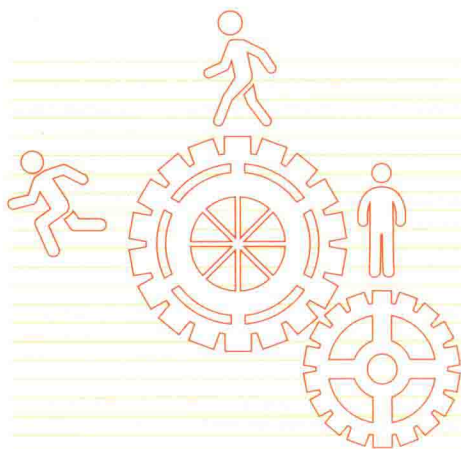
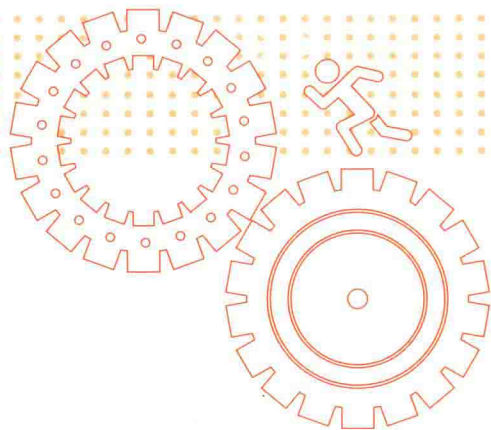


创新创业管理 案例



杜 辉 李英爽 ■ 主编



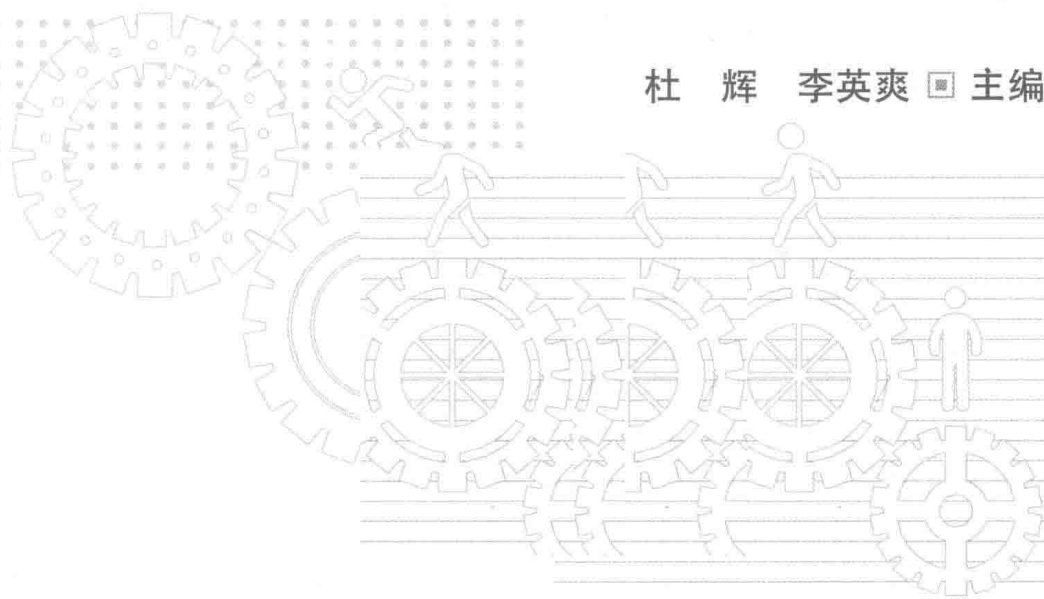
知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

创新创业管理 案例



杜 辉 李英爽 ■ 主编



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

图书在版编目 (CIP) 数据

创新创业管理案例/杜辉, 李英爽主编. —北京: 知识产权出版社, 2017. 8
ISBN 978-7-5130-4956-6

I. ①创… II. ①杜… ②李… III. ①大学生—创业—教学研究 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 143012 号

内容提要

本书涵盖了机会识别、商业模式构建、团队组建、战略选择、创业融资、创业风险诊断和企业家精神等重要知识点和环节, 充分体现了创业理论与实践知识的结合。书中案例不仅有助于教师在教学中使用, 也为学生和读者从管理专业视角深刻分析这些案例提供了指导性思路。通过对案例的集中阅读、综合分析和充分讨论, 强化培养学生分析解决创业过程中遇到的实际问题的能力, 使其做到创业理论与实践知识相结合, 从而提高其综合素质。

本书不仅适合于普通高等院校创业教育基础课的案例教学, 也适用于工商管理相关专业的课程教学, 还可作为在校大学生进行校内创业的参考用书, 或者大学生创业计划大赛和各种创业培训项目的培训用书。

责任编辑: 张筱茶

封面设计: 睿思视界

责任出版: 刘译文

创新创业管理案例

主 编 杜 辉 李英爽

副主编 龚秀敏

出版发行: 知识产权出版社有限责任公司

网 址: <http://www.ipph.cn>

社 址: 北京市海淀区气象路 50 号院

邮 编: 100081

责编电话: 010-82000860 转 8180

责编邮箱: baina319@163.com

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

发行传真: 010-82000893/82005070/82000270

印 刷: 北京科信印刷有限公司

经 销: 各大网上书店、新华书店及相关专业书店

开 本: 720mm×1000mm 1/16

印 张: 14

版 次: 2017 年 8 月第 1 版

印 次: 2017 年 8 月第 1 次印刷

字 数: 200 千字

定 价: 48.00 元

ISBN 978-7-5130-4956-6

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

前 言

根据教育部制定的《普通本科学校创业教育教学基本要求（试行）》通知，本团队相继编写了一系列创业教材。考虑到创业本身具有较强的实践性，为了使能够充分理解创业过程中的机会识别、商业模式构建、团队组建、战略选择、寻找融资、风险识别等重要知识点和实施要点，本团队针对性地编写了《创新创业管理案例》一书。本书包括 15 个案例，基本涵盖创业过程的重要环节。

与同类图书相比，本书的特点如下：

一是精选案例与真实案例相结合。在选择案例主题和案例企业的过程中，编写组成员经过多轮讨论，最终决定选用知名企业和部分小企业组合，既增加了学生的兴趣，又能够增加学生对创业历程艰辛的认知。

二是突出案例的规范性、实用性和适用性。本书所有案例和相应的案例使用说明书均是参照“百优案例”的编写要求进行编写，便于对案例感兴趣的学生进行借鉴和学习；案例使用说明书详细说明了本案例涉及的主要理论依据，这些理论同时也是普通本科创业教育教学中的重点知识点，除此之外，使用说明还包括启发思考题、案例分析思路、关键要点、分析路线等，便于教师授课和学生自学使用，因而具有一定的实用性和适用性。

本书由北京联合大学管理学院的教师通力合作，共同努力完成。杜辉老师和李英爽老师担任本书主编，龚秀敏老师担任副主编。北京联合大学管理学院陶秋燕院长、杨冰副院长参与了本书前期体例、内容等的讨论。

编写组成员承担的案例为：案例 1、3，龚秀敏；案例 2、15，李英爽；案例 4、5，陈琳；案例 6，刘成；案例 7、8、9、10，杜辉；案例 11，陶金元；案例 12，叶敏、赵伯庄；案例 13、14，温强。所有参与案例编写的老师都为本书的编写搜集了大量的资料，付出大量的心血。全书由杜辉老师和龚秀敏老师提出修改意见、负责章节内容的审定，章节总纂与最终定稿，李英爽老师参与并进行协助，一起完成统稿工作。

本书在编写过程中，学习、借鉴和参考了国内外大量相关资料及研究成果，有的案例涉及真实的创业企业，所有这些案例的内容来自对网络资料和新闻采访记录的参考和改编。还有的是课题组深入企业调研访谈所得资料。为了表示对这些作者和企业的尊重和敬意，我们对所引用的资料，通过注释及参考文献的方式尽可能详尽地进行标注。在此，谨向这些作者表示最诚挚的感谢！

另外，在此特别声明，案例无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

本书是国家科技支撑项目“基于移动互联网的大学生创新创业服务体系研究及应用示范（2015BAH15F01）”的研究成果。

本案例集的出版，承蒙知识产权出版社大力支持。张筱茶女士在本书编写前期给予了很多帮助，对本书的出版、书稿的审定进行了细致的审阅并给予很多建设性意见。在此深表谢意！

限于编者的学识水平，书中错漏之处在所难免，恳请各位同人及读者指正。

目 录

特斯拉的创新之旅——颠覆性创新还是维持性创新?	1
-------------------------------	---

案例 1 · 正文 / 1

案例 1 · 使用说明 / 9

“地瓜社区”：地下室里有乾坤	15
----------------------	----

案例 2 · 正文 / 15

案例 2 · 使用说明 / 23

Airbnb 从 0 到 1 的华丽转身	30
----------------------------	----

案例 3 · 正文 / 30

案例 3 · 使用说明 / 38

苹果公司的商业模式创新之路	44
---------------------	----

案例 4 · 正文 / 44

案例 4 · 使用说明 / 53

迪斯尼公司的商业模式	60
------------------	----

案例 5 · 正文 / 60

案例 5 · 使用说明 / 69

大米小龙侠的创业故事	75
案例 6 · 正文 / 75	
案例 6 · 使用说明 / 82	
任正非的苦难人生和创业经历	88
案例 7 · 正文 / 88	
案例 7 · 使用说明 / 97	
军人出身的创始人和他的 RS 公司	102
案例 8 · 正文 / 102	
案例 8 · 使用说明 / 111	
阿里巴巴的创始人马云和他的“十八罗汉”团队	117
案例 9 · 正文 / 117	
案例 9 · 使用说明 / 124	
黄金创业团队——腾讯“五虎将”	132
案例 10 · 正文 / 132	
案例 10 · 使用说明 / 140	
路就在脚下么？——BL 公司战略抉择	148
案例 11 · 正文 / 148	
案例 11 · 使用说明 / 155	
“老干妈”市场推广策略	160
案例 12 · 正文 / 160	
案例 12 · 使用说明 / 165	

老张的融资和创业	169
案例 13 · 正文 / 169	
案例 13 · 使用说明 / 181	
林工的烦恼：技术人员创业融资为何如此难	187
案例 14 · 正文 / 187	
案例 14 · 使用说明 / 196	
古驰奥 · 古驰 (Guccio Gucci) 家族兴衰	203
案例 15 · 正文 / 203	
案例 15 · 使用说明 / 210	

案例 1 · 正文

特斯拉的创新之旅 ——颠覆性创新还是维持性创新？

【摘 要】 特斯拉是全球汽车领域著名的创新型公司。其创始人伊隆·马斯克率领特斯拉把一个个创新想法变成了现实，不但搅动了全球的汽车业，还向世界证明了环保型电动汽车是有需求、有市场、有发展空间的。然而特斯拉的创新能持久吗？它有竞争者吗？它是否开辟了崭新的市场？它是颠覆性的创新吗？本案例为学生提供了一个深入思考和分析创新理论的机会，使学生们对创新理论有更清楚的理解。

【关键词】 创新；维持性创新；颠覆性创新

0 引言

1989 年，如果有人花时间去思考电动车，那绝对是件奇怪的事情。而伊隆·马斯克（Elon Musk）恰恰就是这样一个怪人，他对电动车的喜爱已经到了痴迷的地步。他的理想是制造可以量产的低价环保型电动汽车，逐渐取代燃油汽车。为了实现这个梦想，马斯克和他的团队开始了创新之旅。

1 背景信息

谈到环保型汽车，人们眼中有几种常见的车辆要比传统燃油汽车更环保。例如混合动力车、插电式混合动力车和电动车，还有氢燃料电池汽

车，也称作氢能汽车。这些汽车有一个共同点，就是都装有电动机。电动机分两种，一种是交流感应电动机，另一种是无电刷直流电动机。交流感应电动机正是特斯拉汽车使用的电动机。由于交流感应电动机是尼古拉·特斯拉（Nikola Tesla）发明的，因此就以他的名字命名了特斯拉汽车公司。

目前使用电动机的有以下几类汽车。

（1）混合动力车（也被称为“HEV”）。既有一个电动机，又有一个内燃机。你不需要插电给混合动力电动车充电，燃料就能给电池充电。混合动力车的电气元件代替了燃油汽车的某些部件，提高了汽油的行驶公里数，降低了汽车的二氧化碳排放，同时还节省了油钱。与普通燃油汽车相比，混合动力车在技术上前进了一大步。

但混合动力车仍然存在不足之处。因为混合动力车只是有助于降低二氧化碳排放量，但并未完全解决排放问题，仍然需要燃油才能行驶。

（2）插电式混合动力车（也叫“PHEV”）。这是个更好的选择。插电式混合动力车在家就可以充电。一般情况下，不使用燃油，光靠电池便能行驶 16 至 64 公里。这已足够人们日常代步了，也就是说几乎不需要使用燃油。

（3）氢能汽车。它是百分之百的电动车，但并不使用电池。实际上，它们同燃油汽车一样，也需要在加油站加燃料，只不过加的是压缩氢气，而不是汽油。氢气与空气中的氧气混合，产生电能，并传输给电动机驱动汽车。由于仅有的副产品就是纯净水，因此氢能汽车不会产生任何尾气排放。听起来很不错。

但是这种汽车在业内也有不少争议，人们看不出氢能汽车的前景会比电动车更美妙。

（4）纯电动车。电动车是靠车内的电池包来驱动的，无需任何燃料。从理论上来说，电动车意义非凡。

电动车车主每天可在晚上给汽车充电，就像给手机充电一样，根本不需要特意去加油站加油。汽油发动机远比电动机更为复杂，有 200 多个部

件，而电动机的部件不到 10 个。由于燃油汽车更为复杂，因此它们比电动车需要更多保养。电动机的动力远比燃油发动机便宜。平均来说，每度电可保证电动车行驶 4 公里，而美国国内平均电费价格为每度电 12 美分。这就是说，电动车每行驶 1 公里的费用大约为 3 美分。但在现实生活中，几乎没有燃油车可以仅花上 3 美分便能行驶 1 公里的。一般情况下，一辆车一年的行程为 20 000 公里，在最好的情况下，汽车的油费也只是与电动车的电费相当；而在最差的情况下，燃油汽车一年的成本要比电动车高出 3 000 多美元。显而易见，在为汽车提供驱动力方面，电动机更便捷、更便宜，从长远来看，也更加明智。

然而，100 多年前电动机首次亮相时，存在一些非常严重的缺陷，几乎没有人投入时间和资金试图解决那些问题。长期以来，人们对电动车的可行性存有几大顾虑：其一是电池问题。人们担心电池寿命太短，不足以支撑长距离行驶，还担心汽车行驶在半途电池没电，这样就有可能困在途中。其二是性能问题。这种电动车是否能像强大的汽油汽车那样在强大的发动机带动下快速启动和加速？其三是价格问题。自推出以来，电动车的价格一直比燃油汽车更高，这主要是由于电池成本较高造成的。这些顾虑始终存在，在将近一个世纪的时间里，极高的行业进入门槛使得电动汽车从未辉煌过，到底是因为存在一些无法解决的问题，还是因为救世主——那个电动车行业的亨利·福特尚未出现？

2 准备起跑

通常的情况是，汽车公司是不会在硅谷创业的，在硅谷创业的公司也不会去生产汽车。然而这次是个例外，偏偏有人就在硅谷开始构想电动车的未来。

2003 年，一位名叫施特劳贝尔（JB Straubel）的加利福尼亚州工程师请求马斯克资助他手头进行的 AC Propulsion 公司的特斯拉电动汽车项目，并邀请马斯克亲自来看看。特斯拉速度很快，从静止到加速 60 公里每小时只需 5 秒的时间，对于电动车来说，这已经相当快了。另外，18650 锂离子

子电池看起来虽只有5号电池那么大，但是把几千个这么大的电池装到一个大号电池盒里，就是目前世界上最好的汽车电池。在此之前，电动车的行程距离一直受到限制，仅有100或130公里左右。然而特斯拉充一次电，已能行驶400公里。有段时间，马斯克曾怀疑电动车是否代表了汽车行业的未来，现在他亲眼看到这种可能性后大吃一惊，他彻底相信了。他真的很想让世界看到特斯拉，因为他知道人们一定会为之兴奋，一定会掀起新一波电动车浪潮。于是，马斯克与包括马丁·艾伯哈德（Martin Eberhard）在内的三位企业家一起，获得了AC Propulsion的技术许可，成立了一家新公司——特斯拉汽车公司。马斯克提供资金上的帮助并担任董事长，提名艾伯哈德出任首席执行官，他们的目标是向市场推出特斯拉。就这样，特斯拉开始迈出了它的第一步。

3 突破瓶颈

新公司成立了，很快他们遇到一个大难题。那就是新技术的早期研发成本会导致产品的价格过高。这也正是第一部手机和计算机价格非常昂贵的原因。如果想推出质量与2.5万美元燃油汽车相当却要卖10多万美元的电动车，那是行不通的。于是，团队成员制订了这样的商业计划。

第一阶段：向超级富豪推出高价、小批量汽车。推出第一款产品时价格很高，但能确保汽车的高档品位，使其物有所值，也就是说，生产出的汽车足以媲美法拉利，那么定价为10万美元也就没问题了。

第二阶段：向富裕的消费者推出中等价位、中等批量生产的汽车。借助第一阶段获得的利润，开发第二阶段的汽车。第二阶段的汽车依然比较贵，但其竞争对象更像是7.5万美元价位的奔驰或宝马，而不再是法拉利。

第三阶段：向普通大众推出低价、量产的汽车。通过第二阶段获得的利润，开发3.5万美元左右的汽车。政府向电动车购买者提供7500美元的抵税优惠，加上燃油节省的钱，中产阶级完全可以负担得起。特斯拉的终极目标是“尽快在市场上推出大众市场接受的电动车，加速实现可持续交通”。

四年之后，他们推出了第一阶段的汽车Roadster。Roadster并未改变世

界，但它向汽车行业传递了一个信息：特斯拉动真格了。首款产品虽然正式亮相了，但确实存在很多严重问题。每辆 Roadster 的成本比预计成本要高，而且早期质量也存在瑕疵。为此，马斯克和董事会免除了艾伯哈德首席执行官的职务，这也让艾伯哈德很难过。祸不单行，2008 年的经济衰退，整个汽车行业都被笼罩在悲观的氛围中。在公司面临危机之时，马斯克接任了首席执行官的职务，进入了满血模式，他要全力救活公司。

幸运的是，特斯拉在关键时刻还获得了几笔关键投资并活了下来。渐渐地，特斯拉开始以新面貌屹立在人们的眼前。马斯克亲自担任首席执行官，知名汽车设计师弗朗茨·冯·霍兹豪森（Franz von Holzhausen）担任特斯拉的首席设计师，他决定将自己的职业生涯押注在名不见经传的特斯拉身上。当有人问他在多家著名汽车公司工作了很多年后，为什么会来特斯拉时，他做出了如下解释：“像通用汽车这样的公司，它们是财务驱动公司，总是在追求财务预期。但特斯拉完全不同，在特斯拉，只要产品做得好，就算取得成功。而正因为这点，公司也变得非常了不起。”马斯克早些时候也曾说过：“一旦公司的领导人开始认为数字本身具有价值的话，那公司就完蛋了。首席财务官成了首席执行官时，公司就完蛋了。一切都结束了。”

冯·霍兹豪森进入特斯拉的第一项任务就是设计中等价位、中等批量的第二阶段汽车 Model S。Model S 将是特斯拉的首款旗舰产品，也是特斯拉从零开始、重新定义汽车概念的绝佳机会。冯·霍兹豪森表示：“我们开始设计 Model S 时，它还是白纸一张。”

与史蒂夫·乔布斯在苹果公司的所作所为有诡异的相似之处是，马斯克完全沉迷于生产“酷毙了的产品”，从不关心其他公司在做什么，总能从无到有，从白纸一张创造出新的东西。当苹果决定生产手机时，他们并不是想做出比黑莓更好的手机，而是旁若无人地聚焦于“手机应该是什么样子”。

当行业中的大公司变得松懈、缺乏创造性和不愿承担风险时，那些有创意的小公司则充满活力地跨进这个行业，带来全新的视角。他们面临着

大量机会。

就像苹果手机一经推出就彻底颠覆了手机行业一样，当特斯拉 Model S 亮相后，《消费者报告》杂志将其奉为迄今为止最好的汽车，并给出前所未有的 99 分高分（满分为 100 分），而且特斯拉车主全都痴迷于这部汽车，特斯拉一下子就把行业的技术往前推进了 15 年。

马斯克和冯·霍兹豪森的团队把全部时间都花在完善汽车的设计上。他们不喜欢经销商模式，想把产品直销给客户，但美国许多州都不允许他们这么做，因此他们会逐一地去说服那些禁止直销模式的州，让它们慢慢地取消了直销汽车的禁令。

他们也不喜欢按钮式操作，而是一心想把所有控制环节都整合到 17 英寸的大型触摸屏上。但当时 iPad 还没有上市，市场上根本没有适合汽车使用的 17 英寸触摸屏。于是，他们自行生产了触摸屏。

借助诸如此类的技术革新，特斯拉得以成为出类拔萃的汽车。目前，特斯拉汽车已拥有全球最好的性能，而电池续航里程也取得了极大进展，每充一次电，可以跑上 335 至 435 公里，这已经很了不起了。但它仍有两个问题需要解决：长途旅行蓄电问题以及昂贵的价格问题。

在解决公路旅行蓄电问题上马斯克想出了一个办法：建立一个全球性的能源网络，推出超级充电桩和公共充电站。超级充电桩每充 10 分钟电，便能让 Model S 跑上 96 公里。而且，它们可完全免费使用，今后还可完全使用太阳能供电。很显然，特斯拉的长途蓄电问题已得到根本解决。那么如何解决高成本和高售价问题呢？

4 改变世界

严格来讲，特斯拉 Model S 的起步价是 6.99 万美元。但是，假如你想要续航里程更远的汽车和充电速度更快的电池，价格也会随之上涨。当然还有其他一些附加功能，这样一来 Model S 的价格很轻易便会达到 10 万美元。

在汽车行业有这样一个经验法则：汽车价格每下降 5 000 美元，能够买

得起汽车的买家数量就会大约增加一倍。如果特斯拉能够推出比 Model S 便宜 35 000 美元的主流电动车的话，买家数量会翻 7 番，也就是之前的 128 倍，届时大多数人都能够买得起这款车。这就是第三阶段要做的事。如果特斯拉最终真能改变世界的话，毫无疑问，就看这第三阶段了。

2010 年 6 月，特斯拉登陆纳斯达克，这次 IPO 获得 2.26 亿美元的资金。上市后，公司的价值急剧上升。7 年前还处于濒临破产边缘的特斯拉，今天已成市值高达 310 亿美元的著名公司。过去的几十年里，汽车行业格局很久未发生变化，没有哪家名不见经传的汽车公司能有所突破。但是特斯拉的出现让全球汽车业为之震撼，人们看到了一个从零开始，并以光速发展的创新公司所带来的奇迹。

截至 2015 年，特斯拉 Model S 一直排名全球电动车销售榜首，尽管价格不菲。然而，特斯拉还有很大的发展空间。从 2015 年 1 月的全球数据来看，世界各地共有 74 万辆电动车行驶在道路上。这与全球 8 000 万辆燃油汽车的年销量和超过 10 亿辆的燃油汽车保有量相比，这个数字显然微不足道。电动车仅占汽车行业的千分之几，它的确有着巨大的发展空间。

特斯拉的成功是一个很好的案例。研究特斯拉并不是研究一种新型汽车，或者一家创业公司，而是研究改变是如何发生的以及为什么很多情况下改变没有发生。如果说社会的进步是条河流，那么技术、社会标准和思想就好比漂流在河流之上的木筏。随着时间的推移，河流会把人们带向更美好、更先进的未来。而之所以会有更先进的未来，是因为有少数勇敢的人想将未来带到我们的生活中。

新技术和颠覆性技术出现时，经常会遇到阻力。但守旧者知道，一旦颠覆者站稳脚跟并开始迅速传播创新思想时，整个游戏就会发生变化，一旦打破平衡，人们就不再会去尝试打压颠覆者，相反，每个人都会争先恐后地去效仿。

特斯拉此刻正在做的，正是一个近在眼前的例子，让我们看到了变化是如何发生的。

改变汽车行业的想法对于伊隆·马斯克而言只是灵机一动，但马斯克

独自一人也做不了太多事。为了实现他的想法，他必须将头脑中的这些闪念放大，通过组建新公司的形式，让11 000名苦苦思索过电动车问题的特斯拉员工共同构成超级大脑。改变无迹可寻，只能走自己的路。特斯拉面临的挑战如此艰巨，部分原因也正在于此。

要想成为行业顶尖公司，就必须保守自己的革新秘密。但是，特斯拉并没有这样做，2014年，特斯拉公开了自己的全部专利，因为它的目标是改变整个行业。特斯拉通过解决电动汽车存在的许多问题，也为其他公司铺垫了一条通往电动车主宰世界的未来之路。

目前特斯拉正在着手准备于2017年在市场上推出Model 3，那是大众完全可以接受的电动车。如果这一使命能够完成的话，那么电动车取代燃油汽车的时间将会大大提前。这就意味着50年后，大气中的二氧化碳浓度、城市的雾霾水平以及全球的温度都会比原本可能达到的更低，而且可怜的北极熊又将有持续生存的希望。除此以外，还有其他12种势必会影响到我们生活的正面效果。完全符合改变世界的定义。

资料来源：

<https://www.tesla.cn/node/29716>.

■ 案例 1 · 使用说明

特斯拉的创新之旅 ——颠覆性创新还是维持性创新？

一、教学目的与用途

本案例是对颠覆性创新和维持性创新进行深度思考的教学案例。它记述了世界著名汽车公司特斯拉如何在绿色理念支撑下将想法变为现实的一段创新经历。特斯拉被誉为全球汽车领域最具创新力的公司，凭借执着的创新精神，特斯拉创始人伊隆·马斯克率特斯拉公司推动着整个汽车行业从传统的燃油型汽车向绿色的电动型汽车转移。也正是这个原因，很多人认为特斯拉引领了整个汽车行业的变革，是对汽车行业的颠覆式创新。颠覆式创新理论（Disruptive innovation）是美国哈佛商学院教授克莱顿·克里斯坦森 1995 年提出来的。该理论可谓享誉全球，在商界和管理学术界大受追捧。然而特斯拉的创新到底属于颠覆性创新还是一般意义上的维持性创新？这个答案需要对案例进行深入的分析和思考后才能得出。

本案例可用于创业管理、创新创业管理等课程，也可用于管理学、战略管理等课程。

通过此案例的展示，具体的教学目的如下：

- （1）使学生了解一个创新型公司把最初想法变为现实的全过程。
- （2）使学生认识和思考创新带来的价值。
- （3）在对案例进行深入分析后，引导学生思考颠覆性创新与维持性创新的区别，并对特斯拉是否属于颠覆性创新做出回答。