

物流案例分析：恒基伟业电子产品奇迹一个王朝的背影 PDF  
转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/284/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_284015.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/284/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_284015.htm) 但神话没有延续，到2001年年底，营业额减少到5亿元，2002年年底是2亿元，2003年年底不到1亿元……利润缩水的速度更快，虽然恒基伟业方面拒绝透露具体数字，但一位前恒基伟业的员工透露，2003年已陷入亏损，亏损额可能达到2000万元左右。到2004年年中，恒基伟业的员工数已经只有高峰时的1 / 20，从原来的3000多人缩减到100多人，这家曾经辉煌的公司正在迅速流失自己的血液。从10亿到亏损 在恒基伟业的宣传材料中，总裁张征宇喜欢用的一个词是“博士创业”。1999年创业的恒基伟业，脱胎于张征宇博士此前任总裁的另一家民营科技企业，但当张征宇发现了商用PDA市场的巨大空缺后，他携手下数位爱将，创立了恒基伟业公司。恒基伟业带给市场的产品是商务通。“张总很执着”，这是已经离开恒基伟业的前营销总裁孙陶然对其前领导的评价，“他是一个十分自信的人，对下属比较严格。”但过分的执着和自信已使恒基伟业走到了悬崖边。恒基伟业在高峰时期获得的利润大多已投到新产品和其他一些产业。比如在广西北海兴建的恒基伟业工业园，这个地产项目一期投资将在3年内完成，投资额4亿元，整个工程预计5年内完成，总投资18亿元。在商务通衰落后，恒基伟业在低端产品记易宝和高端的智能手机方面也进行了大量投入，但现在看来，这些产品开发成本极高，市场反应也十分冷淡。事实上，商务通的高额利润很快就被国内的一些竞争企业发现，并且和恒基伟业大打价格战，

产品利润迅速下降。恒基伟业的“连笔王”刚面世时的零售价曾高达1980元，但不到两个月就被拉到1280元，商务通主流产品的价格一直徘徊在800-1200元之间，乐观地估计，每台产品的纯利在50元左右，按最高峰时的50万台出货量估计，恒基伟业近4年的利润总额也不会超过1亿元。但仅在智能手机领域，张征宇就曾对外界表示，将投入2亿 - 3亿元进行手机研发和销售。在原来的主营业务迅速衰落的同时，恒基还在四面出击，公司的现金流倍感紧张，2001年恒基伟业在广告方面的投入高达上亿元人民币，到2002年，广告已无力为继，甚至出现了推广方面的真空。资金的紧张也直接导致了人力的紧张，一位恒基伟业的前员工透露，为了实施北海工业园的项目，张征宇甚至调集了大批公司原来负责各个主要产品的人力，“公司的未来已经押在北海项目上”，但这些做PDA产品的员工，到北海开发房地产又能真正发挥多少作用呢？老化的品牌和渠道 品牌和渠道曾在商务通的成功中立下了汗马功劳，张征宇的左臂右膀孙陶然、范坤芳是这方面的高手，但品牌和渠道方面的老化，也让恒基伟业吃尽了苦头。商务通直接瞄准大多数商务人士管理名片和电话号码的需要，打出“呼机手机商务通，一个都不能少”和送礼等功能诉求，请濮存昕、李湘等当红明星助阵，用高达2亿元的广告狂轰乱炸，商务通的品牌价值在一段时间内达到极高的水平。1999年，商务通的第一款产品“全能高手”上市仅几个月，就有企业推出980元的产品与之竞争，商务通不降反升，零售价由1980元涨至2180元，商务通的品牌价值可见一斑。但康柏、联想等国内外IT厂商迅速进入高端PDA市场，商务通品牌的价值受到挤压，而名人等低端PDA厂商则大打价格

战，迫使恒基伟业应战，商务通的利润也被迅速稀释。缺乏利润的同时，也压缩了恒基伟业在品牌建设上的腾挪空间。2002年后，商务通已基本放弃了在品牌建设方面的努力，其公司宣传册从2000年起就没有更新过；与商务通有关的网站至少有3个，有的早就不再更新了；在公开媒体上，也很少看到商务通的影子。品牌老化加速了恒基伟业渠道的紧张。恒基伟业采取的渠道模式，是小区域的独家代理制，每地只设一家代理商，全权负责该地区的销售和市场开拓，严禁跨区域销售，小区域独家代理制使代理商的利润得到了充分保证。品牌效应的下降和利润空间的减少，让小区域的独家代理商明显感到压力，特别是恒基伟业的主打品牌“商务通”，已在消费者心目中形成了非常深刻的印象，当恒基伟业在同一品牌下推出智能手机和基于WindowsCE的掌上电脑时，大部分消费者并没有意识到商务通的品牌外延已发生了很大变化，而原来商务通的渠道本身，也和传统的手机渠道和新兴数码产品渠道有巨大的差异。品牌的老化还直接影响了代理商的信心，不少代理商离恒基伟业而去，或者开始同时经营其他品牌的PDA或掌上电脑。随着主持营销的孙陶然、范坤芳等高层相继离开，从2002年起，恒基伟业几乎再未做过比较有系统性的规划与投入。战略失误 易观咨询董事长于扬认为，导致目前恒基伟业困局的根源，主要是公司战略层面的失误。他认为恒基伟业找到了中国商用PDA市场兴起的时机，并在初期的繁荣中获得了巨大成功，但这一市场变化很快，在高端领域，国内外IT大厂纷纷介入，手机厂商也将PDA的很多功能集成到了手机上。随着近几年手机快速普及，功能较简单的商务通被日新月异的手机功能取而代之。

在低端的专业细分市场，比如英语词典和学习PDA方面，恒基伟业没有足够重视，当恒基伟业推出记忆宝产品时，市场上同类产品已大有人在，甚至离开恒基伟业后再次创业的孙陶然，选择的正是当年恒基伟业看不上的英语学习类PDA产品。目前，恒基伟业的主要业务有四块：基础PDA、行业应用PDA、记易宝和智能手机。老式的商务通在市场已无人问津；而基于其他操作系统的掌上电脑又面临众多巨头的竞争；智能手机业务基本已经停滞；而原本可为恒基伟业提供较稳定业务的记易宝，由于错过了最佳推广时机也面临被挤出市场的尴尬。为什么恒基伟业的后续产品都不能取得像以前商务通那样的成功呢？于扬认为，这与恒基伟业对产业联合缺乏足够的重视有关。在自行开发的商务通取得巨大成功后，恒基伟业对自己的开发能力过于自信，不论在软件还是硬件领域都投入了大量资金进行独立开发，恒基伟业把希望寄托在自身的开发团队上，这种自信让恒基伟业付出了沉重的代价。一位原来在恒基伟业负责软件开发的顾问告诉《财经时报》，恒基伟业曾用高达2000万元人民币的代价购买了微软的WindowsCE3.0授权，并投入巨资在此基础上开发了一系列应用软件，准备再造商务通时代的辉煌，但微软很快推出WindowsCE4.0，很多投入巨资开发的功能在4.0中都已集成，而当恒基伟业准备推广基于WindowsCE3.0时，消费者已把恒基伟业的新产品当成了老产品。对恒基伟业目前的困局，前远卓管理咨询公司的董事长李波的建议是，不要再盲目投资那些与主业没有太多关系的领域，恒基伟业应非常慎重选择目前的战略方向，如果同时要在房地产、手机、PDA等几个方面涉足，可能一项也做不好，现在已到了做“减法”的

时候，否则，恒基伟业可能面临更严重的危机。100Test 下载  
频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问  
[www.100test.com](http://www.100test.com)