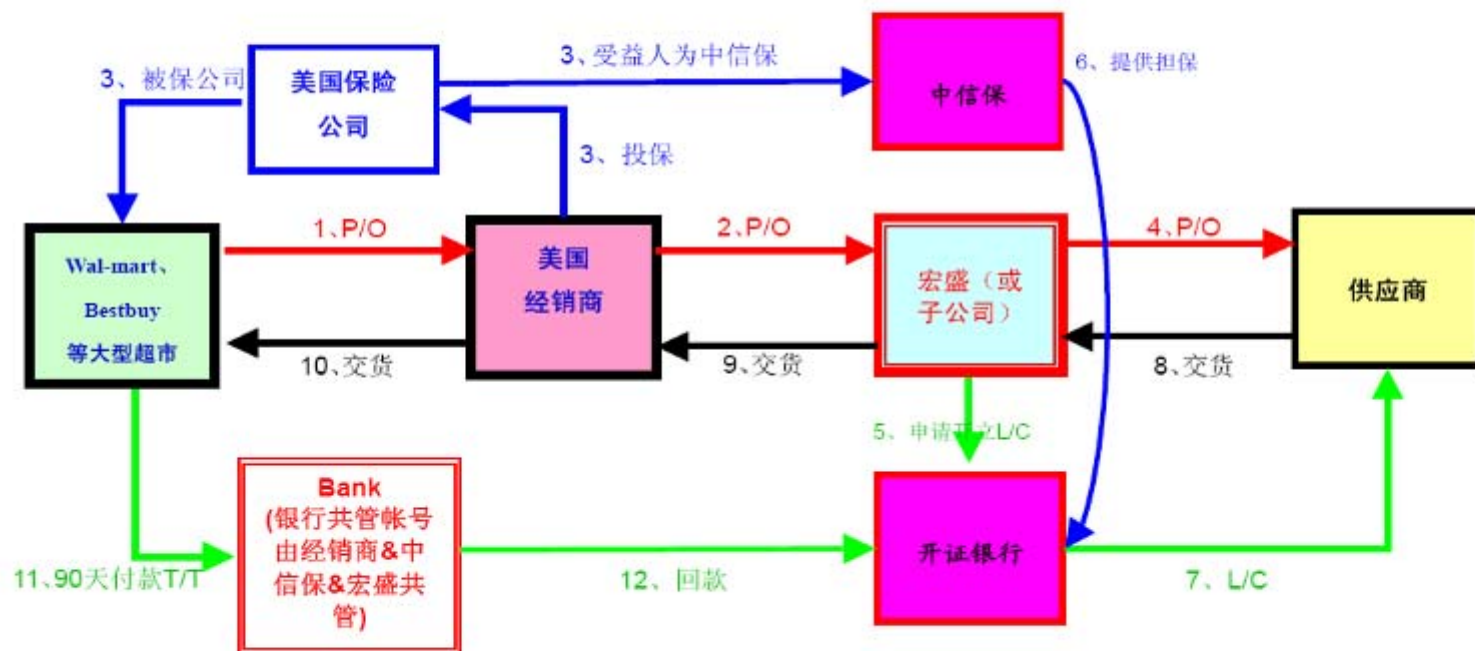
- “别人说我们复杂，其实我们的模式很简单。一个企业，它的供应链上有很多对外的环节，如果有十个环节，垂直一体化的公司就在内部成立十个部门或者公司，而怡亚通把这十个环节的操作集中到自己的平台上来，让客户把原来内部的一些职能外包给我们来做，让它更集中于产品设计与研发、市场销售与采购等核心业务。”
(周国辉)

宏盛科技：供应链管理

- 宏盛科技作为供应链的核心和领导者，主要体现在拥有每个产品的绝对开发权，自主决定每个产品的功能、定价及销售策略；拥有每个产品的绝对采购权。包括选定供应商、选定所有原材料、决定最终制造成本；拥有每个产品的绝对销售权，包括何时、何地、向谁以什么样的价格销售产品。



宏盛科技: 应收账款风险管理



宏盛出口骗局

- ✦ 2008年3月13日，宏盛科技公告，董事长龙长生因涉嫌逃汇、虚假出资、抽逃出资罪，经上海市检察院一分院批准，于3月12日被上海警方逮捕。
- ✦ 宏盛科技在美的两个经销商INT和IRC董事长均为龙长生的妹妹龙长虹，龙的母亲鞠淑芝则在这两家公司的母公司Norcent Holding，中担任董事，并拥有诺盛50%的股份。



Thank You !

敬请批评指正