

# 创业裂变

从0到1，从1到N

Lean Venture

Selected Cases on Entrepreneurial Practices

龚焱 钱文颖 编



# 创业裂变

从0到1，从1到N

Lean Venture

Selected Cases on Entrepreneurial Practices

龚焱 钱文颖 编

图书在版编目(CIP)数据

创业裂变:从0到1,从1到N/龚焱,钱文颖编. —上海:复旦大学出版社, 2019. 1  
(中欧经管图书. 中欧案例精选丛书)  
ISBN 978-7-309-14035-4

I. ①创... II. ①龚...②钱... III. ①创业-研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第257422号

本书中文简体版由上海中欧国际文化传播有限公司授权复旦大学出版社独家出版,案例素材的使用均得到中欧国际工商学院案例中心的授权。未经出版者书面许可,任何人不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

创业裂变:从0到1,从1到N

龚焱 钱文颖 编

责任编辑/孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路579号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售: 86-21-65642857 团体订购: 86-21-65118853

外埠邮购: 86-21-65109143 出版部电话: 86-21-65642845

江阴金马印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 8 字数 164 千

2019年1月第1版第1次印刷

ISBN 978-7-309-14035-4/F · 2519

定价: 48.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。

版权所有 侵权必究

# 丛书序一

---

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授  
李铭俊

## 讲好“中国故事” 助推管理实践

案例教学在商学院的教学体系中有着举足轻重的作用，除了管理理论之外，教学案例也许算是商学院最大的资本。自 20 世纪初哈佛大学商学院将案例教学法引入管理教学的课堂后，案例教学法就逐渐受到全美乃至全世界管理教育界的重视。相较于传统教学法，案例教学普遍被认为教学效果更为生动有效——据不完全统计，案例教学在管理教育最为发达的美国顶尖商学院的教学组成中占比均在 30% 以上，而哈佛大学商学院更是使用全案例教学。可以说，越是顶尖的商学院，越是重视使用案例教学法。

中欧国际工商学院自建校伊始就非常重视案例的开发和教学使用，也取得了很好的教学效果。与全球大部分商学院

一样,在过去很长的一段时间里,我们的教学案例大多来自哈佛等西方优秀商学院的案例库,这一方面是由于尚处于起步阶段的中国商学院有必要学习世界顶尖商学院的先进经验,另外一方面也是因为我们并没有足够多足够好的自主开发的成熟案例——尤其是体现“中国经验”的案例——能够在课堂中使用。

然而,随着近些年来中国经济的逐渐成熟和体量的扩大,越来越多的国外企业进入中国市场,更有越来越多的中国优秀企业进入世界的视野。尤其是自 2014 年中国成为资本净输出国以来,中国主题的案例需求越来越大。为应对迅速发展的经济趋势和商业模式,就需要我们及时开发与更新一些更贴近时代的案例,尤其是反映中国商业情境、总结中国环境下的商业实践和企业文化,包括经验和教训的中国主题案例,以满足中国商学院乃至全世界管理教育的需要。

中国的企业管理有其特殊性。由于快速变换的制度环境和有别于西方的文化特性,很多西方企业的管理思想和经验未必适用于中国企业,中国企业家或者在中国工作的国外企业家也往往会遇到在西方不曾遇到过的决策情境。因此近年来,全球各大商学院都提高了对中国主题案例的关注,几大著名的案例库也都加大了对中国主题案例开发的投入,以便在课堂中多使用中国主题的案例;而作为中国本土商学院之重要代表的中欧国际工商学院,自然更加责无旁贷,理应全力以赴地讲好“中国故事”。这不仅是为了满足中欧自己的教学需求,也是希望通过案例为世界提供多一个了解中国的窗口,通过以案例教学为特色的管理教育,助推国家经济建设和企业转型进程。

中国主题案例开发的时间不长,但影响力正逐步扩大。在上海市政府和市教委等部门的委托和支持下,以及各兄弟院校的积极参与和配合下,由中欧案例中心承办运营的“中国工商管理国际案例库”(ChinaCases.Org)如今已收录中国主题案例1 000多篇。从中欧的课堂来看,这些中国主题案例都取得了不错的教学效果,甚至有赶超哈佛案例使用量的趋势,这在过去几乎是不可想象的。同时,我们也在不断摸索更好的案例使用方法,比如与企业管理层的深入交流、请企业管理人员加入课堂讨论,乃至到企业进行实境教学,等等,以期让学员尽可能多地接近和见识真实商业决策,积累相关经验,达到最好的案例学习效果,进而能对管理实践产生更大的影响。

本丛书所收录的案例,均为中欧教授和研究员开发的各种管理主题的案例精选,并经过多次课堂检验,得到了广泛的欢迎与好评。如今渐次汇编于各主题分册下,与读者共享,也意于助推案例在更广泛的管理教育和实践中发挥更大的作用,让更多人受益。中欧也将一如既往,投入更多力量,开发更好的案例,奉献社会与读者!

## 丛书序二

---

中欧国际工商学院名誉院长(欧方)

佩德罗·雷诺(Pedro Nueno)

### 案例是管理研究的基石

彼得·德鲁克先生是管理学界的泰斗级人物。我曾有幸向先生讨教案例教学法在管理教育中的应用,他对我说:“这就好比一些大学附属医院——医院与医学院密切合作。在波士顿这座城市,有许多一流的医院,也有不少顶尖的大学,自然不乏这类大学附属医院。医院的医生同时也是大学教授,在某个医学领域颇有建树,论文见诸知名医学期刊,既治病救人,又教书育人,并参与科研活动。借助这样的双重身份,他们有机会将学生带到医疗一线,让他们了解患者病情与治疗方案,掌握分析数据,参与讨论下一步的诊疗计划。”

德鲁克先生认为,管理学教授应该与医学教授一样,将真实的商业案例带入课堂,探讨管理问题,激发互动式学习,促

使学生交流思想，发挥创造力，操练各种管理工具（资产负债表、损益表、现金流分析等）。

我曾是一家铁路公司的技术架构师，后加入 IESE 商学院做研究助理，帮教授写案例。我非常感激这位教授，在他的帮助与指导下，我不仅掌握了案例写作技巧，还目睹他如何在课堂还原企业情境，展开激烈的课堂讨论，得出一些有趣的结论。我暗下决心，自己也要成为一名教授。后来，我进入哈佛商学院攻读博士学位课程。为支付学费，我重拾旧业，成为哈佛一位知名教授的研究助理。于是，我又开始了案例写作。这是一段非常难忘的经历。为搜集案例素材，我曾坐上柯达公司总裁的私人飞机，在从纽约飞往罗彻斯特（柯达总部所在地）的两个小时里，我与这家国际知名企业的大老板面对面交流，这虽令我紧张不已，但也收获满满。一直以来，我都对案例教学法非常感兴趣，写过关于不同国家与行业近 200 个案例。

“中欧案例精选”丛书汇集了一系列高水准的中国企业案例，能为此丛书作序，我深感荣幸。此书的付梓，凝聚了中欧案例中心各位同仁的心血。那位哈佛教授——我昔日的老板也曾说过，案例不仅是管理课程的基本构成要素，也是管理研究的基石，只有一流的管理学院才能够不遗余力地将企业实况搬进课堂，追踪事态发展，着眼现实经济环境，要求学生课前研读案例需求，课上认真讨论，进而达到理想的学习效果。本书将有助所有这些目标的实现。



# 丛书序三

中欧国际工商学院案例中心主任、朱晓明会计学教席教授  
陈世敏

## 聚焦中国问题 坚持国际标准

案例教学的实质在于模拟真实的商业环境和管理决策，学员可以身临其境地分析问题、提出解决方案。通常一位MBA学员在商学院要学习数百篇不同主题的案例，模拟数百家企业的管理实践，这在一定程度上能快速提升学员运用管理知识的能力、加强对管理智慧的体会。

中欧国际工商学院案例中心(以下简称中欧案例中心)自2001年成立以来,以开发中国本土管理案例为己任,同时注重案例开发的国际规范,所开发的各类主题案例在中欧课堂上受到了学员欢迎。自2013年开始,中欧案例中心的角色和功能进行了全面转型升级,目前肩负三项任务:第一是支持中欧教授开发更多关于中国工商管理问题的高质量教学案例,

引领教学与研究创新；第二是在上海市政府的支持下，承担“上海 MBA 课程案例库开发共享平台”项目的建设任务，与上海多家知名商学院一起，共建、共享、共赢，促进案例方法在管理学习、教育与培训领域的应用，致力于提升上海地区的管理教育水平并辐射全国；第三是运营“中国工商管理国际案例库”(ChinaCases.Org)，聚焦中国问题、坚持国际标准，将其建设成为高质量的“中国管理问题”教学案例首选库，推动中国社会与经济的发展。

为了更好地服务于中国工商管理教育与培训，中欧案例中心从 2017 年开始，每年定期出版 3—4 本案例集，集合为“中欧案例精选”系列丛书。丛书中每本案例集都聚焦于某个管理热点问题，精选中欧近年开发的相关案例，以供广大管理实践者、学习者、研究者和知识传播者参考。这些案例都是原汁原味的中欧课堂案例，经过了中欧课堂多次教学使用，启发了众多中欧学员，也改变了不少企业的管理实践。随着丛书的持续出版，在精选案例的基础上，我们也邀请了熟悉具体决策情景的中欧学员、对案例主题深有研究的专家学者等对每篇案例进行了点评。这些点评有助于读者理解案例，并为读者提供了思考案例所涉决策问题的不同视角。

中国本土案例的开发和教学离不开企业的协助和支持。在开发本土案例的过程中，不少企业家和管理者为我们提供了宝贵的帮助，为案例作者慷慨地敞开了企业的大门，无私地奉献了个人或企业的经历、商业智慧、经营困惑等，为中欧课堂的案例教学增添了独特的体验，为中欧的学员提供了无价的学习机会。在本丛书编写过程中，我们也得到了中欧学院领导、教授和案例开发团队的大力支持。中欧经管图书和复

旦大学出版社为本丛书的顺利出版付出了心血和努力。在此,感谢每位对本丛书出版作出贡献的企业家、管理者、教授、案例研究员、学员及编辑等,也希望各位读者在阅读过程中有所收获!

# Contents

## 目录

### 导言 001

#### 1 EVCARD: 中国新能源汽车分时租赁领先者 010

EVCARD 缘起于上海市电动汽车国际示范区示范项目,是中国新能源汽车分时租赁应用的先行者。在 EVCARD 成立之前,中国新能源汽车的销售和商业应用刚刚萌芽,普通用户对新能源汽车的认知度很低。他们是如何在中国首次提出“分时租赁”的概念,通过精益创业的方式试验、迭代新能源分时租赁的商业模式,成长为中国新能源分时租赁的领先品牌的呢?

点评: 精准卡位共享经济浪潮 未来机遇与挑战  
并存/蔡礼洪 037

#### 2 两鲜的精益创业之路 041

自 2013 年年底开始萌生做生鲜电商的想法以来,沈斌和其创业伙伴方佰元带领企业不断地试错、验证和调整他们的想法。这些举措使“两鲜”获得了用户和资本市场的认可。截至 2016 年 6 月底,两鲜收获了 70 万注册用户,早在该年 3 月,两鲜宣布获得 2 000 万美元的 A 轮融资。6 月 30 日,“两鲜”获得 2016 年度 TopDigital 金奖。但在中国万亿级的生鲜电商市场中,只有 1% 的生鲜电商能够实现盈利,“两鲜”生鲜电商应该

从何处着手、进行怎样的调整呢？沈斌回忆着“两鲜”成立以来的一系列调整与变革，陷入了沉思……

点评：精益创业是一个复杂环境下的连续动态  
过程/夏 荷 072

### 3

eMeet：移动办公音箱的创业路径 075

随着移动互联网高速发展，移动办公人群越来越多，这部分人群普遍存在异地开会难的问题。传统会议机价格高昂、使用不便，而市场上的智能音箱在拾音距离和声音精度方面难以达到专业水平。2016年成立的壹秘科技推出的第一款智能硬件产品 eMeet 会议宝就是针对上述痛点设计研发的。创始人陈文明此前在 TCL 已经做了十几年的高管，他为何选择辞职创业？创业者如何利用内外部资源找到合适的切入点，并解决团队建设、产品研发、寻找供应商和投资方等创业难题？在激烈的市场竞争中，eMeet 又该如何维持并加强自身的竞争力？

点评：正确的方向与非理性的创新/李 斌 095

### 4

鲜丰水果：向线上逆袭 098

借助互联网的力量为广大消费者提供更加优质的产品与服务，是鲜丰水果韩树人一直以来的企业愿景。早在 2009 年，鲜丰水果便成立了独立的电子商务事业部。经过数年探索之后，公司建立了鲜丰官网、天猫旗舰店、微商城等多个电商销售服务渠道，在长三角地区有鲜丰水果实体门店的地区均可以实现“线上订货、线下配送”。然而，挑战仍然无处不在：如何对现有的数千名店员进行培训，让其有能力跟上 O2O (Offline to Online) 转型的步伐？在与多个平台合作过程中，如何权衡各方利益，是否有必要选择一家拓展深度合作？鲜丰水果应如何布局线上业务，来应对生鲜电商的冲击呢？

点评：掌控核心技术才能制定解决用户痛点的有效方案/王 贵 123

## 5 我厨：生鲜电商大战的新赛道 126

依托于国内领先的餐饮连锁品牌“望湘园”，“我厨”经过三年的酝酿于2014年10月成立。董事长兼CEO柳智为公司确立的发展思路是“以净菜为核心，经营全品类生鲜”。他所瞄准的领域是日常真正高频消费的生鲜产品，全品类、加工增值和重模式缺一不可。然而，“我厨”的高层大多来自传统餐饮行业和农产品生产行业，缺乏一定的互联网企业的经验。如何在激烈的竞争中获取足够的用户流量，并将用户留在自己的平台上？如何打磨现有盈利模式，实现“从1到N”的地域快速扩张？下一步当如何布局？这是“我厨”高管团队需要商议的又一重要议题。

点评：定位差异化的背后是对行业的深刻理解/  
沈 斌 153

## 6 戴姆勒：汽车制造商的共享出行探索 156

作为全球第一大豪华车生产商，戴姆勒没有沉浸在过去的荣耀里，而是积极探索共享出行业务，其中最典型的是其分时租赁汽车共享项目Car2go。截至2016年年底，戴姆勒已成为目前全球最大的汽车分时租赁(car sharing)供应商。分时租赁市场需求强劲，然而，运营模型尚未成型，戴姆勒应该如何发挥先发优势，提升效能以实现盈亏平衡？戴姆勒2013年年底就开始在中国孵化共享共行业务，但中国的共享出行市场竞争白热化，戴姆勒应该如何应对中国市场的挑战呢？

点评：升级试错认知，摘取转型果实/温海庭 181

## 7 一嗨租车：共享出行变局下的以静制动 184

成立于2006年的“一嗨租车”，是中国第一家将互联网思维带入租车市场的公司，并率先推出了在线预约租车的功能。租车市场是重资产行业，缺乏资金就难以实现快速扩张。“一嗨租车”在2014年11月成功IPO后有了充足资金，一直专注于车队的扩张和网络的建设。然而，近几年中国出行市场风起云涌，网约车、P2P租车和分时租赁等模式层出不穷，出行市场格

局在迅速变化。在此变局下，“一嗨租车”是否还要继续维持当前以静制动的战略，专注租车业务？下一步，“一嗨租车”该如何发展？

**点评：在赢的概率最高时下大赌注/皋 勋 214**

## 8

**芬尼克兹的内部创业：企业裂变，有章可循？ 217**

创业于 2002 年的芬尼克兹 (Phnix) 是一家从事空气源热泵的生产和销售的制造型企业。从 2006 年始，出于业务创新和员工激励的目的，公司开始尝试在内部打造创业孵化平台，项目来自内部，创业者来自员工，资金来自管理层个人投资和芬尼克兹公司投资。然而，随着孵化公司的逐渐增多，公司的两位创始人宗毅和张利已经意识到不断裂变导致组织在管控、文化上有可能失控，而且高管层的流动性变得过于粘滞。他们不得不思索，到底是否要坚持这条路走下去？是否还有其他方法解决管理创业孵化平台的问题？

**点评：芬尼克兹组织裂变：投资年轻人、共创企业成功/夏振海 235**

# 导 言

龚 焱 中欧国际工商学院创业管理实践教授、中欧创业营-课程主任、  
中欧创投营-联席课程主任  
钱文颖 中欧国际工商学院案例研究员

## 创业：在不断变化的世界中前行

### VUCA 时代, 创业企业如何 把握变和不变?

这是一个 VUCA 时代, 中国企业所面对的环境充满易变性(volatility)、不确定性(uncertainty)、复杂性(complexity)和模糊性(ambiguity)。世界范围内新一轮科技革命和产业变革正在加速演进, 人工智能、大数据、云计算、区块链等新兴技术正在快速迭代升级, 各个行业都面临着剧变。在这个技术变革的大时代, 生产要素可以重新组合, 资源面临重新配置, 消费结构亟待进一步提升, 传统产业链需要改造升级。技术变革带来了大量商业模式创新, 商业模式的创新激发了企业之间新的竞争。



在这次技术变革的浪潮中，中国成了商业模式创新的掘金地，大量创业公司在资本的东风下纷纷进入市场，在商业模式创新上进行了大量的尝试。特别是在 2015 年前后，政府将“大众创新、万众创业”放至中国新常态下经济新引擎的高度；国务院印发《国务院关于积极推进“互联网+”行动的指导意见》，鼓励企业利用信息通信技术以及互联网平台，让互联网与传统行业进行深度融合，创造新的发展生态。一时间，中国市场涌现了大量与互联网和新技术深度融合的新产品、新业态，创业项目的数量开始裂变式增长。据中国国家工商总局统计，仅 2016 年一年中国新登记企业就有 552.8 万户，同比增长 24.5%<sup>①</sup>。

然而，正如埃里克·莱斯在《精益创业》一书中预言：“我们正处在一个空前的全球创业兴盛时代，但无数创业公司都黯然收场，以失败告终。”<sup>②</sup>近两年，随着资本热潮褪去，中国大量的创业企业因为没有及时摸索出盈利模式，并且暴露出越来越多的运营问题，开始相继淘汰出局。2017 年中国约有 100 万家中小企业倒闭，《2017 中国创新创业报告》<sup>③</sup>从死亡的创业企业中筛选了 150 家样本，其中有 46.67% 成立于 2013 年。

基于笔者对创业企业的长期研究，可以发现，很多创业公司的失败与其创业思维高度相关。这些公司往往陷入工业时代“火箭发射式”的创业思维，即认为在创业过程中用户需求和

---

① 《国家工商总局召开例行新闻发布会》(2017 年 1 月 18 日)，中华人民共和国国家工商行政管理总局官网，<http://old.saic.gov.cn/gzhd/hdzb/xxb/yysbrxwfbh/>，最后浏览日期：2018 年 7 月 18 日。

② [美] 埃里克·莱斯：《精益创业：新成长企业的成长思维》，吴彤译，中信出版社 2012 年版，图书前勒口，内容提要。

③ 腾讯研究院：《2017 年中国创新创业报告》(2017 年 9 月 12 日)，网经社，<http://b2b.toocle.com/detail-6415107.html>，最后浏览日期：2018 年 7 月 18 日。