



营 销 战 略 篇



第 1 章 京东方 B2C 业务开拓之路

摘要：上游制造业企业为了长远的可持续发展，往往会选择开拓下游市场。作为显示面板行业的龙头企业，京东方科技集团（以下简称京东方）在 B2B 面板制造业务上做大做强，并且在国家制造强国战略的背景下，做出了开拓下游 B2C 业务的决定。然而因为对 B2C 模式不够熟悉，对下游市场需求和趋势也难以准确把握，导致京东方的 B2C 业务开拓之路跌宕起伏。京东方面临了何种困难？又如何及时解决？如何实现业务多元化的发展？该案例可以为我国高科技制造业在拓展终端市场、实现业务多元化、提升盈利能力、促进企业结构转型等方面提供一定参考与借鉴。

关键词：制造业、京东方、B2C 模式、业务多元化、企业结构转型

1.1 引言

2020 年 8 月，夏日的酷热正在逐渐退去，而关于显示面板的讨论却此起彼伏、热火朝天，各大显示面板厂在 8 月底陆续发布 2020 年半年度报告，为上半年的业绩交出答卷。纵观各家报告，京东方 2020 年上半年的业绩在面板行业中仍然独领风骚，以 608.67 亿元

的营业收入成为行业翘楚，甚至领先老牌面板制造商韩国乐金显示（LGD），这是京东方连续第三年在面板行业保持出货量第一，全球每四台显示设备中就有一块屏幕来自京东方。这份傲人的成绩，既包含了京东方传统 B2B 业务——面板制造在全球疫情和经济下行大环境中的逆势增长，也见证了京东方 B2C 新业务——数字艺术、健康显示、智慧教育等产品的成功。看着这份成绩，负责 B2C 业务的林总终于舒展了眉头，回顾 B2C 业务的开拓之路，林总感慨万千……

1.2 京东方简介

京东方成立于 1993 年，是一家为信息交互和人类健康提供端口显示产品和服务的物联网公司。现在京东方的业务主要分为三大事业群：端口器件、智慧物联、智慧医工。

端口器件事业群包括显示器件与传感器件两大部分，是京东方最核心也是集团内最具支撑力的业务。特别是在显示器件方面，京东方的超大尺寸、超高清、高色域、微显示等高端显示产品已经处于行业领先地位，并且被广泛应用。

智慧物联事业群包括为数字艺术、智慧教育、智慧交通、商务办公等新兴细分领域提供的终端显示产品和物联网整体解决方案。

智慧医工事业群包括移动健康和健康服务两大部分，聚焦数字医院及医疗服务，通过科学结合医疗、显示、电子信息、人工智能等技术，提供智能检测、线上问诊、疾病风险预测、健康管理等服务和方案。

此外，京东方的研发中心和工厂现已遍布北京、合肥、武汉、鄂尔多斯、成都、福州、重庆等全国多个城市和地区，并在韩国、日本、新加坡、美国、德国、印度等全球多个国家和地区设立了子公司和办事处，产品和服务覆盖了全球主要区域，打造了一个以面板作为重要端口的显示物联网生态。

1.3 行业背景简介

液晶 (liquid crystal) 是一种在一定温度范围内既具有晶体特性, 又具有液体流动性的特殊物质, 它由奥地利植物学家莱尼茨尔 (Reinitzer) 于 1888 年发现。20 世纪 90 年代, 伴随着半导体技术的发展, 液晶开始被应用到电子显示中, 并由东芝、夏普等日本企业率先通过 TFT-LCD (薄膜晶体管液晶显示器) 技术实现了液晶显示面板的产品化。到 1994 年, 日本显示面板企业在全世界市场的占有率已经超过 90%。韩国政府看到液晶显示的发展前景后大力支持国内液晶产业发展, 韩国企业三星、LG、现代等在政府支持下紧随日本于 1993 年进入该行业, 并于 1995 年实现量产。到 20 世纪 90 年代末, 由于日本企业的显示面板生产成本居高不下, 加之韩国显示产业崛起的威胁, 日本决定将液晶显示技术向中国台湾转移, 中国台湾企业获得日本的技术后开始大力发展该产业。在奖励计划以及旺盛的内需牵引下, 液晶显示产业在中国台湾得以迅速发展, 2009 年其显示面板的出货量已占全球市场的 40% 以上, 整个显示行业已经形成日本、韩国、中国台湾三足鼎立的局面。

然而受制于液晶显示技术的高壁垒以及头部企业的技术封锁, 中国大陆显示面板长期依赖进口。为了彻底解决中国大陆“少屏”的问题, 京东方、华星光电等一批大陆企业在国家的大力扶持下于 20 世纪 90 年代初开始涉足液晶显示产业, 经过多年卧薪尝胆, 终于打破曾经的三足鼎立局面。2020 年中国大陆的显示面板产能已位列全球产能第一, 占据全球产能的一半以上, 而曾经风光的日本企业早已在显示面板产业中销声匿迹。液晶显示产业链经历了日韩主导、中国台湾主导两个时期后, 现在已经进入由中国大陆主导的第三个时期, 并且整个产业链重心还在进一步向中国大陆转移。

1.4 追风逐日, 面板行业勇投身

京东方的前身是北京电子管厂 (代号 774 厂), 隶属于国家工业部。北京电子管厂曾经是中国最大的电子元器件厂, 盛极一时。但从 20 世纪 80 年

代末起，半导体行业的高速发展使电子管技术逐渐被集成电路技术取代，北京电子管厂连续七年亏损，濒临破产。

半导体技术的发展也带动了显示技术的升级，TFT-LCD 因其更优质的显示效果、更轻薄的外观而逐渐兴起。日本企业率先尝试 TFT-LCD 技术的产业化，凭借先行者的优势，到 1994 年已经成为 TFT-LCD 行业的主导者。韩国和中国台湾地区企业紧随其后，通过全部押注在 TFT-LCD 技术上的“豪赌”而大量获益。然而日韩台为了利益不惜严格控制产品供应量，并对技术牢牢封锁，使中国大陆液晶面板“一板难求”。

为了打破技术垄断，京东方背负产业使命，在国家政策和地方政府的支持下坚定地投身于显示行业。2003 年京东方通过收购韩国现代电子旗下的 TFT-LCD 业务公司——现代显示技术株式会社（HYDIS），正式进入 TFT-LCD 显示领域。同年 9 月，京东方开始在北京建立第 5 代 TFT-LCD 生产线。京东方一边建线，一边派出大量工程师赴韩国学习 TFT-LCD 技术。北京 5 代线建成后，被称为“中国首批 TFT-LCD 工程师”的技术人员也学成回国，积极投身到京东方的产品研发中。2005 年 5 月，京东方 5 代线正式量产，结束了中国大陆无自主液晶显示屏的时代。

到 2006 年，京东方已经开始向韩国三星稳定供货。至 2011 年，京东方又投建了成都 4.5 代线、合肥 6 代线、北京 8.5 代线，这三条生产线陆续于 2008 年、2010 年和 2012 年实现量产。由此，京东方的产品实现了从 1.8 英寸到 110 英寸全覆盖，涉及电视、显示器、笔记本、平板、手机等所有传统显示产品领域，客户群也从最初的三星拓展到 LG、惠普、戴尔、索尼、联想、海信、创维、华硕等，基本辐射行业内所有品牌客户，整个显示行业对京东方的实力给予了初步认可。

1.5 竿头日上，新增长点在何处

2014 年，20 岁的京东方在半导体显示技术领域已经处于世界领先地位，产能、出货量、营收均已跻身行业前五，多年的积累也让京东方在技术上实现了质的飞跃，新增专利数量从 2011 年的 1292 件增长至 2014 年的 5116 件，

涨幅超过4倍。此外，京东方还对重庆8.5代线进行扩产，又开始投建合肥8.5代线、福州10.5代线两条高世代线，希望能在显示行业更上一层楼。

然而，面板制造业资金密集、技术密集、劳动密集的特性决定了产品利润率极低、极度依赖规模效应的劣势。同时，对于规模日渐庞大的京东方而言，单一的面板制造业务也不足以很好地抵抗经营风险。除了扩大规模，如何才能更有效地提升营收和利润，如何让公司运营更加稳健，是包括林总在内的公司高层时常思考的问题。

时任电视事业群负责人的林总也是中国第一代显示产业人，见证了中国液晶显示从艰难起步到逐步腾飞的全过程，他对中国的显示行业充满了浓厚的情怀，更对京东方的不断进步感到十分欣慰。可是每当林总情感真挚地向行业外的朋友介绍京东方时，大家总是一脸疑惑：京东方是谁？是做零售的公司还是做教育的公司？京东方在终端市场较低的品牌知名度始终是林总心里的疙瘩。

事实上，纵观整个显示面板产业链，上游的玻璃基板、IC芯片等行业因复杂、精密的工艺制程，技术壁垒较高，使新来者短时间内难以进入，也为上游企业带来了显著的经济效益；下游渠道商受益于品牌效应及渠道利润，收益也相对可观；而像京东方这样位于产业链中间的面板制造商，却正好处在产业链利润微笑曲线尴尬的最低点（见图1-1）。虽然京东方已经拥有了数个高世代线工厂，但是除了依靠规模效应，暂时还没有其他可以有效提升盈利空间的办法。

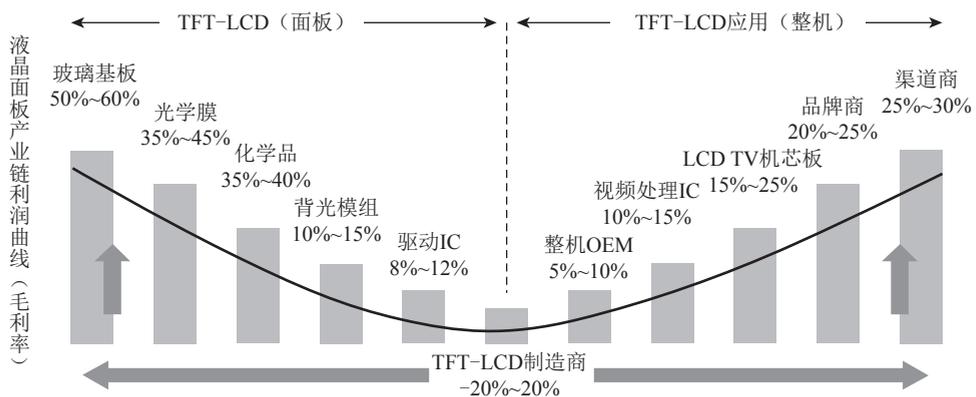


图 1-1 液晶面板产业利润微笑曲线（毛利率）

“上游材料市场一时难以突破，但离我们只有一步之遥的终端市场也无法突破吗？”林总常常这样问自己。这距离终端市场的“一步之遥”不仅成为消费者和京东方之间的一道鸿沟，导致鲜有消费者知道自己手机、笔记本、显示器、电视使用的面板来自京东方，同时也造成了京东方作为“中间商”与终端销售商近 30% 的毛利率差距。

此时的终端电视市场正热闹非凡。全球高世代线工厂的兴起使显示面板开始趋向于大尺寸，物质生活的丰富也促使人们越来越注重对生活品质的追求，互联网的发展又带动电视走入了智能化时代，消费者对显示产品的关注度和热情日益高涨，越来越多的家庭都想要更换更好更智能的电视以享受生活，一波电视换机潮悄然兴起，电视市场进入了一个蓬勃发展的时期。众多头部电视品牌商如索尼、三星、海信、康佳等都推出了 55 英寸 4K 分辨率电视，这个规格的电视一时成为市场的“明星”，越来越多的电视品牌客户不断联系林总，希望林总能为自己多提供 55 英寸 4K 的显示面板。

上游市场的牢不可破和下游市场的生机勃勃不禁让林总开始思考，为什么不去主动打破下游壁垒，用自己的面板开发一款京东方品牌的电视呢？B2B 行业的多年深耕让现在的京东方生产 55 英寸 4K 显示面板已是轻车熟路，20 年的运营发展也让京东方积累了丰富的设计、生产和管理经验，借助此时大尺寸高分辨率电视市场的热度向下延伸产业链，开拓下游 B2C 市场，既可增加产品附加值和公司营收，又能趁机打造品牌，提高品牌知名度。待品牌影响力提升到一定程度后，还可再借助品牌效应营销新的 B2C 产品，形成良性循环，何乐而不为？

林总随即把这个想法向公司进行了汇报，得到了公司的高度认可，公司任命林总全权负责开发 B2C 端品牌电视的业务，林总心中开始酝酿一场“大战”。

1.6 雄心壮志，B2C 市场初试手

林总迅速找到负责电视开发的查总和负责市场调研的下属汤经理商议 B2C 市场开拓之事。

林总慷慨激昂地分享了他的想法后，查总率先开口：“一直以来我们都是做电视面板，从没做过电视整机，但我们都是在这个行业摸爬滚打多年的老产业人了，一直在挑战，也一直在进步，挑战开发电视的勇气和信心我们还是有的！而且在设计生产上我们和下游还有很多相通之处，这个想法值得一试。”

汤经理也表示：“根据 NPD 集团旗下 Display Search 发布的报告，今年大尺寸面板出货面积预计会较之前增长 18%，现在市场对大尺寸高分辨率面板的需求确实旺盛，55 英寸 4K 这样高规格的面板已经成为主流电视的首选，而且智能电视升级带动的需求增长预计会一直持续到 2016 年，高端电视市场仍有一定空间，我们自己又有面板，做电视不说易如反掌，也绝对算是赢在起跑线上啊！”

查总和汤经理的话让林总信心大增。确实，面板行业不仅技术壁垒高，资金壁垒也很高，下游企业想要进入面板行业需要投入巨额资金并经历漫长的产能爬坡及设备摊销过程。与之相比，面板企业想进入下游市场则容易得多。

“是的，我们的确有自己独特的优势，但是也像小汤所说的，旺盛的需求是有时间期限的，我们必须尽快开发出自己的 55 英寸 4K 电视并推向市场，才能抓住这段需求旺盛的市场上期。”林总道，“小汤尽快开始做市场调研吧，我们时间紧张，市场调研、产品研发的日程大家都尽量压缩。第一款电视的开发难免会遇到各种困难，查总这边也请多多支持，我们争取一鸣惊人，不仅要让行业内的合作伙伴知道京东方，更要让终端市场的消费者也都知道京东方！”

汤经理立刻展开对终端电视市场的调研，他发现市场上的电视看似五花八门，实际上同质化程度非常高，显示面板本就类似，外观上也大致雷同；遥控器按键看似繁杂，但很多按键几乎都不会被用到；而且电视作为家庭中不可或缺电子产品，对于重视家装风格的白领和小资人群来说，单调的外观很难与房间的整体设计风格完美匹配，但并没有商家重视并尝试解决这部分消费者的痛点。最终，林总的团队把目标锁定在小众的“完美主义者”身上，他们认为“完美主义者”是一群更加注重生活品质，喜欢追求精致、个性的产品设计的高消费人群，京东方要用自己的 55 英寸 4K 面板，为这样一群人开发一款外观简约又高级感十足的电视。方向确定后，查总就带领一众工程

师进入了紧锣密鼓的产品开发阶段。

2015年夏天，京东方的首款品牌电视——BOE Alta 应运而生（见图 1-2）。“Alta”源自西班牙语，原意是高耸，这个词以“a”开头，以“a”结尾，林总认为它非常完美地诠释了自己首款品牌电视产品的定位：简约、极致、高端。BOE Alta 搭载京东方自己的 55 英寸 4K 分辨率显示面板，机身采用的是航天材料铝镁合金，内置音响是国际顶级品牌哈曼。外观采用区别于传统电视的一横一纵设计，而是使用一体成型的全金属银色机身，无拼缝、无螺丝，这对生产工艺有极高的要求，几乎可以说是非常极致的外观设计。Alta 机身厚度仅为 19 毫米，摒弃了传统的支架形态，而是让底座与屏幕保持 7° 的仰角，在支撑电视的同时更符合人体工学设计。秉持简洁的设计理念，整个电视只有电源和 HDMI 两个接口，只需插两根线便可观看，不再像传统电视一样有复杂的线路。同时，遥控器的按键也精简到了 11 个。Alta 的每一个外观细节都在向消费者传达“如无必要，勿增实体”的极简审美和生活态度，极具艺术感的外观设计可以说是颠覆了传统电视的设计。林总把 Alta 称为“艺术电视”，并希望这样的产品能与“完美主义者”的家庭风格完美地融为一体。



图 1-2 BOE Alta

Alta 的推出轰动一时，连获 2015 年德国 iF 产品设计金奖和红点产品设计奖两项大奖。为了宣传产品，林总的团队也“痛下血本”邀请当时的人气演员为产品代言推广，并量身打造了“BOE Alta，眼界非凡”的广告词。另外还联合如央视、搜狐、小红书等各大媒体平台，以及网络大 V 和 KOL 对产品进行测评和宣传。

新颖独特的外观着实让 Alta 非常吸引消费者眼球。但是一问价格，又是

一个闻所未闻的牌子，消费者望而却步。BOE Alta 上市时售价定为 19800 元，而当时市场上主流品牌的 55 英寸 4K 电视售价基本在 5000~8000 元，即便是索尼、三星这样的国际知名品牌，售价最高也仅为 16999 元，相比之下 Alta 的价格近乎“天价”。

“我们是高端电视嘛！”在听到一些消费者对 Alta 价格的抱怨时，林总不禁想道。一方面，追求极致的设计、大幅度的宣传都为 Alta 带来了成本上升；另一方面，高端的定位也需要一个“高端”的售价与之匹配，Alta 本就针对的是高端市场和高消费人群，不是普通消费者。因此林总认为普通消费者的抱怨也可以理解。

然而 Alta 瞄准的所谓“完美主义者”实在是太过小众，客户基数远低于常规电子产品消费人群，目标市场规模存在很大局限。而且即便是对于高消费人群，Alta 的价格也太过昂贵。作为电视，除了外观外，Alta 在本质上与传统电视并无太大区别。作为家庭中一款带装饰性质的电器，这个装饰用途的成本实在太高。虽然产品设计精致，但完美主义者们也不愿付出比传统品牌高出近两倍的价格为这样的设计买单。况且对于 B2C 市场的消费者来说，京东方还是一个非常陌生的品牌，即使林总通过各种方式大力宣传 Alta，短时间内也无法迅速拉近消费者与品牌间的距离，过高的售价也让京东方在赢得消费者信任方面显得诚意不足。除此之外，Alta 上市初期只能通过京东方官网或官方微信下单，支持购买和配送的城市仅有北京、上海、广州、深圳、成都五个城市，销售渠道不够丰富，销售方式不够灵活也影响了消费者的购买热情。

Alta 上市一段时间后，林总开始陆续接到老客户的电话。

“林总，听说你们也开始做自己的电视了，也是用 55 英寸 4K 的面板，销量怎么样啊？”

“林总，这个月 55 英寸 4K 面板的供应量还能保证吗？你们不会都拿去做了 Alta 了吧？”

“林总，您这新出的 Alta 不是跟我们品牌电视公司抢生意吗？”

原来，京东方在 B2C 电视领域的进军也引来 B2B 品牌电视客户的隐隐担心。对于这些品牌客户来说，京东方从供应商变为既是供应商又是竞争对手后，是否在供应时会“肥水不流外人田”，把品质最好的显示面板留给自己，这

样的供应策略是否会在终端电视市场引起更激烈的竞争，这些都是品牌客户关心并且担心的地方。尽管林总一再向客户解释 Alta 的定位是高端电视市场，不会与 B2B 业务的品牌电视客户产生竞争，但这样的说法终究无法打消 B2B 客户的顾虑。

新品上市的讨论热度冷却后，Alta 的话题度越来越低。虽然后期林总带领团队对 Alta 系列产品线做了延伸，再次利用自己的面板推出 Alta Max 110 英寸超高清 4K 电视，试图背水一战。但除了尺寸增大外，Alta Max 与 Alta 并无太多本质区别，家庭中也并不适合使用这种超大尺寸电视，Alta Max 的定位变得模糊不清。

上市近一年后，Alta 和 Alta Max 在京东方天猫官方旗舰店的月销量为零，Alta 仅有两个历史评价，Alta Max 甚至没有评价。而后代言人被封杀也为产品形象蒙上阴影。虽然京东方没有公开官方销售数据，但是 BOE Alta 还是渐渐淡出了消费者的视线。

1.7 重整旗鼓，B2C 产品再出发

在 Alta 逐渐沉寂后，整个显示面板业也因为产能的爆发式增长进入了供过于求的行业寒冬。随着国内企业对显示面板生产技术的深入掌握，显示面板生产工艺逐渐成熟，再加上国家政策的支持，国内企业的显示面板产能不断增加，到 2016 年初国内已经有 8 条 8.5 代线投产，同时还有 3 条 8.5 代线、1 条 8.6 代线、1 条 10.5 代线在建。然而经过显示产品多年的蓬勃发展和互联网带动的“换机热”渐入尾声，终端市场需求暂时趋于稳定，不断释放的产能一时使显示面板行业走入了产能过剩的困境，价格战打得如火如荼。

行业领先的京东方也无法在这场寒冬里独善其身，2016 年仅上半年京东方就亏损 5.16 亿元，太过单一的显示面板制造业务、太过简单的产品结构都让京东方难以很好地抵抗行业下行周期，更不用说提升产品附加值。

市场的压力让林总再度陷入深思。虽然 Alta 销量惨淡，但是开拓 B2C 市场，向下延伸产业链，丰富产品类型，优化市场结构的大方向是没有错的，产品和市场的多元化仍是京东方稳健运营和持续发展的最佳选择。不过 Alta

的经历也让林总认识到，在品牌辨识度还不够高的情况下，以一款紧跟主流、只在外观上别出心裁的产品贸然进入已经非常成熟的传统 B2C 市场，很难一鸣惊人。要想打开 B2C 市场，首先应避免与现有 B2B 整机品牌客户形成竞争，在此基础上开发出区别于市场上现有的、真正具有创新性和竞争力的新产品，并挖掘出适合产品的新细分市场，才能赢得消费者的认可和青睐。

尽管集中释放的产能让行业暂时进入下行期，科技的进步却让显示变得无处不在。除了传统的电视、手机、显示器等产品外，显示的应用已经渗透到各行各业的方方面面，文化、广告、教育、交通等行业对显示产品的需求日益增加。物质水平的进一步提升也让国家开始高度重视文化艺术等软实力的发展，政府开始大力推行全民美育，希望通过审美教育的推广提升全民素质。2015 年《国务院办公厅关于全面加强和改进学校美育工作的意见》中明确提出全面加强和改进学校美育工作，优化美育资源配置。“十三五”规划中也提出要促进数字创意产业蓬勃发展，创造引领新消费，数字创意产业与新一代信息技术产业要一起成为国家“十三五”期间主要发展的领域。市场和国家政策的悄然转变让从事市场工作多年的林总敏锐地嗅到了契机，林总想，欣赏美、学习美、传播美，首先都需要看到美的作品，但是三天两头跑美术馆又不太现实，能否通过显示技术，让大家足不出户就看到美术馆中的作品呢？于是林总再次找到了老搭档查总，开始探讨新产品。

“查总，我们能否通过技术实现在屏幕上看到的油画和真正的油画非常接近，甚至以假乱真呢？”林总开门见山。

查总认真思考了一会儿，幽幽说道：“我们有一个专利，叫无损伽马技术，可以保证显示器的 256 个灰阶完全显示，最大化地还原画面，但是还从未应用到产品上，或许可以尝试一下。”

原来，即便是在市场低迷的环境下，京东方也从未放弃自主创新，仍然保证把每年营收的 7% 作为研发费用，所以京东方技术成果丰硕，新增专利数量持续攀升。到 2016 年京东方累计自主申请专利超过 2 万件，累计专利授权超过 1 万件，可使用专利达到 5 万件以上，京东方的专利布局战略也由防御为主逐渐转向了攻防并济，而查总提到的无损伽马技术正是其中之一。为保证显示器性能，普通显示器都要经过伽马曲线校正，但校正后原有的 256 个灰阶会丢掉 11 个，导致显示屏幕的暗部基本上是模糊不清的。但无损伽马

技术就可保证 256 个灰阶全部再现，显示效果细腻逼真，非常接近纸质效果，而且这种类纸的效果也减少了眼睛观看时的疲劳感。

查总的解释让林总又一次开启了对全新 B2C 产品的构想。林总的团队再次活跃起来，而这次团队没有再“赶工期”，而是扎扎实实地做产品，做市场和用户调研，做政策研究，大家都在齐心协力认真打磨新产品。

终于，2017 年 11 月，在京东方一年一度的全球创新伙伴大会上，京东方非常隆重地推出了新的 B2C 产品——BOE 画屏，“让艺术走进大众——BOE 画屏之夜”也成为这次大会上最受瞩目的单元（见图 1-3）。BOE 画屏是一款集艺术欣赏、艺术分享、艺术传播、艺术交易于一体的 32 英寸高清显示终端。它采用京东方独有的无损伽马专利，又叠加了防反射技术，最大限度还原了美术作品的色彩与质感，无论是油画的肌理还是水墨画的深浅，在画屏上都得到了原汁原味的呈现。即便长时间观看，类纸的效果也不会使眼睛觉得疲劳，防反光技术也保证了无论从正面还是从侧面观看，画面都一样逼真。



图 1-3 BOE 画屏

“显示美”的问题解决了，京东方还更进一步，解决了“美的来源”问题。为了向用户提供丰富的艺术资源库，京东方与美国大都会博物馆、俄罗斯冬宫、荷兰国立艺术馆、中国国家博物馆、中国美术馆、国家图书馆、芝加哥大学东亚艺术研究中心等 200 余家国内外博物馆建立战略合作，对一万多幅的作品进行高质量的数据采集，并同步开发了和画屏配套的画屏 App，把采集的数据同步上传至 App 客户端。这样用户通过 App 就可以轻松控制画屏，将在 App 上任意选择的各大博物馆的珍贵藏品实时显示在画屏上，随时随地

切换显示，人们再也不必跋山涉水到世界各地挤在人山人海观赏世界名作。另外画屏 App 还具有分享功能，用户可以上传自己的照片或者作品，也可通过 App 收藏购买其他用户的作品。

BOE 画屏开创了艺术显示市场的先河，通过显示端与 App 构建起了用户、内容、上传者、收藏者的艺术显示生态，用显示共享艺术、传播艺术，真正做到了用科技把美术馆搬回家。BOE 画屏不仅是显示与互联网的结合，更是科技与艺术的跨界。林总更愿意把它称作一个“移动的艺术馆”，笑称自己真是与“艺术”两个字有不解之缘。而“您身边的艺术馆”也成为了画屏的经典宣传语，为消费者带来无尽想象空间。

画屏在京东方创新合作伙伴大会上惊艳全场后，又凭借新颖的创意一举斩获 2017 年柏林国际电子消费品展览会本年度“IFA 产品技术创新奖”、2017 年中国电子信息博览会（CITE）“CITE 2017 创新产品与应用奖”、2016—2017 年度“显示产品创新应用奖”等一系列大奖。在定价上，画屏上市时售价为 2999 元，对于工薪家庭来说是一个非常容易接受和能负担的价格。在销售渠道上，除了在天猫、京东、京东方官网等电商平台同步上线外，京东方也在北京、上海等地建立了画屏线下艺术体验馆，并定制了多种家庭、亲子的体验活动，让消费者可以近距离体验到画屏显示效果的逼真和奇妙。这样线下线上联合推广，画屏的销路逐渐打开。

停不下的林总赶紧趁热打铁对画屏的产品线进行了延伸。在 2018 年的京东方创新合作伙伴大会上，第二代画屏——画屏 S2 发布亮相。相较于第一代画屏，第二代产品增加了智能感光技术和智能匹配模式，既可以根据环境光的强弱自动调节显示亮度，又可以根据不同的显示内容自动匹配不同的显示模式：若是油画，就突出颜色和层次感；若是素描，就突出线条感；若是国画，就突出渲染和纸质感。这是林总和众多艺术家交流后独创的技术，更加提升了“身边艺术馆”的沉浸体验。此外为了更好地发挥在家庭里的装饰属性，画屏 S2 的外框、屏幕内衬、电源线都做了颜色、结构和材质上的升级，为整个产品平添许多家居感，变得更有温度。除了硬件，画屏 App 也升级到了 3.0 版本，新增的识图功能完美解决了用户对于不熟悉的世界名作的搜索查找需求，平台也上线了艺术课程，欣赏美的同时又可以轻松学习美。AI 语音交互功能助手“小艺”的加入让画屏变得“可以说话”，App 的艺术定制版块也

为用户和艺术家搭建了桥梁，用户可以在平台上选择心仪的艺术家为自己进行有偿艺术定制。升级后的画屏 App 强化了分享功能，通过 App 可以与远在千里之外的父母即时分享生活动态，温情的画屏缩短了亲情间的距离。除了画屏 S2，京东方还同时推出尺寸更小、分辨率更高的画屏 M2，更适合摆在书桌、床头等地方近距离观赏。

产品的多元化让 BOE 画屏的受众越来越多，上市一年后，画屏的用户就从北京、上海等核心城市扩散到沿海城市，到 2019 年画屏用户已经覆盖全国各地，人数突破 20 万人次。画屏 App 的作品数量也突破了 100 万件，作品累计推送量超过 500 万次，相当于为用户更换过 500 次画作。BOE 画屏的好评如潮让京东方终于在显示市场上开拓出一片属于自己的 B2C 新天地，京东方也被越来越多的消费者知道，林总终于舒展开了眉头。

不过“野心勃勃”的林总仍然觉得不够，他带领团队主动出击，与各大博物馆、艺术机构、学校等联手积极进行艺术宣传与普及：联合北京故宫博物馆进行“发现·养心殿——数字故宫体验展”、助力国家典籍博物馆“中华传统文化典籍保护传承大展”、亮相雅加达亚运会文化特展、入驻韩国平昌冬奥会之家，BOE 画屏和京东方的知名度在这些活动中得到不断提升。

同时，BOE 画屏也间接推动了数字化艺术的发展。2018 年，在文化和旅游部的指导下，由京东方牵头，联合中央美院、中国美术馆、北京邮电大学开始制订“数字化艺术品显示系统的应用场景、框架和元数据”（Scenarios, framework and metadata for digitalized artwork images display system）国际标准，同年 7 月该标准在国际电信联盟电信标准化组织（ITU）正式立项。画屏的成功，不仅仅体现在热度、销量，以及对美育培养、艺术宣传的积极作用上，更体现在京东方凭借这款产品成为相关领域的标准制定者，开始引领行业发展。

1.8 互利共生，2B、2C 模式共成长

一方面，画屏让京东方成功打开了 B2C 市场，对于京东方来说，这只是 B2C 业务的起点，京东方对 B2C 市场的“野心”远不止于此。另一方面，显示面板作为 B2C 业务的重要支撑，也从未停止前进的脚步。

在 B2B 业务上，京东方仍然坚定不移地将每年营收的 7% 投入产品研发中，坚持自主创新，科学布局产品结构，合理扩张产能，改进生产工艺，持续提升技术能力，优化供应资源，扶植拉动国内供应商成长，降低生产成本。这样的坚持不懈也换来了骄人的成绩，2019 年京东方在手机、平板电脑、笔记本、显示器、电视五大传统显示领域的显示面板出货量和市占率首次跃居全球第一，出货面积同比增长 45%。除了传统显示领域外，京东方也开始在车载显示、拼接显示、零售显示等新兴的显示领域发力。京东方 B2B 业务的目标，不再只是单纯地生产出更多的显示面板，而是科学地利用现有资源生产出性能更好、更绿色舒适、应用范围更广的高端显示面板。

在 B2C 业务上，京东方在画屏开拓的艺术显示细分市场持续领跑。2019 年，由京东方牵头制定的“数字化艺术品显示系统的应用场景、框架和元数据”标准正式获得国际电信联盟电信标准化部门批准发布，这是数字化艺术品显示领域的首个国际标准，填补了国际相关领域的空白，标志着全球数字化艺术品显示行业取得重大突破。画屏的成功给了林总极大信心，并收获了丰富的经验，林总始终对终端市场的“风吹草动”保持高度关注，希望能再挖掘出新机会，把画屏的成功经验复制到新的 B2C 产品上。

健康显示便是时下的火热话题。随着电子产品的普及，人们使用电子产品的时间越来越长，尤其是电子产品用户低龄化让很多家长开始担心孩子的视力健康，但是市场上暂时还没有针对儿童的护眼显示产品。

林总迅速捕捉到了这个市场机遇，恰逢查总带领研发的低蓝光显示面板即将量产，这种显示面板在保证显示效果的同时可以有效减少蓝光对眼睛的伤害，查总已经在向第三方权威机构申请技术认证。

于是林总的团队再一次活跃起来。有了画屏的经验，整个团队已经变得非常默契。很快，新的 B2C 产品——BOE Funbook 儿童护眼双语阅读器被推出（见图 1-4）。查总之前提到的低蓝光护眼技术已经获得第三方机构德国 TUV 莱茵和 Eyesafe 双认证，这项技术可以在保证显示效果的同时有效减少面板有害蓝光对人眼带来的伤害，是一种非常有效的健康显示方案，这也是 BOE Funbook 用到的核心技术。另外 Funbook 还搭载了适合儿童的中英文阅读及测评体系，可以提供丰富的双语图书资源。面板制造的行业地位

和画屏的成功让京东方的品牌越来越响亮，有了消费者的认可，Funbook 推销起来也比画屏顺利了许多，学习和护眼合二为一的产品卖点更是深受家长好评。



图 1-4 BOE Funbook 儿童护眼双语阅读器

从 Funbook 这样的产品可以看出，京东方 B2B 业务实力的不断提升为其 B2C 业务的拓展提供了更多可能，而 C 端客户的需求不仅可以拉动京东方 B2B 业务的物量，更可以刺激显示面板技术的快速升级，以此更好地匹配终端市场。京东方在 2B 与 2C 端脚踏实地又勇于创新的态度，让两个市场的业务相辅相成，稳健成长。林总相信在全球互联网浪潮和物联网的崛起下，未来显示屏幕将成为信息交互的重要端口，利用京东方越来越优质的显示面板，一定可以满足更多样的用户需求，开发出更多元的 B2C 产品。

1.9 尾声

随着综合实力和知名度的提升，京东方也变得越来越“高调”。2019 年中华人民共和国成立 70 周年庆典上，京东方联合新华社共同实现了从拍摄、传输、制作到显示的多地 8K+5G 直播，新华社和梅地亚中心的所有媒体都通过京东方的 110 英寸 8K 超高清显示屏观看了国庆典礼，同时上海世贸广场也收到了 8K 高清画面的实时传输画面。在国庆当晚的联欢节目中，令人震撼的可折叠光影屏也全部来自京东方。这些活动让知道京东方的人越来越多，京东方的品牌影响力也越来越大。

2020 年，人们习以为常的生活和工作方式被疫情全部打乱，居家隔离、线上办公、线上学习变成了新常态。而生活和工作习惯的改变和居家时间的延长反而刺激了显示产品的需求，B2C 产品画屏和 Funbook 凭借其健康及便

捷的线上互动优势，销量屡创新高，仅 2020 年第一季度销量和营收就同比增长一倍。同时 B2B 的显示面板也供不应求，到第三季度主流面板价格上升超过 60%，京东方的业绩不断刷新。疫情这只黑天鹅给京东方带来了机遇，京东方不断调整生产结构，积极布局，希望再创新高。

2020 年 9 月 23 日，京东方发布公告收购中电熊猫南京 8.5 代线和成都 8.6 代线，自此，京东方拥有了 5 条 8.5 代线、1 条 8.6 代线和 2 条 10.5 代线，彻底坐稳了显示面板之王的宝座。在全球最大的显示面板产能平台上，更多元化的产品规划和商业模式也将拉开序幕。展望京东方的未来，林总的目光中充满了坚定与希望……

启发思考题

1. 京东方为什么尝试开展 B2C 业务？
2. 京东方最初为 B2C 业务制定了怎样的战略及策略？效果如何？
3. 京东方首次在 B2C 业务尝试失败后，进行了哪些调整？效果如何？
4. 京东方如何实现多元业务共同发展？
5. 京东方 B2C 业务的发展给我们哪些启发？

案例分析

1. 分析思路概述

营销模式的选择和新产品开发战略的制定是市场营销中的重要议题，也是“营销管理”课程的核心内容之一。本案例以京东方在其原有的 B2B 显示面板业务的基础上寻求商业模式多元化转型、逐步开发出适合 B2C 市场的新产品并探索出一套 B2B 与 B2C 模式并行的营销模式的过程为故事主线，对该公司选择这一营销模式的原因、新产品开发战略、相应营销策略的制定及其效果等方面进行深入分析和探讨，试图使读者理解和掌握以下三方面内容：

- (1) 理解不同的营销模式分别具有怎样的特点与适用条件；
- (2) 掌握新产品开发战略的不同类型及特点；
- (3) 探讨高新技术企业应如何选择适合自身情况的营销模式、新产品开发战略，并设计相应的营销策略。

2. 案例分析关键点

1) 关键点

京东方在其较为成熟的 B2B 显示面板业务的基础上，出于公司进一步发展的整体考虑决定进军 B2C 业务，但是其初始的 B2C 业务在新产品开发战略及营销策略上缺乏有效的设计，效果并不理想。京东方后来通过对其 B2C 业务的目标市场细分和新产品开发战略等做出一系列调整，才在 B2C 市场上闯出了一席之地。

2) 关键知识点

营销模式、新产品开发战略、营销策略、多元化战略。

3) 能力点

分析与综合能力、批判性思维能力和解决实际问题的能力。

3. 相关理论知识点

1) B2B、B2C 商业模式

B2B 和 B2C 是电子商务模式中的两种主要模式，电子商务是指以互联网为平台和依托，通过电子交易方式进行的商业活动。

B2B (business to business) 是指企业与企业之间通过互联网进行产品、信息、服务等交换的商业活动，它的特点是交易双方均为企业，通过互联网平台交易可降低企业运营成本，提升运营效率，一般处于行业中间环节的生产制造商通常采用 B2B 的商业模式。

B2C (business to customer) 是指企业与消费者之间通过互联网进行的商业活动，在 B2C 模式下企业可以与消费者建立直接联系，既为消费者提供了便捷的消费方式，也为企业提供了提升客户黏性、扩大品牌影响力的有效途径，随着我国互联网、电子产品以及物流产业的高速发展，我国的 B2C 商业模式的发展呈现出繁荣景象。

2) 波特五力模型

波特五力模型 (Porter's five forces) 由迈克尔·波特 (Michael Porter) 在 20 世纪 80 年代提出，将企业在整个产业链中的竞争环境归纳为五个方面：行业内竞争者的竞争能力、上游供货商的议价能力、下游客户的议价能力、潜在进入者的威胁、替代品的替代威胁。管理者通过对企业上下游环境的充分分析和综合评估，科学地制定竞争战略 (见图 1-5)。

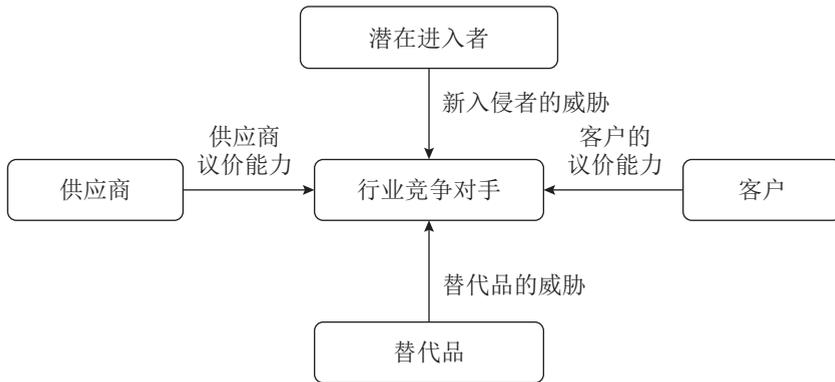


图 1-5 波特五力模型

3) SWOT 分析

SWOT 分析是一种企业常用分析工具。通过分别识别企业面临的内外部因素，包括优势（strength）、劣势（weakness）、机会（opportunity）和威胁（threat），企业可以形成 SO、ST、WO、WT 四种类型的战略选择，进而帮助企业确定其发展战略。

4) 新产品开发战略

新产品开发战略是指通过改良现有产品或开发新产品来扩大销售量的战略。新产品开发战略的核心是激发顾客的新需求，以高质量的新品种引导消费潮流，它主要包括：

(1) 领先型新产品开发战略。指企业首先研发新产品，并将产品率先投入市场，从而获得行业先行者的优势，确保技术和产品双领先地位的一种开发战略。采用这种战略时，通常投资金额高，研究工作量大，产品评估时间长。

(2) 跟随型新产品开发战略。指企业密切关注市场上刚出现的新产品，当市场上出现较好的新产品时，进行仿制并加以改进，迅速占领市场的战略。对于企业来说，采用这种战略时投资相对较少，成本相对较低，企业自身所要承担的风险也相对较小。

5) 4P 营销策略

4P 营销策略由美国营销学大师麦卡锡教授于 20 世纪 60 年代提出，是营销策略研究的基础。其中 4P 分别指产品（product）、价格（price）、渠

道（place）、促销（promotion），这是企业在营销活动中可以自由掌控并灵活应用的主要因素和手段，通过对它们的不同组合形成了企业独特的营销策略。

（1）产品组合。产品组合是指企业向目标市场提供的产品和服务的集合，它主要包括实体产品的功能、规格、品质、样式、品牌、外包装，以及服务和售后保证等因素。

（2）价格组合。价格组合是指企业销售产品或服务所获得的经济效益，它主要包括基本定价、促销折扣、支付条件等因素。

（3）分销组合。分销组合是指企业通过不同的地点、方法、途径、存储、物流等环节和活动以达到产品或服务销售的目的，它主要包括分销渠道、库存管理、仓储设施、物流规划等因素。

（4）促销组合。促销组合是指企业为达到宣传与销售的目标通过各种媒介载体对产品或服务进行的传播、推广活动，它主要包括广告、自媒体推广、促销活动、公共关系等。

6) STP 理论

STP 理论又称市场定位理论，最早由美国温德尔·史密斯教授在 1956 年提出，后又经过营销学家菲利普·科特勒发展和完善，最终形成现在的 STP 理论。S、T、P 分别是 segmentation、targeting、positioning 的首字母，该理论指出市场是一个多结构、多变、多元的复杂综合体，企业若想准确迅速地开拓市场，就应该从统一的维度把市场细化为若干更小的市场，并从若干更小的市场中选择具有发展前景且适合自己的作为目标市场，最后针对目标市场消费者的偏好开发相应的产品和服务，以此获得市场开拓的成功。

7) 多元化战略

多元化战略又称多角化战略，是一种相对于专业化战略而言的企业经营战略，主要指企业为了开拓新市场、获得更多市场份额，或为了规避单一事业的经营风险而开拓新事业领域的战略。多元化战略又具体分为同心多元化、水平多元化、垂直多元化、复合多元化四种类型。

（1）同心多元化战略。指企业利用现有的生产技术条件，生产制造与现有产品类似的新产品，新产品虽与原产品不同，但具有较强的技术关联性。

(2) **水平多元化战略**。也称横向多元化战略，是指企业生产制造新产品并销售给原有市场客户，以满足客户的新需求，新旧产品之间具有较强的销售关联性。

(3) **垂直多元化战略**。也称纵向多元化战略，具体来说又分为前向一体化和后向一体化两个方向，前向一体化是指企业向自己产品的消费行业扩展，后向一体化是指企业向原材料、零部件等行业发展。

(4) **复合多元化战略**。也称整体多元化战略，它是指企业将经营范围向与现有产品和服务、技术、市场无关的领域拓展。复合多元化战略的实施需要具备充足的资本和丰富的社会资源，因此多为实力雄厚的大企业所采用。

8) 差异化战略

差异化战略，也称差别化战略，主要指企业为了突出竞争优势，在产品、服务、价格、形象等方面与竞争对手具有明显差异而采用的战略。差异化战略有利于打造品牌形象，提升消费者的品牌忠诚度，是帮助企业获得更高利润的有效竞争战略。

4. 案例思考及分析

1) 京东方为什么尝试开展 B2C 业务？

根据波特五力模型相关理论，分别分析京东方所在的显示面板行业在 B2B、B2C 市场上的五力情况。由此可以发现相对于 B2B 业务而言，B2C 业务在潜在进入者、供应商、行业内竞争者、客户和替代商品五个影响因素上都有较显著优势，具体分析思路如图 1-6、图 1-7 所示。

利用 SWOT 模型分析京东方企业自身内外部环境对企业进入 B2C 市场的优劣、机会和威胁，可提出四种不同的企业发展战略（如图 1-8 所示）。综合评估京东方的内外部情况可以发现，京东方应选择以 SO 战略为主的发展战略，通过进入 B2C 市场，进一步发挥在行业中的种种优势，满足消费者想要使用更高端、更多元化的终端显示产品的需求。

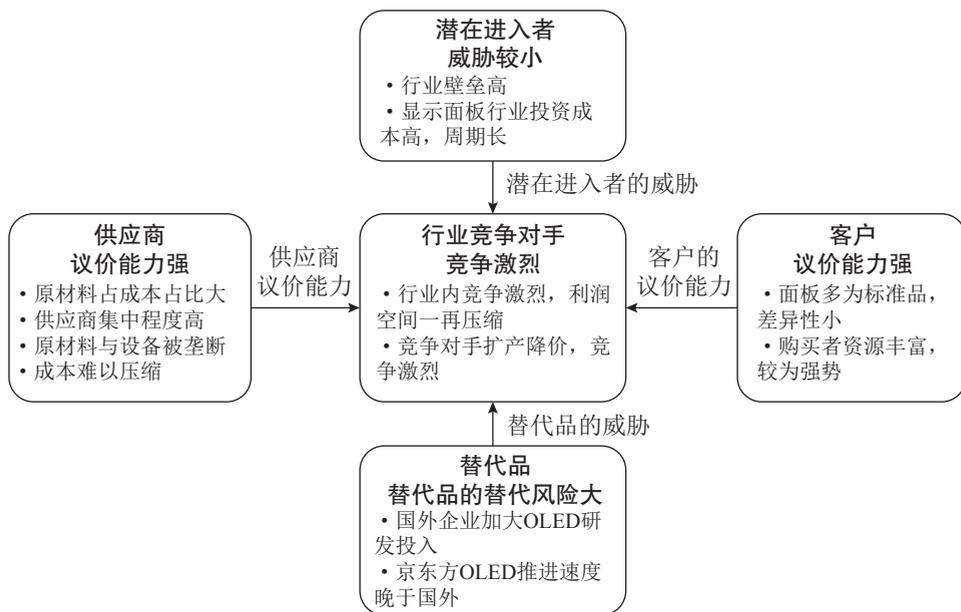


图 1-6 波特五力分析——B2B 市场

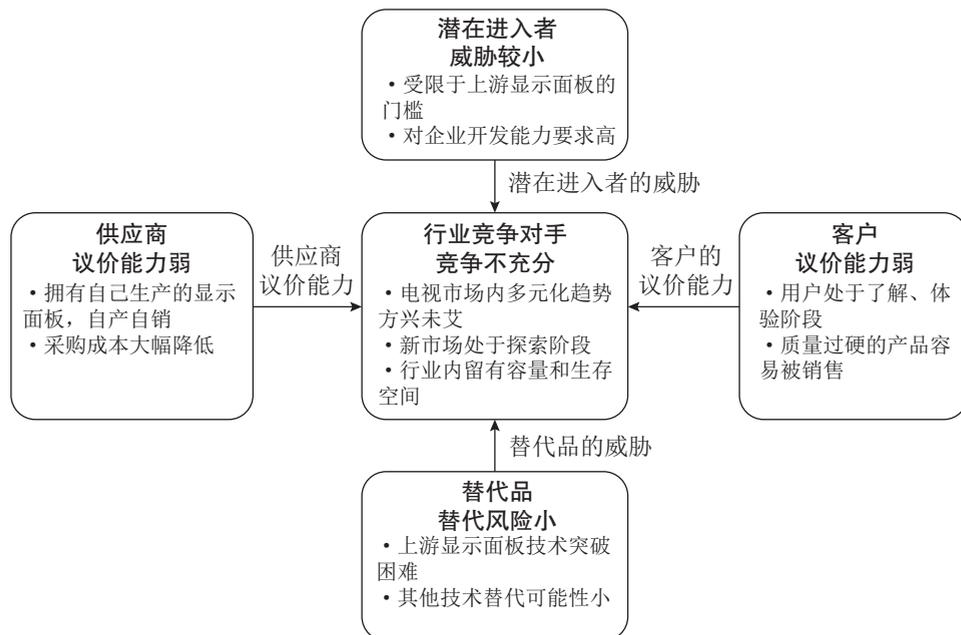


图 1-7 波特五力分析——B2C 市场

内 部 分 析

		优势 (S)	劣势 (W)
外 部 分 析	机会 (O)	1. 产能充足, 行业地位领先 2. 拥有稳定、广泛的客户群体, 客户对面板产品认可度高 3. 具有一定的研发经验和技術储备	1. 依赖规模效应, 产品附加值低 2. 单一业务经营风险大 3. 缺乏有效的品牌宣传
	威胁 (T)	1. 对面板上游供应商议价能力较弱, 成本降低困难 2. 大陆企业液晶面板生产线逐步兴建, 存在产能过剩风险	
		SO 战略 1. 利用产能优势及技術储备提高技术壁垒, 尽可能阻止新进入者 (S1,S3,O1) 2. 深入分析经济发展带来的 B2C 端新需求, 凭借技术积累开发有竞争力的新产品 (S3,O2) 3. 凭借行业对面板的高度认可, 利用开发新产品的机会将品牌影响力扩展到更广阔的市场 (S2,S3,O2)	WO 战略 1. 凭借经济和互联网发展带来的新需求, 提高产品附加值 (W1,O2) 2. 加强品牌宣传推广 (W2,O2)
		ST 战略 1. 研发品质更好、不良品率更低的新产品, 降级生产成本 (S3,T1) 2. 优化产品结构, 与客户签订长期稳定的合作协议, 确保产能有效利用 (S1,S2,T2)	WT 战略 1. 精细化管理生产, 有效控制成本 (W1,T1,T2) 2. 深入分析 B2B 市场需求, 挖掘对品质要求不高的中低端客户以消耗产能 (W2,T2)

图 1-8 京东方 SWOT 分析

2) 京东方最初为 B2C 业务制定了怎样的战略和策略? 效果如何?

京东方首次拓展 B2C 业务选择推出新产品 BOE Alta 电视时, 以高收入人群为主要目标用户, 希望在高端显示终端的市场中打下一片天地。结合新产品开发战略、4P 营销策略相关理论, 分析京东方在这次业务拓展中制定的战略、策略, 并综合分析其实施效果, 参考思路如下。

(1) 新产品开发战略分析

结合案例故事可知, 京东方在开发 BOE Alta 时采用了跟随型新产品开发战略, 原因主要包括:

①大尺寸、高分辨率电视成为市场热门产品: 2015 年互联网的蓬勃发展 and 显示面板技术的逐渐成熟使大尺寸、高分辨率的电视成为电视市场的主流。

②**面板技术成熟，进军终端电视市场难度小**：京东方已经具备了成熟的大尺寸、高分辨率面板生产技术及生产经验，进入电视市场难度较小。

③**开发成本相对较低，开发周期相对较短**：由于具备成熟的面板资源，加上面板与电视整机在设计方面有很多相同之处，使开发周期大大缩短。

（2）4P 营销策略分析

京东方为了迅速打入 B2C 市场，采用跟随型产品开发战略。下面分别从产品、价格、渠道、促销四个方面分析 BOE Alta 的营销策略，参考思路如下：

①**产品组合——单一的 Alta 产品线**。京东方最初只是跟随市场主流开发出着重于外观设计的 Alta，将所有的营销都集中在 Alta 一个产品上，而较低的品牌知名度使销售受挫。后生产的 Alta Max 除了尺寸变大外并未衍生出太多新功能，Alta 的独特外观也逐渐失去吸引力。

②**价格组合——高端的定位，高端的价格**。Alta 的目标市场定位为高端市场，外观设计、材料选择使上市售价是当时市场同类产品的近乎两倍，并且没有推出任何优惠折扣或分期付款方式。即使是高消费人群，将电视用做装饰的成本也不低，只能持观望态度。

③**渠道组合——尚不成熟的分销渠道**。Alta 最初只能通过京东方官网或者官方微信下单购买，物流覆盖范围小，配送不灵活，也没有成熟的分销渠道和分销商可以协助加速产品推广。

④**促销组合——媒体代言人亦难打破消费者的品牌偏好**。为了宣传首款 B2C 产品，京东方邀请某演员作为产品代言人，同时与各大媒体合作为 Alta 进行测评。但还是不敌多年以来形成的品牌效应。而且代言人后来的个人负面新闻也对品牌和产品推广造成了不利影响。

（3）实施效果分析

综合上述分析，京东方采取了跟随型新产品开发战略，旨在抓住大尺寸高分辨率电视的热潮，然而 B2C 市场的开拓并未收到预期的效果，主要表现在以下方面：

①**产品研发思路存在误区，研发成本过高**。京东方在开发 BOE Alta 时，把设计重心放在了产品外形上，花费了极大的设计、生产和时间成本，导致一款跟随型战略下开发的新产品售价比市场上的成熟产品高出近一倍的价格，战略失效。

②**目标市场容量过小，难以形成销量。**在目标市场和用户选择上，京东方对高端市场的客户需求把握不够准确，草率地把目标定位在了高端市场，导致目标人群太过小众，市场规模存在巨大局限性。

③**品牌宣传力度不够，品牌影响力较弱。**在 B2C 市场上，大部分消费者对京东方非常陌生，邀请代言、网络宣传的效果在短时间内也难敌现有成熟品牌多年的品牌效应。过低的品牌识别度导致 Alta 销量低迷。

④**B2C 产品与 B2B 业务客户市场冲突，牵连 B2B 业务。**基于 B2B 业务开拓电视市场的 B2C 业务，在自己供应商的角色上又添加了竞争者的属性。这为 B2B 业务的客户带来了极大的担忧和信任危机，使 B2B 业务的客户只能加强在 B2C 电视市场的防守并减少从京东方采购面板的份额，以降低供应风险。这不仅影响了京东方原有的 B2B 业务，也为京东方进入 B2C 市场增加了难度。

3) 京东方首次 B2C 业务尝试失败后进行了哪些调整？效果如何？

京东方首次拓展 B2C 业务失败后，在目标市场细分、新产品开发上都做出了一定调整。结合 STP 策略和新产品战略相关理论，分析京东方第二次 B2C 业务的策略及效果。参考思路如下。

(1) STP 策略对比分析

对比分析京东方前后两次进入 B2C 业务的 STP 策略，可见京东方在市场定位、目标市场选择、市场细分上都做出了调整，起到了一定改善作用（见表 1-1）。

表 1-1 京东方两次 B2C 业务的 STP 策略对比分析

STP 策略及效果	第一次进军 B2C 市场	第二次进军 B2C 市场
市场细分 (segmentation)	高端电视市场：55 英寸 4K 分辨率，外观设计新颖； 普通电视市场：55 英寸以下，4K 分辨率以下，外观设计普通	传统显示市场：电视、显示器、笔记本等； 创新显示市场：艺术显示、健康显示等
目标市场选择 (targeting)	高端电视市场	艺术显示市场
定位 (position)	BOE Alta：55 英寸 4K 分辨率、一纵一横外观设计，选材讲究，设计追求极致，最大化匹配小资人群家装风格	BOE 画屏——您身边的艺术馆：无损伽马技术，类纸显示效果，防反光，对世界多家知名博物馆作品进行数字采集，为画屏提供了丰富的艺术资源
效果	B2C 业务失败，并影响了 B2B 业务	B2C 业务成功，并牵头制订艺术显示行业标准，品牌知名度显著提升

（2）新产品战略分析

对于京东方这样行业地位领先、具有一定行业话语权、重视创新、研发投入力度大、自身产能充足的大型企业来说，**领先型新产品开发战略是新产品开发时的最佳选择**。在第二次进军 B2C 市场时，京东方舍弃了原有的跟随型新产品开发战略，转而选择了领先型新产品开发战略。主要原因在于：

- 京东方拥有强大的开发团队、充足的开发经费、丰富的开发经验。
- 领先型的新产品更具竞争力，有利于赢得更好的经济效益。
- 领先型新产品的推出也可带动行业革新升级，进一步挖掘新需求，开拓新市场。

2016 年，京东方以 1673 件全球国际专利申请量位列全球第八，可使用专利达到 5 万件以上，其中一项重要的专利就是无损伽马技术。京东方的无损伽马技术能保证显示器的 256 个灰阶全部再现，显示效果细腻逼真，非常接近真实纸张。这项技术为京东方开发领先型新产品提供了先决条件。

（3）实施效果分析

京东方也挖掘出了艺术显示的新型细分显示市场，开发出 BOE 画屏这样的领先型新产品。科技与艺术相结合的产品和合理的定价成功勾起了消费者的购买欲，市场反响热烈。在画屏的宣传上，京东方也更有针对性地面向美育教育、艺术宣传等领域，积极与相关组织联手，使画屏的人气和京东方的品牌知名度与日俱增，京东方新的 B2C 产品终于在新的细分市场上大放异彩。

4) 京东方如何实现多元业务共同发展？

结合多元化战略和差异化战略相关理论，分析京东方第二次尝试拓展的 B2C 业务，在细分市场大获成功之后，实现多元业务共同发展的过程。

（1）多元化战略分析

依据多元化战略分析的相关理论，分析京东方 B2C 业务拓展过程，可以发现京东方采取了典型的垂直多元化战略，实现了向前一体化，成功拓宽了京东方在显示面板行业中所能够承揽的业务范围。参考分析思路如图 1-9 所示。

（2）差异化战略分析

在多元化战略之外，京东方在 B2C 业务上的成功拓展也得益于差异化战略的成功实施。

- **BOE 画屏产品：瞄准艺术显示市场。**画屏与普通产品存在很大差异，

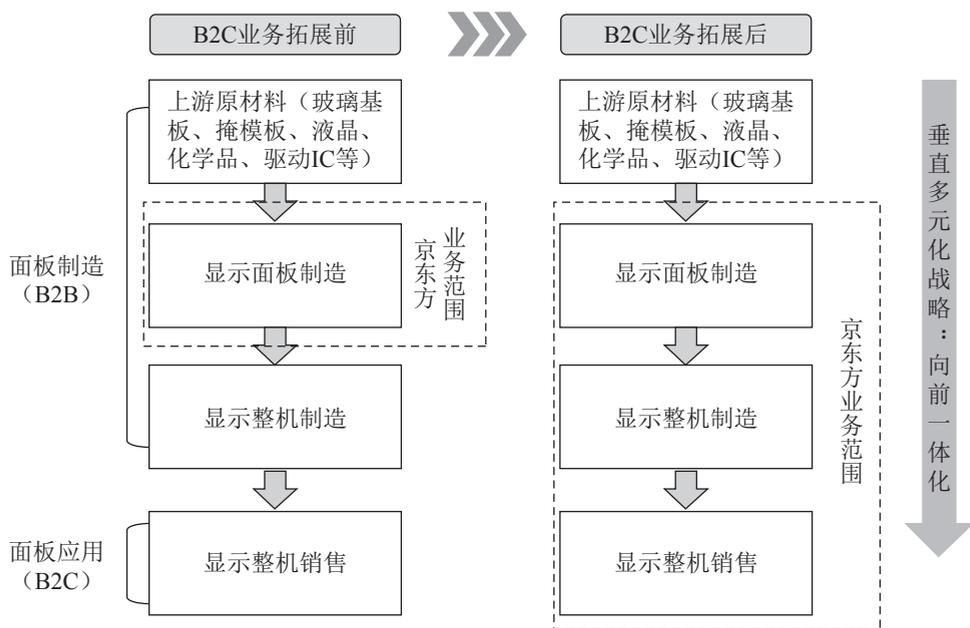


图 1-9 京东方多元化战略示意图

画屏的效果更接近真实纸张，可以非常逼真地呈现各种艺术作品。第二代画屏中加入了智能感光和智能匹配模式，还配套开发了画屏 App，替消费者解决了艺术作品来源的问题。

- **BOE Funbook 产品：**瞄准儿童健康显示市场。率先使用对眼部最友好的低蓝光面板。针对儿童的学习需求，BOE Funbook 搭载了适合儿童的中英文阅读、测评体系和丰富的双语阅读资源。

京东方通过技术和设计创新打造差异化的产品，让 BOE 画屏和 BOE Funbook 在不同的 B2C 细分市场上占据一席之地，真正帮助京东方打开了 B2C 市场。

5) 京东方 B2C 业务的发展给我们带来哪些启发？

本案例中，京东方作为显示产业链中游的典型 B2B 企业，利用其在 B2B 业务上积累的技术和优势，经过准确的市场机会识别和目标市场定位，取得了 B2C 业务开拓的成功，并达到 B2B 与 B2C 业务相辅相成的效果。分析讨论该案例带给我们的启发，参考思路如下：

（1）目标市场的选择至关重要

本案例中，B2B 的显示面板是京东方的根基业务，如果 B2B 业务受到影响，新开拓的 B2C 业务也势必不会一帆风顺。所以向行业下游延伸产业链时，京东方应该首先考虑尽可能地避免冲突，维护与 B2B 客户的关系。

第一次尝试影响了 B2B 业务下的品牌电视客户对京东方的信任与合作，B2C 业务以失败告终。而第二次尝试时，京东方另辟蹊径开拓了艺术显示的新兴细分领域，取得了 B2C 业务的成功突破。

（2）新产品开发战略也是决定企业能否顺利拓展新业务的重要因素

京东方首次采用的是跟随型新产品开发战略，但却为了保证差异化投入了大量的研发成本，导致产品价格失去竞争力。

而京东方作为一家已经取得了显著的科技研究成果、有深厚技术功底、营收超千亿元、公司市值逾两千亿元的高科技企业，采用领先型新产品战略，充分利用技术积累开发出独一无二的新产品，引领市场和行业，才是企业新产品开发的上策。

5. 推荐阅读

[1] Osterwalder, Y. Pigneur. Clarifying Business Models: Origin, Present and Future of the Concept[J]. Communications of the Association for Information Systems, 2005(16): 1-25.

[2] Turban E, Whiteside J, King D, et al. Introduction to Electronic Commerce and Social Commerce[M]. Berlin: Springer, 2017.

[3] Mahadevan. Business Models for Internet-Based E-Commerce: An Anatomy[J]. California Management Review, 2000(4): 55-69.

[4] A. Afuah, C. L. Tucci. Internet Business Models and Strategies: Text and Cases[M]. 2nd ed. Boston MA: McGraw-Hill/Irwin, 2001: 32-33.

[5] H. Chesbrough, R. S. Rosenbloom. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies[J]. Industrial and Corporate Change, 2002, 11(3): 75-89.

[6] J. Magretta. Why Business Models Matter[J]. Harvard Business Review, 2002(5): 86-92.

[7] 菲利普·科特勒. 营销管理 [M]. 15 版. 上海: 上海人民出版社, 2016.

[8] Alt, Zimmermann. Status of Business Model and Electronic Market Research: An Interview with Paul Fimmers[J]. Electronic Markets, 2014(24): 235-241.