

创业案例精编

CHUANGYE ANLI JINGBIAN

傅晓霞 主编

上海财经大学出版社

创业案例精编

CHUANGYE ANLI JINGBIAN

傅晓霞 主编

F279.23
F4

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业案例精编/傅晓霞主编. —上海:上海财经大学出版社, 2008. 3

ISBN 978-7-5642-0066-4/F · 0066

I. 创… II. 傅… III. 企业管理-案例-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 189009 号

□ 责任编辑 梁 源

□ 封面设计 周卫民

CHUANGYE ANLI JINGBIAN

创 业 案 例 精 编

傅晓霞 主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海远大印务发展有限公司装订

2008 年 3 月第 1 版 2008 年 3 月第 1 次印刷

787mm×960mm 1/16 16.25 印张(插页:1) 335 千字

印数:0 001—3 000 定价:26.00 元

总 序

进入 21 世纪以来,创业在中国已经成为最令人激动的话题之一。《全球创业观察报告》(Global Entrepreneurship Monitor)最近发布的研究结果表明:创业者在中国越来越受到尊重,创业活动受到了来自政府、产业界和学术界前所未有的重视。在这种大背景下,创业教育也在中国高等院校蓬勃开展。

创业教育的起源可以追溯到 20 世纪 40 年代,美国哈佛大学商学院麦赖斯·麦斯(Myles Mace)在 1947 年为 MBA 学生开设的《新创企业管理》(Management of New Enterprise)被公认为创业教育的起点。20 世纪 60 年代,随着硅谷奇迹的出现,创业者的成功故事、创业投资业的迅速发展、创业文化的形成使得越来越多的人加入了创业者的行列,创业教育开始在美国受到重视,并在 20 世纪 80~90 年代取得了飞速发展。

20 世纪 90 年代末由清华大学牵头发起的“挑战杯”创业计划大赛的出现被公认为中国创业教育的开始,除教育部在 2002 年指定的 9 所创业教育试点院校外,许多高校在专科生、本科生、硕士研究生等层次开展了创业教育活动,并相继组织了多场旨在推动创业教育的国际研讨会,在创业教育课程体系建设、教学法研究、学生创业实践活动、创业教育资源整合等方面进行了积极探索。

创业既可以狭义地理解为“创办企业的活动和过程”,也可以广义地理解为“创造事业的一切活动”。数年前,教育界还在讨论“创业是否能够教出来”的话题,近十年的创业教育实践已经证明:创业教育不仅能够帮助创业者掌握知识和技能,而且能够降低风险,提高创业的成功率。从广义上讲,创业教育不同于传统的工商管理教育,本身就是一种“创业”,当然会面临一些前所未有的困难。目前,中国创业教育需要解决的问题包括:创业教育的定位不够清晰;课程体系建设滞后于创业教育的发展;缺乏既有深厚的理论功底又具有创业实践经验的师资队伍;创业教育资源需要整合;政府、产业界和学术界的合作有待进一步加强;创业教育有必要通过专门的机构加以规范和引导等。

中央财经大学从 2003 年开始由商学院牵头开展创业教育,先后承担了北京市教育委员会教育教学改革基金项目《财经类院校创业教育模式研究与实践》、《GEM 北京市创业

观察》等重大研究课题。经过数年的研究与探索,中央财经大学已经形成了普及性创业教育、系统性创业教育和创业实践活动相结合的创业教育模式,并积累了一定经验。我校从全校范围内跨专业选拔有创业潜质的学生组建创业先锋班、对学员进行为期3年的系统教育训练的尝试不仅受到了团中央、高等教育学会等机构的肯定,也受到了《中国教育报》、《中国青年报》等主流媒体的关注。2006年,中央财经大学先后成立了旨在推动创业研究与创业教育的“中国创业与企业发展研究中心”和“中日创业教育研究所”。不仅如此,中央财经大学还非常重视创业教育领域的国际合作,先后与美国、英国、瑞士和日本等国处于领先地位的高等院校建立了良好的合作关系,并于2006年9月举办了首届中日创业教育国际研讨会。

著名创业教育家、素有“创业教育之父”之称的蒂蒙斯(J. A. Timmons)教授认为:创业过程包括3个要素,即商机、资源和团队。在中国创业大潮一浪高过一浪的今天,我们与上海财经大学出版社共同推出了创业系列丛书,包括《创业学:原理与实践》、《创业企业与创业投资》、《创业案例精编》3本著作,涵盖了“蒂蒙斯模型”(Timmons Model)中的商机、资源和创业团队建设的各个方面,所有著作者均为在教学第一线多年从事创业教育和创业研究工作的教师。可以说,系列丛书的出版是中央财经大学创业教育团队多年来厚积薄发的成果,是创业教育团队集体合作的结晶。

高尔基说过,书籍是人类进步的阶梯。我们衷心地希望能够与国内外同仁分享创业教育的成果和经验,共同为培养富有创新意识和企业家精神的创业型人才,实现中华民族的伟大复兴贡献出自己的绵薄之力。

中央财经大学商学院院长教授、博士生导师 孙国辉

2008年1月26日

前言

我们正面临一个创业思维和创业活动异常活跃的时代。创业活动在世界范围内蓬勃兴起,并逐渐成为一个国家经济发展的强劲驱动力。中国二十多年改革开放的实践,也是创建、培育和完善创业环境的渐进过程,创业热潮已经成为当今中国社会经济生活中一个十分重要的现象。中国是一个发展中的人口大国,就业压力十分沉重,如何有效利用这丰富的劳动力资源,是一个严峻的挑战。通过教育部门的努力,培养出越来越多的不同行业的创业者,不仅可以为社会创造出更多的就业机会,对维护社会稳定和繁荣社会经济也发挥着重大的作用。

伴随着我国的创业热潮,创业学也随之发展起来,各类教材相继问世。但是创业是个很复杂的过程,创业学也是一门具有整合性的学科。对于创业过程中可能出现的各种问题,仅从理论角度进行解释是不够的,必须要有相应的案例从实践角度进行指导。目前我国已经出版的创业学案例屈指可数,而且大多是从国外翻译过来的教材,离中国的实际非常遥远;也有一些是通过采编形式写成的创业人物访谈,更多的只是介绍成功不涉及失败;而且如果只是单纯介绍案例本身而没有相应的深入分析,对学习者的帮助也不会很大。因此这些案例往往不能很好地用在创业学的课堂上,同时对创业人士也不能起到充分的指导作用。

中央财经大学在全国高校中较早开始了创业教育的尝试,笔者近年来也一直从事创业方面的教育工作,并且曾经出版创业学相关教材。但是在教学过程中发现,创业毕竟和其他学科具有不同的特点,那就是具有很强的实践性,在创业的过程中学习和借鉴他人的成败经验尤为重要。本书所选的案例立足于中国背景,更加贴近中国的国情和实际。书中所收录的案例,大多曾在笔者对创业先锋班开设的课堂上使用过,并且起到较好的效果。这些案例中既有对目前已经出版的创业案例进行精选以及改编,也有自己搜集相应的资料进行重新编写而成的。所有的案例将根据创业过程以及其中的关键环节分成十篇,如创意无限、创建团队、创业融资、营销制胜、二次创业等;每篇都包括2个匹配的案例,每个案例前面有相应的思考提示,后面有编者联系案例以及创业过程相关环节的理论

和实践进行的评析和总结;而且书中案例既有分析成功的创业企业,也有涉及失败的例子,比较全面地展现了创业过程中应该注意的各个方面。

这样的创业案例对于学习创业学的学生或者有志于创业的人来说都具有更直接的实务指导意义,使读者能够对创业过程中所必然遇到的问题,比如怎样发现创业机会、如何运作、如何规避创业过程中的风险等有较为系统和直观的了解,同时也为已经进行的创业探索和管理实践提供值得借鉴的新视角、新思路。

本书内容新颖充实,注重实用,涵盖创业过程中所涉及的各类问题,并将各个专题与紧密相关的案例、讨论思考题以及具体分析评述融为一体,以提高读者分析问题、解决问题的能力;本书既可作为国内高校 MBA、硕士生和高年级本科生学习创业学的配套案例教材,也可供有志于创业或者目前正在创立并运作企业的创业者和经营管理者及各级相关管理部门参考。

本书由中央财经大学商学院的傅晓霞博士负责总纂,中央财经大学商学院、会计学院以及工程管理学院的优秀研究生参与了相关章节的初稿编写工作。具体分工情况分别为:创意无限、营销制胜(刘晴),创建团队、以人为本(王瑾),创业融资(张昕),法律武器、关注风险(肖峰),财务管理(李璞),技术优势(苏函),二次创业(康文杰、傅晓霞)。

本书在写作过程中也参考了大量前人的成果以及相关企业的信息,我们尽可能在参考文献中一一列出,在此表示衷心的感谢,如有疏漏之处还望原谅。由于水平和经验有限,书中难免有不足和错误,恳请专家和读者不吝赐教,以使我们在有机会再版时进行更正。

傅晓霞

2008年2月于中央财经大学

目 录

总序	1
前言	1
第一篇 创意无限	1
案例 1 小创意缔造的财富传奇	2
案例点评	7
案例 2 养鱼人的创意生财之道	16
案例点评	21
本篇小结	25
第二篇 创建团队	28
案例 1 “巨人”沉浮录	29
案例点评	33
案例 2 联邦家私的长寿秘诀	41
案例点评	45
本篇小结	53
第三篇 创业融资	56
案例 1 马化腾和他的 QQ 帝国	57
案例点评	60
案例 2 打破常规,终有所成	66
案例点评	70
本篇小结	74

第四篇 技术优势	77
案例 1 联想:以技术创新打造中国 IT 神话	78
案例点评	83
案例 2 万燕 VCD 从“先驱”成为“先烈”	90
案例点评	92
本篇小结	99
 第五篇 营销制胜	102
案例 1 娃哈哈的创业营销经	103
案例点评	108
案例 2 口碑营销铺就“煌上煌”创业之路	116
案例点评	121
本篇小结	129
 第六篇 以人为本	132
案例 1 复星集团的企业哲学	133
案例点评	138
案例 2 腾讯公司的用人之道	144
案例点评	148
本篇小结	158
 第七篇 财务管理	161
案例 1 “废纸大王”发家传奇	162
案例点评	165
案例 2 缺乏财务常识,赚钱生意赔了	170
案例点评	173
本篇小结	179
 第八篇 法律武器	181
案例 1 手执利剑,为企业保驾护航	182
案例点评	187
案例 2 捍卫权利,绝不手软	191
案例点评	196

本篇小结.....	201
第九篇 关注风险	204
案例 1 创业,悬崖上的美丽舞蹈	205
案例点评.....	208
案例 2 名校 MBA 的自主创业实验	216
案例点评.....	221
本篇小结.....	227
第十篇 二次创业	229
案例 1 百年老店的二次创业之路	230
案例点评.....	234
案例 2 二次创业中的文化再造	238
案例点评.....	242
本篇小结.....	246

第一篇 创意无限

[案例提示]

创业活动是一个复杂的过程,包括企业的初创、成长、成熟等各个阶段。而创意的产生正是整个创业活动的起点,在创业活动中发挥着举足轻重的作用。创意的产生是对市场机会的把握与控制,是机会被识别以后进一步合理化、逻辑化的产物。好的创意正是市场潜在需求的有效反映,可以帮助新创企业找到市场空隙。创意是智慧的结晶,是创业者对知识和信息的灵活应用,是对市场环境的变化灵活反应的结果。

从狭义上分析,创意可以理解为人们行为中产生的思想、观念、立意、想像等新的思维成果。从广义而言,创意还应包括产生新思想、新事物的能力(如产生新的设计、新的工艺、新的理论、新的发法、新的发明创造等能力),创造性解决问题的能力以及创造新事物、解决新问题的过程。^① 创业创意具体来说就是为利用相应的创意机会而提出的具有市场前景的关于产品或服务的商业构思。^② 这种创意属于广义的创意,体现为填补市场空白、满足新需求或改变满足需求方式的能力和过程。

在日常生活中,人们常常都会有许多新的疑问、新的发现,从而产生新的构想、新的假设以及新的方法,然而并不是每个新想法、新主意都能被称之为创意。创意有三个非常重要的构成要素:构思概念、选择素材、表现手法。构思概念是在发现新问题后所产生的解决这个问题初步想法;选择素材是要通过适当的工具来表达所产生的初步想法;表现手法是对素材的表现形式或方法。只有兼具这三个要素的想法或主意才是一种创意,也只有这样的创意,才能付诸实践,转化为一种产品或服务。

本篇的两个案例将展现创意的内涵,侧重分析创意在整个创业过程中是如何发挥作用的,以及在创意产生、发展、应用、完善、延伸的过程中所反映出的问题和需要注重的方面。通过本篇的案例学习,要实现以下目标:

① 杨德林:《创意开发方法》,清华大学出版社 2006 年版。

② 雷家骥:《高技术创业管理——创业与企业成长》,清华大学出版社 2005 年版,第 47 页。

- (1)理解创意的内涵及主要来源;
- (2)理解创意在企业创业过程中的重要作用;
- (3)掌握创意产生前应做的准备;
- (4)了解创意开发的过程及障碍;
- (5)掌握应对创意实施中相关问题的解决方法。

案例1 小创意缔造的财富传奇^①

[案例背景]

一个创意从萌生到以年利润一亿元登陆纳斯达克的企业仅仅用了三年,这个企业叫做分众传媒,缔造这个传奇的人就是分众传媒的首席执行官江南春。

分众传媒(Focus Media),中国生活圈媒体群的创建者,旗下拥有商业楼宇视频媒体、卖场终端视频媒体、公寓电梯平面媒体(框架媒介)、户外大型LED彩屏媒体、手机无线广告媒体、分众直销商务DM媒体及数据库营销渠道等多个针对特征受众并可以相互有机整合的媒体网络。分众传媒以其独创的商业模式、媒体传播的分众性、生动性及强制性赢得了业界的高度认同。2005年7月,分众传媒成功登陆美国纳斯达克,成为在海外上市的中国纯广告传媒第一股。

江南春,1973年生于普通工薪家庭,1995年毕业于华东师范大学中文系,1992年在校期间即加入广告业,1994年创办上海永怡文化传播公司,2003年创立分众传媒(中国)控股有限公司,被喻为“商界少帅”。那么,这样一种“终极时速”的财富传奇是如何成就的呢?

① 本案例在以下文献的基础上综合改编而成:

张乐:《江南春:一个创意成就亿万富翁》,《法制与经济》2006年第6期。

张乐:《楼宇广告:一个创意成就一位亿万富翁》,《经济参考报》2006年4月19日。

刘世英:《江南春:在创意中演绎财富传奇》,《新财经》2006年第6期。

高永宏:《分众传媒:一个行业 and 一家公司的诞生之路》,《新财经》2005年第8期。

缪克构:《江南春:从文学青年到亿万富翁》,《世界》2006年第4期。

牛刀小试

当年,江南春是怀着文学理想进入华东师范大学中文系学习的,理想就是成为一代诗人。大学二年级时,江南春已经成为颇有名气的华东师大“夏雨诗社”的社长,还出过一本诗集《抒情时代》,这仿佛让他离自己的目标越来越近了。然而事情并没有照此发展下去,转折出现在一次竞选校学生会主席之后。

1992年底,江南春通过层层选拔,最终成功当选校学生会主席。然而竞选也给江南春留下了因拉票而产生的160元“巨额”债务。为了还清债务,江南春开始到上海一家广告公司做兼职,底薪300元。起初他准备只干一个月,还了债就罢手,没想到一发不可收拾,从此与广告结下了不解之缘。

江南春或许是天生的广告人,写诗练就的文笔和想像力使得他的文案创意十足,很快便成为公司最出色的广告业务员,其所在的公司当年收入400万元,其中约有150万元是来自江南春的贡献。当时,又赶上上海淮海路新建商厦的好时机,在卢湾区商委的支持下,淮海路的商厦形象工程几乎被这个20岁出头的大学生包揽。这次牛刀小试的经历为江南春打开了一扇门,让他从此踏上了十余年的广告之旅。

蓄势待发

生性好强的江南春并不想一直打工。1994年,尚在就读大三的他开始了自己创业,与包括香港的永怡集团在内的几个伙伴合资,注册成立永怡传播,注册资金100万元。这是一家以创意为主的广告代理公司,20世纪90年代初正是上海经济高速发展的时期,江南春的才能得到了充分发挥,永怡的事业也是蒸蒸日上。到1998年,这家广告公司已经占据了上海IT领域95%以上的广告代理市场,营业额达到6000万元至7000万元人民币。“那时候非常牛,小单子都不接,客户给的支票都是1000万一张的,”江南春如此形容当时的情形。

2001年,永怡收入达到1.5亿元。然而也是在这一年,随着互联网经济泡沫的破灭,永怡的辉煌也在一夜之间消失得无影无踪。“心情极度郁闷,我第一个反应就是不能接受这个过程,莫名其妙的客户就没了,几乎觉得这个梦破灭了。”这是江南春人生中遇到的第一个大的挫折。为了维持运转,习惯做大买卖的江南春也接起了餐厅的小广告,慢慢地煎熬着,等待东山再起的时机。

转机出现在2001年的年底,在一次和陈天桥一起吃饭的时候,江南春问:“网站的日子也不好过吧!”“转向了,做网络游戏,火着呢!”陈天桥笑笑说。原来,几个月不见,陈天桥已经从网游中发现了商机,代理名为“传奇”的网络游戏,月营业收入2000多万元。陈天桥的一席话,让江南春受到很大的震撼,当晚就写下了一段日记:“人生就像赶路,途中看到一辆很大的巴士,上面有很多人,我也冲了上去。凭着年轻力壮,我把不少人挤到一

边,终于抢到一个靠窗的位置坐下。从此,江湖上有了我的名号,行业中有了我的地位。可陈天桥却没有挤上大巴,他继续往前走,很快发现一辆紫色敞篷法拉利。他拉开车门,一踩油门便绝尘而去……”

辛辛苦苦做了10年广告代理,江南春猛然发现自己还呆在慢腾腾的公交车上,在产业链的最低端,汗流浹背地挣点苦力钱,而陈天桥一年不到,却拥有了自己的“法拉利”。这让江南春认识到:创意面前的生意是不平等的,只有发掘别人没发现的商业模式,才能挣大钱!于是,江南春决定效仿陈天桥,找来几个做互联网的朋友,投资500万元做游戏代理。可半年后,钱花得干干净净,市场还是一片死水微澜。慢慢地,江南春心情平静了下来,他终于明白,只有在熟悉的广告领域才有别人不可比拟的优势。这个道理,他花了500万元才懂得。冷静下来的他,开始寻找真正属于自己的“法拉利”。

江南春在四处寻找属于自己的“法拉利”的同时,也发现有越来越多的客户在抱怨广告投放越来越多,可效果却越来越差的情况。结合自己近十年在广告业摸爬滚打的经验,经过认真思索,江南春终于想清了原因:第一,分众性太差。社会阶层贫富分化逐渐明显,受众有着全然不同的品牌偏好,但大多数广告却仍在追求覆盖面。第二,相互干扰太多。1985年春节,上海电视台播放《上海滩》,每到令人屏气凝神时,就会突然跳出5个字:水塔牌洋伞!20多年过去了,江南春仍记忆犹新。可如今,人们却很难说清前一天看的广告是什么,因为太多了。第三,强迫性不够。报纸广告可以视而不见,电视广告按一下遥控板就能换台。

于是2002年,江南春确定了进军广告业的上游——传媒业的目标,并下定决心一定要发展一种新的传媒商业模式。他给自己的新传媒规定了四个标准:第一,它一定要利用高科技使得媒体的表现能力实现巨大突破;第二,它一定是一种分众型的媒体,能打动一个特定的受众族群;而这个族群恰好是某些商品或者某些品牌的领先消费者;第三,它一定可以创造特别的时间和空间,从而创造一个全新的广告市场;第四,它一定是一种强制型的设施。在接下来的几个月里,江南春一直都在寻找符合这些条件的商业模式。

偶然创意

精诚所至,金石为开。这样一种新的商业模式,终于在江南春一次偶然的等电梯中找到了!一天,他在上海徐家汇某写字楼里等电梯,不经意间发现围在电梯附近的人都同样无聊。这时,门上一个招贴广告就像落在牛顿头顶的那只苹果一样,让江南春激动起来:如果换成电视广告会怎样呢?接着,他自己给出了答案:第一,运用液晶屏幕电视可使广告的表现力更强;第二,具有很强的分众性,出入写字楼的大多是白领,收入水平和消费偏好相似;第三,广告播放是在等电梯这个特别的时间和电梯口这个特别的空間,创造了一个白天和户外电视的全新概念;第四,有很强的强制性,在狭窄的电梯口,让人很难逃避,

而且在等电梯的无聊时间里,必然很多人愿意看广告。这完全符合江南春预先设想的新传媒的标准,而其成本却只有传统电视广告的十分之一,这正是他要寻找的新商业模式!

灵感乍现的江南春立刻找到大厦相关的负责人来证实自己的想法。“如果有一个很漂亮的液晶屏放在电梯口,里面播放一些展览会信息以及汽车等产品的广告,您觉得好不好?”答复无疑是肯定的。随后,江南春做了大量的市场调研工作,调研的结果坚定了他开发新媒体的决心。

看准了这个市场后,2002年5月,29岁的江南春把自己2000多万元的家底全部拿出来,锁定上海顶级的50栋商业楼宇安装液晶显示屏。2002年12月,第一批楼宇电视出现在上海这50座写字楼中,从早八点到晚八点循环播放广告信息。这些电视广告的目标对象是日常出入这些楼宇电梯的企业管理者 and 白领阶层,第一个月的广告收入就达到了100多万元。从50幢到100幢再到150幢,江南春在这些高档写字楼共装上了400多台广告液晶屏,客户们开始光顾这个辐射面越来越大的广告公司。

2003年1月,分众传媒成立,并且首度在上海推出商务楼宇联播网。在之后短短两年的时间里,分众传媒把中国商务楼宇联播网从上海扩展到北京、广州、深圳、南京、杭州、成都、重庆、武汉等52个城市,网络覆盖的楼宇数量已经发展到20000多栋,液晶信息端从300多个发展至37000多个,覆盖了上千万的城市中高收入人群。其收益也从起初的100多万元营业额发展至每月5000多万元营业额,并拥有75%以上的市场占有率,成为十几年来中国新传媒市场中成长最快的企业。

应对挑战

这个创业过程看似很顺利,其实不尽然。当创意付诸实践时,问题也随之出现了。分众首先要面临的挑战就是来自诸多竞争对手的“模式拷贝”,甚至连公司名称都与分众相似。在分众成立的3个月后,一家名为聚众的公司成立,以同样的模式紧跟分众向全国扩展,在楼宇电视市场上与分众展开了非常激烈的竞争。随后,具有国际背景的上市公司东方明珠也宣布进军这一领域,直接威胁到分众楼宇传媒市场的大本营——上海。

在表现为排他性的楼宇视频媒体市场,为了对抗来自竞争对手的威胁,就必须注入大量资金来抢占地盘。然而,那个时候,资金恰恰也成为了江南春所面临的严峻问题。新的广告模式虽然吸引了第一批客户的广告订单,但是面对这种全新的广告投放模式,大多数客户都在观望,要吸引更多更大的客户就必须进行长期的广告投入,在极短的时间内迅速扩大写字楼的覆盖面积,而这样做势必会带来产品成本和人工成本的骤然上升。

2003年5月的上海,正是一年中最为生动的季节,而江南春的心情,却阴霾得可以挤出水来。眼看自己多年积累的2000多万元就要烧光,一种出师未捷身先死的恐惧笼罩着他:“那些钱是我创业10年的积累。那时候感觉不是钱在烧,而是我10年来昼夜奋斗的

岁月在烧。”这让江南春体会到了失败的恐惧。

转眼到了春节,江南春的钱已经烧了8个月,整个人处在焦灼中。他曾在房间里苦苦挣扎了7天,思索哈姆雷特的那句发问:“生存还是死亡。”他最终的答案仍然是——把创业进行到底。坚定的创业决心使江南春更加勤奋地工作,每天都工作到很晚,而且每个周末都加班。他全身心的投入,引起了一个人的注意,这个人就是世界著名风险投资公司“软银”的中国区首席代表余蔚。那时,他们同在一个写字楼办公。

余蔚敲开了江南春办公室的门。“你是想赚点钱就满足呢,还是想做一个伟大的公司?”余蔚劈头就问。“当然是做一家伟大的公司!”“既然你有宏伟的愿景,那我们谈谈吧。”江南春分析了传统广告模式的弊端,将自己的创业理念告诉了余蔚。一番话说得余蔚将信将疑,“你能不能提供权威数据?”江南春拿不出数据,但他说:“一个都市白领,大概只有8小时在家,如果看1小时电视,会看5分钟广告。这5分钟的广告市场可能是500亿元。如果把户外电视广告植入其余16个小时的各个接触点上,也能让他看5分钟,市场有多大呢?500亿元肯定没问题。”余蔚被打动了,2003年5月,江南春拿到了软银中国创业投资公司4000万美元的风险投资。随后鼎辉国际投资、DFJ、高盛等数家投资公司也纷纷将巨资注入分众,分众加快了奔跑的步伐。

创意延伸

2005年7月13日上午,江南春按响了纳斯达克开市铃。分众传媒在美国纳斯达克上市,成为中国第一个在美国上市的纯广告传媒股,一个由中国人制造的财富传奇在纽约实现。江南春认为:“上市仅仅是分众迈开的第一步,在国际资本市场的推动下,我们将掀起新一轮的开发浪潮,将在全国扩展楼宇视频广告网络,围绕中高端人群的生活形态,强化覆盖,提升收视人数,进一步降低成本,提升广告主的投资回报率。”

如今,江南春又开始提出另外一个概念——“打造生活圈媒体群,要把广告渗进人们生活的组成部分。”对中国的广告业,这几乎又是颠覆性的。按照江南春的设想,目标消费者一大早乘坐公寓电梯下楼,到写字楼上班,在高级酒店、咖啡吧,在高尔夫俱乐部,在超市、美容美发院,直到晚上回到住所公寓的电梯内,无时无刻不接触到分众广告。而这些,将是他梦想的新起点。

【案例思考提示】

1. 你认为创意在创业过程中能起到多大的作用?
2. 结合案例,分析创意的产生主要来源于哪些方面?
3. 分众传媒创意的产生和实施过程中出现了哪些问题?为什么会出现这些问题?
4. 创意开发的过程中,可能要面对的障碍有哪些?

5. 创意型创业者应该具备怎样的素质? 这些素质对创意的产生、开发和发展有什么作用?

[案例点评]

本案例反映了创意从产生到发展的过程中对企业成长所具有的重要作用,特别是在创意产生和开发这两个方面更具有鲜明的创意型创业企业的典型特点。深入分析这两个阶段出现的问题,将有助于创业者更好地发现创意并运用创意创造财富。

一、创意的产生

(一) 创意产生的基础

创意产生的动机可能是无意的,但却是创意产生所必不可少的。只有具备了动机,才能明确创业的方向,使创意产生的路径变得更加清晰明朗。江南春楼宇广告的创意产生之前,就明确了自己的主观动机,就是要通过一种新的商业模式,来进入传媒业的上游,这样的动机让他将注意力集中在寻找商业模式上,因此当机会来临时,他的创意就能迅速形成并发展起来。

同时,材料积累也非常重要。这里的材料积累主要包括专业知识的积累、相关学科知识的积累、工作经验以及实践经验的积累,这是创意产生最重要的基础。知识与经验的积累有助于提高创意人的机会识别能力和创造能力。江南春大学时所学的专业知识为他的广告创作奠定了坚实的基础,十年在广告业的摸爬滚打,让他对这个行业的规则、运作方法以及客户都非常熟悉和了解。扎实的知识和丰富的工作经验,使他有了敏锐的目光,迅速抓住了电梯门前可以吸引受众的商机。

(二) 创意产生的来源

企业创业创意的来源范围是非常广泛的,主要包括以下几个方面:

1. 顾客的潜在需求

创业者可以采取正式或非正式的方式了解目标顾客的潜在需求,使顾客有机会表达他们的意见。值得注意的是,产品的创意所针对的市场越大,创意成功的几率越大。因此,不仅要识别顾客的潜在需求是什么,还要了解这样的需求所形成的市场容量有多大。

2. 现有产品或服务的改进

已经拥有相关行业经验的创业者可以运用正规的方法,对市场上现有的产品或服务进行追踪、分析和评价。通过这种分析,能够发现现有产品或服务存在的缺陷,从而有针对性地提出改进产品或服务的方法,并以此开发出能够更好地满足市场需求的新产品。

3. 挖掘现有产品的替代品

企业提供某种产品或服务只是为了满足目标顾客的某种需求。也就是说,只要能更