

黑天鹅时代的 商业逻辑

资本、模式与人性

蒋冬文——著

30个新商业经典案例
加速思维迭代赢未来



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

黑天鹅时代的 商业逻辑

资本、模式与人性

蒋冬文 — 著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

黑天鹅时代的商业逻辑：资本、模式与人性 / 蒋冬文著. —北京：经济管理出版社，2017.5

ISBN 978 - 7 - 5096 - 5025 - 7

I. ①黑… II. ①蒋… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 047124 号

组稿编辑：何 蒂

责任编辑：杨国强

责任印制：黄章平

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京晨旭印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm × 1000mm / 16

印 张：14

字 数：180千字

版 次：2017年5月第1版 2017年5月第1次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 5025 - 7

定 价：45.00元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

我们正在穿越一条边界，
进入一个充满难以预测的混乱和指数级变化的世界，
我们对此尚未做好准备。

——哈佛商学院 约翰·科特

PREFACE | 前言

大变革时代的商业冒险

打开这本书，映入你眼帘的不是华而不实的商业理论，不是艰深晦涩的商业术语，而是详实的、新颖的商业案例。这些案例涵盖了商业经营管理的重要方面，从细节到战略，从传承到创新，干货满满。

这是一本关于企业案例分析的实战用书，全书分为“巨头 VS. 资本”、“小而美 VS. 模式”、“误区 VS. 人性”三篇。

其中，“巨头 VS. 资本”所收录的商业案例涵盖了大公司的商业并购、商业模式、创新管理、创业历程、营销技巧、颠覆创新等多个方面，全方位、多角度地剖析了大企业的成功之道。

一个企业之所以能成为行业巨头，除了深耕产品、服务以外，在资本运作方面一定有过人之处。以中国互联网三大巨头BAT（百度、阿里巴巴、腾讯）为例，搜索、电商、社交起家的它们，通过频繁的投资和并购，业务不断向金融、物流、健康、制造、文化等领域扩张，依托资本运作，为自己的企业筑起了一条护城河，可以说，三大巨头的“商业帝国”正在转变成“资本帝国”。

“小而美 VS. 模式”中所收录的案例则详细分析了小企业的成功原因，包括增强客户体验、进行创意营销、提高效率、把控成本、提高产品质量等方面。对于创业者和小企业家而言，本部分内容有着强烈的现实指导意义。

随着互联网技术的快速发展，“小而美”的企业将成为未来商业的主流力量。例如，拥有7万名员工的雅戈尔，一年的利润是2亿元；而网店卡卡品牌服饰代理，只有28个人，一年就能盈利2400万元，两家企业的规模虽然没有可比性，但就人均创造的利润来说，卡卡品牌服饰代理却是雅戈尔的300倍！卡卡品牌服饰代理，利润如此之高，一个重要原因是实行“零库存”的商业模式，即店主先接到订单，然后再让制造厂发货，这大大降低了库存。当然，这种“小而美”的模式，需要有物流、管理体系的支撑。

“误区 VS. 人性”中收录的案例，主要揭示了公司失败的原因，包括忽视消费者、忽视企业文化建设、产品缺乏创新、技术变革缓慢、产品定位不明确、没有产品独特性、盲目多元化、主业不突出、忽视企业文化价值等。正是这些因素的叠加累积，致使企业运转出现问题，进而导致了企业的衰落、死亡。

这些失败的商业案例，有一个共同的原因，就是忽视了人性，人性有三大特点：贪婪、懒惰和自私，谁的商业模式能极大满足这些人性特点，谁就会成功。笔者认为，商业模式的本质有三个：价值本质、便利本质、优选本质。价值本质，是必须提供客户认为有价值的产品和服务；便利本质，是必须尽可能降低交易过程中的成本；优选本质，是相比较而言，当前这一交易对双方来说是最划算的。

以小米手机为例，同样的配置，价格却比其他品牌低很多，这符合了价值本质；在线销售策略，让消费者足不出户就能购到新机，这符合了便利本质；每一次的小米新手机发布会，都会同时发售高配和低配手机，这又符合了优选本质。正是因为参透了商业模式的本质，极大满足了消费者的需求，小米才吸引了大量粉丝，实现了快速崛起。

小米的这种策略很快吸引了众多竞争者效仿，但是，当粉丝忠诚度被

其他品牌的低价和在线销售击碎之后，小米便可能走下“神坛”，被 VIVO、OPPO、华为等品牌超越。小米在商业模式创新中，取得了巨大成功，但其科技创新与商业模式创新相比，却显得不足。纵观当今世界的领先企业，都是将科技创新与商业创新结合起来，以科技研发的突破、商业运营的成功确保企业有持续盈利的能力，支持后续的创新。

本书紧扣当前的商业管理实践，对当前的商业实践案例、商业经营方法进行了深入而细致的汇总分析和归纳。书中每一个案例的点评，都是笔者通过对该商业事件的深度观察和分析得出的结论，鞭辟入里又言简意赅。

本书在编写过程中，得到了诸位同事的大力支持，尤其得到关乐宁、蒋北和姜嘉琪三名编委会成员的鼎力协作，同时得到了出版机构的专业支持，在此对他们表示衷心的感谢。最后，笔者衷心地期望这本书能够对企业经营者和创业者走出经营困境和思维误区有参考价值，给那些致力于企业长远发展、不断提升企业价值的企业经营者和创业者带来实实在在的帮助。如果读者发现本书的不足之处，欢迎提出宝贵意见和建议。

编委会

主任：蒋冬文

编委：关乐宁 蒋北 姜嘉琪

目录

CONTENTS

前言 大变革时代的商业冒险·····	001
--------------------	-----

上篇 巨头 VS. 资本

1. 不打价格战、不上市！这家民企凭什么年入 65 亿元？·····	003
2. 从谷仓发家到市值 2155 亿元！它如何创造出占领 95% 芯片市场的神话？·····	010
3. 从木工学徒到“家居装饰”大王，从 600 元起家到资产 600 亿元，他的秘诀是什么？·····	016
4. 从小作坊到万家连锁店，这家药店如何创造出连续 100 年的盈利神话？·····	023
5. 32 岁前他一无所有，2015 年一年净资产 543 亿美元，秘密何在？···	029
6. 葡萄酒界的神话：用 16 年时间跻身世界第一，它是如何做到的？···	036
7. 这家与 Facebook 合作的中国互联网公司将颠覆世界互联网！你信吗？·····	041
8. 这款德国旅行箱，1 年能卖 30 亿元，它是如何做到极致的呢？·····	047
9. 这款让男人都愿意买单的内衣，它夺走全球 61.8% 女人的身体，秘密何在？·····	052
10. 中日两个首富的跌宕人生！没听过他们的故事，何以谈投资？·····	059

中篇 小而美 VS. 模式

1. 美女老板创年轻人的“海底捞”，1 年销售 5000 万元！秘诀在哪里？ ……073
2. 靠送外卖轻轻松松年入 6 亿元！这家餐厅为何这么牛？ ……080
3. 你来买我就送，卖鞋慈善两不误！它是如何年入 5 亿、风靡好莱坞的？ ……085
4. 靠卖拉链存活百年！这家日本公司是如何创造年入 25 亿美元神话的？ ……090
5. 世界上最古老的素食餐厅：它靠什么火了 100 多年？ ……096
6. 世界上最牛的公厕：完爆宝马奔驰，年入 3 亿！它是怎么做到的？ ……102
7. 1 个西瓜卖 4 万日元！揭秘日本最贵水果店，它为何能把水果卖出珠宝范？ ……107
8. 打败 Zara、登录新三板！这家网店如何从 20 万元销售到年入 15 亿元？ ……111
9. 从 100 美元起家到 18 个月赚了 500 万元！这个全职妈妈有何秘诀？ ……119
10. 山寨版“QQ”为何能估值 38 亿美元？这个美国大叔是怎么做到的？ ……124

下篇 误区 VS. 人性

1. 曾超麦当劳，却在 1 年关了 877 家店！赛百味这回真的要倒了吗？ ……131
2. 曾引领安卓、IOS 大战，如今业绩只有苹果 1/40，只因公司太“耿直”了？ ……137
3. 从市值 28 亿元到连亏 6 年！国货日化第一品牌将何去何从？ ……146

4. 靠 13 轮融资存活 20 年，估值曾与 Uber 不相上下！这家公司为何衰落？	154
5. 烧光了 10 亿元，嘿客依然惨死！从落地到失败，它到底经历了什么？	164
6. 打折促销、价格大降依然无人问津！哈根达斯这次还有救吗？	175
7. 市值超过 2000 亿美元，差点吞并苹果！这个帝国企业如何在 1 年内陨落？	181
8. 我们都用过的那个雅虎已宣告死亡！你的公司还远吗？	187
9. 5 年冲到 40 亿元，如今却将除牌！火锅神话小肥羊还能活几年？ ...	193
10. 玩跨界巨亏 40 亿元！恒大到底败在哪里？	201
参考文献	209

上篇 巨头VS.资本

黑天鹅时代的经典语录

- ★ 创新是混沌的、偶然发生的、不可控制的，那些线性的、可控的流程很难自我维持下去。
- ★ 新鲜事物在互联网时代快速被创造的同时，旧事物退出历史舞台的速度远比我们想象的要慢。
- ★ 一切存在经销商、存在暴利的行业都有被颠覆的可能。

1. 不打价格战、不上市! 这家民企凭什么年入65亿元?

导语

1996年，茅忠群和父亲一起创建了宁波方太厨具有限公司，到如今，正好21年。

方太，从21年前的颠覆者，到成为领军企业，获得了授权技术专利近600项，超过行业第二名至第十名的总和，2015年营业收入已超65亿元。

现今的方太厨具由习惯穿着浅蓝衬衫，戴无框眼镜，讲话轻声细语，书生气十足的茅忠群执掌。

斯斯文文的茅忠群，在企业家圈子里其实属于“另类”：当同龄企业家拼酒局时，他在家捧着国学著作阅读；当其他企业家追逐资本市场、一夜坐拥百亿财富时，他拒绝上市；当竞争对手遵循丛林法则、土狼文化时，他用儒家思想打造企业文化；当厨电行业充斥着价格战和劣质商品，方太比洋品牌卖得更贵，还卖得更好。以4000元以上的吸油烟机为例，以方太为龙头的国产品牌市场占

有率逐年增长，目前已经超过 90%。

那么方太成功的背后到底有什么商业秘诀呢？

不打价格战、不上市，只做高端

茅忠群一直认为，自己并非什么“富二代”，他说自己既不是继承者也不是守业者，而是和父亲一起创业的开拓者。

1994 年，他的父亲茅理翔创建了以生产点火枪为主的飞翔集团，年出口量在全球位列第一，却因竞争激烈而陷入增长瓶颈。当时茅忠群在上海交通大学攻读硕士学位，春节回家过节，年夜饭的餐桌上，他感受到了父亲的无奈。

之前，他已看到点火枪事业的前景有限，当父亲邀他加入家族企业时，他的回答是，“我不想守业，我要创业”。

此时，厨电产品恰好进入他的视线，他发现该领域的高端产品都是洋品牌，欠缺国产高端品牌。于是，1995 年他确定做高端吸油烟机。

之后，为了避免家族企业的裙带痼疾，他与父亲约法三章：第一，成立一个独立的品牌；第二，另起炉灶，亲戚不能进入；第三，关于方太的方向性决策，他说了算。

创业伊始，茅忠群就确立了专业化、高端化和精品化的品牌定位。开发第一款产品时，他们先对 500 户用户进行调查，找出当时市场上吸油烟机的六大弊端，比如吸力不足、滴油等，并联合高校的工业设计力量开发出第一款“深型机”。当年，这款机器卖出 3 万台。接下来，方太的第二款产品——Q 型机的年销售量为 40 万台。

1996年，茅忠群聘请香港著名烹饪节目主持人方任丽莎任形象代言人，“炒菜有方太，除油烟更要有方太”的广告语响遍大街小巷。茅忠群此举名利双收，“方太”高端品牌的形象逐步确立。

方太的迅速崛起引起了同行的警惕。2000年，同行联合降价，价格降幅达50%，方太连续5个月销量呈零增长。“那段时间是我最难的时候，销售经理天天给我和父亲打电话要求降价。”但他坚持不降价，“一旦降价，品牌最初的定位就功亏一篑了。”结果方太当年的销售额持平，战火并非想象中的惨烈。

自此，“不打价格战”成为方太的一个经营理念。之后，茅忠群又往“一不”方针里注入了“两不”：不上市，不欺骗。前几年，江浙地区的创二代们频频染指资本市场以扩大版图，茅忠群却拒绝上市，“如果上市就面临着股价涨跌、投资方指手画脚等，为了销售利润不得不采取短期措施，对长期做品牌不利”。

在经过了这样一段艰难岁月后，方太几乎没有再遇到如此大的困难，不仅因为市场对于方太高端定位的接受，更重要的是，企业内部也越来越坚定了对于这一定位的追求。

茅忠群说：“1999年那段相对困难时期度过之后，一线销售人员已经不会直接问这个产品能否降价了。我们对销售人员的考核标准也是围绕着打造高端品牌的定位而来，我并不在乎方太在整个吸油烟机市场的占有率，方太在高端市场能够保持在第一，那就足够了。”

如今的方太已经成为了厨电行业，尤其是吸油烟机行业中名副其实的领导品牌，占据了超过30%的高端吸油烟机市场，不过对于已经取得的成绩，茅忠群依然显得很低调：“尽管经过这16年，方太品牌取得了初步的成功，但与欧洲的那些高端、奢侈品品牌相比，我们的时间积累还是很不够的，

真正的高端品牌必须要经历住时间的考验，方太还需要不断努力。”

制造企业的根本，就是产品

2015年，方太的销售收入是65亿元。茅忠群逐步加大了在技术创新方面的投入，现在公司至少5%的年收入用于研发。方太拥有厨电业首个国家级技术中心，业内全球规模最大的8000平方米的、设施最先进的厨电实验室，由200多人组成的技术研发团队在里面从事研发工作。

对于传统企业是否能够转型学方太，茅忠群表示，传统企业，首先一定要明白自己的方向是什么。

“制造企业的根本只有一个，就是产品。销售、渠道，当然都需要去做，需要与时俱进。但在好产品的基础上，营销才会有更好的结果。所以要想想，你的立企根本是什么？”

纵观国内，这几年，表面上感觉消费需求不足，很多企业的日子也比较难过。但另外，很多消费者到国外购买大量的高品质的商品。面对这种现象，中国提出了供给侧改革的战略，就是说，并不是国内市场需求真的不足，而是我们的供给有问题，我们的产品品质有问题。

过去很长一段时间，中国市场很大，爆发式的需求导致中国企业习惯于马马虎虎做产品，反正做出来都有人要。这种马虎是过去的环境造成的，现在环境变了，但这种马虎的惯性很强大，很难转变，因为是几十年积累下来的。

随着社会和经济的发展，中产阶层稳步壮大，他们现在需要的是高品质的商品，而不是廉价的商品。但是，国内市场很多时候满足不了这个需求。

所以茅忠群很推崇供给侧改革，核心就是产品的转型升级，而产品转型升级的核心就是要提倡工匠精神。

2016年《政府工作报告》上明确提出“工匠精神”，但工匠精神对中国企业意味着什么？缺乏积累的企业该怎么转变？

对此，茅忠群说：“我们要提倡工匠精神，研究怎么样把我们的产品做得更好。工匠精神的核心就是对产品一丝不苟、精益求精，这个在日本是表现得比较充分的。我想我们的传统文化中也不缺这个，所以目前提倡工匠精神非常及时，也有利于改善国内的需求。”

方太从创业一开始就提倡高端，定位于专业化、高端化、精品化。在研发端靠创新文化，在制造端靠工匠文化，贯穿整个过程的还有品质文化。所以方太从创业开始就有工匠文化在里面。

他引用王阳明的名言“破山中贼易，破心中贼难”，并解释道，你做不到是因为你不明白，你真明白了，就很容易做到。

所以，真正明白就是意识到，企业不好过是因为产品太烂了。要想把企业做好，首先得把产品做好，要想把产品做好，就必须依赖工匠精神。只要深谙这个道理，传统企业转型并不难。

不做 500 强，要做 500 年

茅忠群有一句语录在网络上流传甚广，那就是——一个没有信仰的企业永远不会成为世界一流的企业。

作为一名企业家，常常会遇到困惑。在他看来，任何人都要有一些自己坚信的东西。而且这个东西必须是正确的，就是所谓正信。如果没有信念，