



Innovators' Counterattack

16 Cases from Business School

郑刚
陈劲
蒋石梅

编著

商学院的十六堂案例课

创新者的 逆袭



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

Innovators' Counterattack

16 Cases from Business School

创新者的逆袭

商学院的十六堂案例课

郑 刚
陈 劲
蒋石梅

■ 编著 ■



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创新者的逆袭: 商学院的十六堂案例课 / 郑刚, 陈劲, 蒋石梅编著. —
北京: 北京大学出版社, 2017.6

ISBN 978-7-301-28379-0

I. ①创… II. ①郑… ②陈… ③蒋… III. ①企业管理-研究生教育-教案
(教育) IV. ①G643

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第101284号

- | | |
|-------|--|
| 书 名 | 创新者的逆袭: 商学院的十六堂案例课
CHUANGXINZHE DE NIXI |
| 著作责任者 | 郑刚 陈劲 蒋石梅 编著 |
| 责任编辑 | 徐 冰 |
| 标准书号 | ISBN 978-7-301-28379-0 |
| 出版发行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路205号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn 新浪微博: @北京大学出版社 |
| 电子信箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 电 话 | 邮购部62752015 发行部62750672 编辑部62752926 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店
720毫米×1020毫米 16开本 22.75印张 341千字
2017年6月第1版 2017年6月第1次印刷 |
| 印 数 | 0—5000册 |
| 定 价 | 56.00元 |

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

前 言

PREFACE

当今时代，各行各业都正在孕育或发生颠覆性变革，创新和变革管理已经渐渐成为当今的主旋律。不论是国家、企业还是个人，在当前这个急剧变革的时代都迫切需要掌握创新思维和变革管理方法，以解决层出不穷的新问题、在激烈的竞争中脱颖而出。创新与变革管理是当前国际管理学界与经济学界所关注的重大理论命题，也是发展前景极为广阔的一个多学科交叉融合的前沿领域，已成为管理学领域中引领学科发展的新的制高点。在建设科技创新强国的关键时刻，进一步强化创新与变革管理的科研与教学工作显得极为迫切。

近年来，尽管我国商学教育和管理学科发展取得了显著进步，但在当前的商学教育体系下，创新与变革管理的教学与科研还没有得到应有的重视，尤其是本科及MBA/EMBA教学中对创新与变革管理的教育更加欠缺，迫切需要国内同行学者、企业英才群策群力，共同完善构建出世界前沿的创新与变革管理研究、教学和人才培养体系，开辟创新与变革管理学科的新天地。

近年来，国内也陆续出版了一批创新管理、创新与变革管理的教材，包括本书作者已经更新到第3版的《创新管理：赢得持续竞争优势》（北京大学出版社，2016），均反响良好。但配套的高品质案例还比较缺乏，尤其是基于中国企业本土实践的案例，更是稀缺。而随着创新与变革管理教学的日益普及和深入，对于高品质案例的需求也日益迫切。希望《创新者的逆袭：商学院的十六堂案例课》一书能够填补这一空白。

本书精选了近几年来作者主导开发的16个中国本土代表性企业或现象级项目的

第一手创新案例，如小米、海尔、吉利、韩都衣舍、永辉超市、芬尼克兹、三只松鼠、韩都衣舍等，涉及传统企业如何依靠互联网思维和创新转型升级，初创公司或后发企业如何凭借创新实现逆袭，如何通过组织和制度创新激发公司内部创新活力等，具有代表性。这些案例背后涉及的创新与变革管理的理论依据包括颠覆式创新、开放式创新、商业模式创新、二元性组织、互联网思维、社会化营销、精益创业、服务创新、技术追赶与二次创新、动态能力、公司内部创业、合伙人制度、阿米巴组织、创新生态系统、组织创新、战略决策理论、微笑曲线理论、战略领导力理论等。

这16篇案例紧密围绕创新与变革管理、创业管理、战略管理等相关课程教学目标和有关理论知识，经过了实际课堂检验，大部分入选了哈佛/斯坦福商学院案例库和全国MBA百优案例。案例编写都严格依据全国MBA教育指导委员会案例的编写规范，相信能够为广大教师开展生动的创新与变革管理领域的案例教学、提升教学效果提供助力。同时也有助于激荡EMBA/MBA学员和经济管理学科研究生、企业管理者的创新思维，擦出智慧和创新思想的火花。希望本书深入浅出、图文并茂的内容，可以为读者带来良好的阅读体验和收获。

本书可以作为《技术创新管理》国家精品课程指定教材《创新管理：赢得持续竞争优势》（第3版，北京大学出版社，2016）的配套教学参考书。

本书适合作为EMBA/MBA、管理类研究生的学习辅助教材，也适用于学习相关管理学知识的本科生、高级管理培训和短期进修班学员参考。对广大企业管理人员、创业者的创新与变革管理实务提升也具有重要的参考学习价值。

本书的框架设计、统稿工作主要由浙江大学郑刚副教授、清华大学陈劲教授与河北工业大学蒋石梅副教授合作完成，期间得到了清华大学技术创新研究中心、浙江大学创新管理与持续竞争力研究中心这两所中国最重要的创新管理研究机构的鼎力支持。各案例的编写与完善得益于许多同学的辛勤付出，他们是：浙江大学的博士生郭艳婷、胡珊、郑青青、陈箫、雷明田子、梅景瑶、陈程及MBA同学杨南奕、冯丹等，河北工业大学李风华、马朝红、石会、于赛飞、宋海娟、王洋、刘

玉朋等。北京大学出版社经管图书事业部徐冰编辑对本书的编辑出版继续给予了大力支持。在此，对他们表示由衷谢意！

当今变革时代的颠覆性远超以往，创新与变革的频率也越来越快，周期越来越短，案例的编写往往无法完全跟上变革的步伐。由于时间较紧，本书的部分案例内容仍有很多方面不尽如人意，疏漏之处可能在所难免。衷心希望广大师生、企业管理工作者能够继续给予批评和指正，及时反馈使用意见，以使我们不断改进。

郑刚、陈劲、蒋石梅

2017年5月18日

目录

CONTENTS

第一篇

变革之舞：移动互联网时代的颠覆性变革 / 1

第 1 堂课

微信支付： 如何快速逆袭？ / 003

微信支付为何能在仅仅三年时间内快速异军突起，撼动支付宝第三方支付行业霸主的地位？腾讯当时已经有财付通了，为什么还要从零开始搞微信支付？变革时代，新产品/新业务如何凭借互联网思维、社会化媒体营销低成本快速冷启动？

第 2 堂课

天弘基金： “草根”公司如何依靠余额宝的颠覆式创新快速 逆袭？ / 023

天弘基金这个名不见经传的传统“草根”基金公司，在互联网金融风起云涌的发展背景下，依托余额宝项目的商业模式和用户体验方面的颠覆式创新，实现了快速异军突起。余额宝的颠覆式创新为处于互联网金融浪潮中的其他基金公司乃至传统银行业务带来了新的变革思路，对于其他行业的传统企业依靠颠覆式创新异军突起、转型升级也具有重要参考价值。

第3 堂课

袁家村、马嵬驿：
落后贫瘠地区如何依托互联网思维创新崛起？

自然条件并不优越、甚至一度很落后贫瘠的袁家村、马嵬驿，依靠乡村旅游实现了异军突起。在贫瘠的关中旱地，是什么让它们独领风骚，坪效超过一线城市购物中心？希望本案例对其他后发地区依靠互联网思维和颠覆式创新后来者居上提供参考借鉴。

第4 堂课

摩拜单车：
共享之路能走多远？ / 063

摩拜单车在激烈的市场竞争中如何继续保持领先优势，在竞争中脱颖而出？如何处理与一些地方政府已有的公共自行车系统的关系？如何尽快找到一个比较清晰稳妥的商业模式，从而能够避免单纯的“烧钱游戏”？作为一家创业公司，如何能够通过精益创业低成本地快速试错？

第二篇

全面创新：变革时代创新管理新范式 / 085

第5 堂课

“互联网+坚果”：
三只松鼠如何凭借创新异军突起？ / 087

三只松鼠，这家以坚果为主营业务的食品电商企业，进入第二个五年发展周期，面对逐年递减的互联网人口红利以及愈加个性化的消费者需求，未来将何去何从？本案例以三只松鼠公司为例，基于其目前的发展现状，探讨其现阶段面临的挑战，希望为互联网品牌企业的创新发展提供思考借鉴。

第6 堂课

启奥科技： B+2C商业模式创新之路 / 109

启奥科技根据市场环境和用户需求的变化快速反应，及时地进行了两次业务剥离，最终建立了自己独特的商业模式，成为全国血站信息化行业的龙头老大，由原来的软件企业转变成成为软件互联网企业。

第7 堂课

从追赶到“超越追赶”后， 海康威视创新之路该怎么走？ / 125

海康威视立足自主创新，抓住产业升级转型的机会，不断突破自我，从生产技术含量较低的压缩板卡，到有一定技术含量的监控设备，再到全球领先的中高端视频监控综合内容服务商。海康威视为什么能短短十几年时间实现从追赶到“超越追赶”？实现“超越追赶”后，海康威视下一步又该如何创新发展？

第三篇

创新战略：变革时代如何寻找新蓝海 / 139

第8 堂课

基于跨国并购的创新之路： 吉利汽车的“走出去”和“引进来” / 141

吉利在发展过程中创造了属于自己的“吉利模式”，尤以资本并购为手段，完成了自己“引进来”和“走出去”的两个阶段。说是两个阶段，但是在“吉利模式”下，更像是一个阶段，或者说更像是“引进来”的阶段。在一系列并购后，吉利又及时地调整品牌战略，多品牌发展重归一个吉利。

第9 堂课

顺丰嘿客： 为什么没有“嘿”起来？ / 157

热闹开锣的顺丰嘿客发展并不顺利,虽然经历了“顺丰家”和“顺丰优选”两次转型,但绝大多数店仍一直处于亏损状态。嘿客项目至少交了十多亿的学费,教训惨痛。从精益创业角度,顺丰这次失败的探索值得处于变革时代中的转型企业和初创企业深刻反思。

第10 堂课

快速崛起的小米： 国际化战略与挑战 / 177

小米公司在短短5年时间里,不仅成功闯进全球智能手机厂商前三名,也一度成为估值最高的非上市企业之一。其全球化的雄心自谷歌Android产品团队前高管雨果·巴拉的加盟开始,就已昭示天下。然而,面对国际化战略机遇和挑战,小米的国际化的战略决策是否正确?对其他后发企业的国际化有哪些启示借鉴?

第四篇

制度保障：激励创新的组织、制度与文化 / 205

第11 堂课

韩都衣舍的组织创新： 以“产品小组”为核心的单品全程运营体系 / 217

韩都衣舍独创的以产品小组为核心的单品全程运营体系,是其近年来异军突起的关键。韩都衣舍的小组制组织创新不仅为公司自身业务的飞速发展奠定了基础,也为其他互联网企业带来了关于变革时代组织创新的新思考。

第 12 堂课 芬尼克兹： 如何激发内部创业活力？ / 229

芬尼克兹依托内部创业，不仅为公司留住了高管，解决了新老员工的发展难题和内部创新创业活力的问题，也为其他处在变革时期转型升级困境中的传统制造企业带来了新的思路与启示。

第 13 堂课 人人都是老板： 永辉超市的“全员合伙”制 / 249

永辉超市近年来实施全员合伙制的实践探索与举措，为其他传统企业组织变革、转型升级提供了借鉴。同时也提出了值得探讨的问题：永辉全员合伙制实施和成功的关键要素是什么？适用条件和边界是什么？在多大程度上可以在其他行业复制或推广？

第五篇

创新制胜：变革时代传统企业如何转型升级 / 265

第 14 堂课 全流程并联交互创新生态圈： 海尔转型路向何方？ / 267

海尔近年来对外构建开放式创新生态圈连接全球优质资源，对内鼓励小微内部创业、打造创客孵化平台，以前所未有的力度从传统家电企业转型为平台型企业，并取得了一些阶段性成果。但海尔这条转型之路究竟是否走得通？方向是否正确？应该如何有效管理转型过程中的失控和丧失原有竞争优势等风险？

第15 堂课 本色家具： 转型升级之困 / 283

本色家具在代工生产（OEM）、设计（ODM）方面已有二十多年历史，面对当前外贸订单日益减少、周边企业同质化竞争及成本日益上升、利润空间日益萎缩的困境，应该选择何种转型升级道路？这里探讨了几种可能的转型升级思路及潜在的机遇与风险，以供决策参考。

第16 堂课 汉能变革与转型： 困境与出路 / 299

汉能是薄膜太阳能行业的领军企业，其下属上市公司“汉能薄膜发电”股票在2015年5月20日遭遇腰斩并停牌，连累整个集团陷入困境。在此境遇下，汉能在董事局主席李河君领导下进行了一系列深刻的组织变革和战略转型，试图从困境中脱离。

附录1 案例说明示例 / 315

附录2 案例分析主要理论依据 / 327

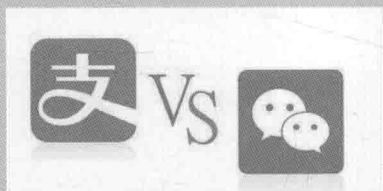
第一篇

变革之舞：
移动互联网时代的
颠覆性变革



第1 堂课

微信支付： 如何快速逆袭



微信支付是腾讯公司伴随着微信的崛起而打造的第三方支付平台，2013年开始启动。短短3年后，在2017年1月腾讯年会上，马化腾宣布微信线下支付已经超越支付宝。本案例将介绍微信支付为何能用仅仅3年时间便异军突起，撼动支付宝多年的第三方支付霸主地位。腾讯当时已经有财付通了，为什么还要从零开始搞微信支付？后起之秀的微信支付为什么能够从零起步实现快速逆袭？变革时代，新产品/新业务如何凭借互联网思维、社会化媒体营销低成本快速冷启动？本案例对于其他后发企业在变革时代的“弯道超车”具有重要的借鉴意义。^①

关键字：微信支付 O2O 互联网思维

社会化媒体营销 社交支付

① 本案例由浙江大学管理学院郑刚、杨南奕撰写，版权归作者所有。未经允许，本案例的任何部分都不能以任何方式与手段擅自复制或传播。作者感谢混沌研习社及微信支付部经理吴毅先生对本案例的贡献。本案例授权中国管理案例共享中心使用，中国管理案例共享中心享有复制权、修改权、发表权、发行权、信息网络传播权、改编权、汇编权和翻译权。由于企业保密的要求，在本案例中对有关名称、数据等做了必要的掩饰性处理。本案例仅供讨论，并无意暗示或说明某种管理行为是否有效。

2017年1月初的某个夜晚，广州。

腾讯微信事业群年会热闹开演。一封封微信红包接连开出，高潮迭起。及至“微信之父”、腾讯集团高级副总裁张小龙宣布奖励微信支付团队人手一台最新的、刻着自己名字的iPhone7-Plus时，顿时一片欢呼。但大多数员工没想到，这还不是当晚最大的惊喜。腾讯公司董事长马化腾在最后的发言中充分肯定了微信支付团队3年来的突破和创新，特别是指出微信支付2016年线下支付份额已经全面超过支付宝后，马化腾突然提高声调，大声宣布：“授予微信支付团队‘名品堂’大奖，奖金1亿元！”全场顿时沸腾！

名品堂是腾讯内部每年一次给成绩特别优秀的业务部门的奖励，于2015年年末首次设立，这也是代表公司级里程碑产品的最高荣誉奖。另外两个获得该荣誉的团队分别是安卓应用商店“应用宝”，以及手游《王者荣耀》。微信支付团队300人左右，平均算下来，每个人都有30多万奖金，这还不包括年终奖。

微信支付2014年8月上线，面临激烈的第三方支付市场竞争、复杂的线下商业环境，在整个团队的全力拼搏和FIT线^①、微信基础产品部等合作团队的支持下，到2016年年底，微信支付已经成长为绑卡用户数超过3亿、日均交易笔数过5亿、接入全球超过12个国家和地区、全面覆盖用户衣食住行和全方位生活场景的市场领先的移动支付产品。

可是，支付宝不是在线支付之首吗？怎么会在短短几年的时间里就被微信支付超越？

让我们把时间拉回到2015年的春节。在此之前，支付宝几乎一手缔造了第三方支付市场。来自艾瑞的数据显示，2014年年底支付宝第三方移动支付市场份额超过

^① 即支付基础平台与金融应用线。——编者注