

Selected Cases of Business Trends and Technological Innovation

商业趋势与科技创新 案例集

朱晓明 编著



Selected Cases of
Business Trends and Technological Innovation
商业趋势与科技创新
案例集

朱晓明 编著

图书在版编目(CIP)数据

商业趋势与科技创新案例集/朱晓明编著. —上海:复旦大学出版社, 2016. 1

(中欧经管图书)

ISBN 978-7-309-11944-2

I. 商… II. 朱… III. ①商业经济-经济发展趋势-案例-汇编②企业管理-技术革新-案例-汇编

IV. ①F7②F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 272992 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。

商业趋势与科技创新案例集

朱晓明 编著

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

上海市崇明县裕安印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 14 字数 170 千

2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-11944-2/F·2219

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发行部调换。

版权所有 侵权必究

序 一

中欧国际工商学院中方院长、管理学教授
李铭俊博士

创新驱动是大势所趋

“创新驱动是大势所趋”，这是朱晓明教授时常说的一句话。如今，创新已经成为综合国力的关键支撑和社会生产的强大引擎。当社会逐步进入“万物互联”的时代，新技术、新产品、新商业模式层出不穷。一方面，无数机会催人奋进；另一方面，人们又可能迷失在创新的十字路口。如何在瞬息万变的世界里洞悉未来、精准出击，这需要敏锐的商业和技术洞察力。

长期以来，朱晓明教授在繁忙的行政工作之余致力于创新领域的前沿探索。他是中欧的“全天候院长和教授”，他的工作时间不分上班下班、工作日抑或节假日。他内容翔实、充满激情的授课，也令他成为中欧人气最高的教授之一。在继《支付革命》《精准创新》《数字化时代的十大商业趋势》等专著、译著之后，朱晓明教授又推出了这本凝聚了中国本土企业创新经验成果的案例集。其中的许多案例，例如《思路迪：抗肿瘤个体化精准药物研发平台》《阿里：十年金融路》《应势而变：高德地图的“自主导航”》，以及《数字化

时代的中国工商银行》等,都是朱晓明教授近两三年来在课堂案例教学中一直援引并持续更新、提炼的经典案例。其中一以贯之的是在大数据、云计算、平台经济和移动互联网发展大背景下之一产、二产和三产的创业和创新之道。书中除了鲜活的案例复盘,更配以相关领域学者和 EMBA 学员的解读和点评,从多个视角引导读者深层次地思考案例的内涵,大有裨益。

我很欣慰地看到,中欧作为领跑中国管理教育二十年的商学院,在历任学院领导和全体师生员工的努力下,始终保持了在“中国深度,全球广度”的目标之下的开拓和创新精神。在中国企业面向未来的创新道路上,中欧将与大家同行。

是为序。

2015 年 10 月于中欧国际工商学院

序 二

中欧国际工商学院欧方院长、成为基金创业学教席教授
佩德罗·雷诺 (Pedro Nuño) 博士

中国企业创新案例研究迈出的重要一步

本案例集收录了朱晓明博士为中欧国际工商学院学员教授数字化互联网时代的“商业趋势与科技创新”课程而配写的中国企业的实践案例,这在构建高质量的中国企业创新研究方面迈出了重要一步。

案例教学一直是复杂的教学模式。管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)推崇管理学教授应该开发自己的理论框架来解决自己所感兴趣的实际管理问题。案例既是将真实世界带入课堂的载体,同时也是发展应用型管理新知的一种途径。

在中国,中欧国际工商学院不遗余力地倡导案例写作,并在本学院开设于世界各地的各类课程中使用这些案例。我们主张管理学科是一门全球性学科,无论在美国课堂、欧洲课堂,还是中国课堂,这门学科均须相同。这就意味着全球商学院应该讨论发生在欧洲、美国、中国,或是世界上其他各地各

类管理问题的案例。

本书旨在填补世界企业界、管理学界对中国的浓厚兴趣同中国创新案例有限的数量之间的差距。另外,在移动互联迅猛发展的背景下,中国掀起一股“大众创业,万众创新”的大潮,不同企业面临转型难题和众多经营模式变迁带来的不曾面临过的实际问题。朱晓明教授这些案例的新鲜出炉,为企业带来了很好的示范和问题解读。

如果没有来自不同企业的管理者的慷慨协作,要完成本书辑录的这些案例是不可能的。这些管理者奉献出宝贵时间,并为案例作者提供各类相关信息。通过这样的协作,这些企业与案例作者、此书出版者分享了他们最为宝贵的贡献所产生的价值。另外,我们要对中欧参与此书点评的 EMBA 学生以及众多其他院校的创新、创业教授表示敬意,他们对于案例的解读拉近了案例作者与读者之间的距离。

2015 年 9 月于中欧国际工商学院

英文原文

Case Researching: An Important Step Ahead for Chinese Business Innovation

Written by Dr. Zhu Xiaoming, this book of cases on innovation practices of Chinese companies in the digital era is another important step forward in the process of building a strong base of knowledge on research of Chinese innovation in China.

Teaching by the case method is complex. Peter Drucker, the leading philosopher in the field of management, proposed that management professors should develop frameworks to address professionally the management issues of their interest. Cases become the vehicle to bring the real world to the classroom and practice the application of those frameworks. This is a method that can help a lot to develop new management applicable knowledge.

CEIBS pioneered in China a relevant effort in case writing as well as in the use of cases in all the portfolio of programs the school offers around the world. We can argue that management is a global discipline, and that what happens inside a classroom in America, in Europe or in China, must therefore be very similar. This means that business schools around the world should discuss cases on issues that happen in Europe, in America, in China, or in other relevant areas of the world.

The objective of this book is to contribute to fill the gap between the interest of the world's management community in China and the limited availability of cases on innovation issues in China. Moreover, in the background of the fast development of mobile internet, China sets off a wave of popular entrepreneurship and innovation and many companies would face the difficulties of transformation and business model changing. The publication of this book is a good reference for their problems' resolving.

These cases would have not been possible without the generous collaboration of the management of the different companies involved. They dedicated time to and shared information with the case writers. By doing

this, these companies share with the case writers and the publishers of the book the merits of this most needed contribution. Meanwhile, we will also thank all the professors and alumnus wrote brilliant comments for our cases whose dedicated work has narrowed the distance between the case authors and the reader.

Professor Pedro Nueno

Executive President

China Europe International Business School Sep, 2015

自序

中欧国际工商学院管理学教授、原院长(2006. 6—2015. 3)
朱晓明博士

爬梳剔抉,础润而雨,历久弥新

2014—2015 年之交,译著《精准创新》与专著《数字化时代的十大商业趋势》出版了。我常以这两本书为主线,为中欧国际工商学院 EMBA、FMBA (金融 MBA) 开设两天的课程——“商业趋势与科技创新”。学生们喜欢这门课,而且主动配合我编写案例。在中欧五年全职教授的经历,让我在疾笔著书、编制课程的同时,重视案例的择题、调研与撰文。

2015—2016 年之交,我的这本《科技创新与商业趋势案例集》出版了。一个月前,当我看到清样时,不由自主地提笔写下了这篇自序,旨在让读者明了:(1) **爬梳剔抉**揭示的是十大商业趋势有其严谨的构架逻辑;(2) **础润而雨**寓意的是科技创新有其丰润的前瞻价值;(3) **历久弥新**既是课堂教学与学术研究的高远目标,也是案例教学的高远目标。

（一）爬梳剔抉

爬梳剔抉一词出自《宋史·律历志》，如今解释为“选择，整理”。

在数字化互联网时代，用户思维、迭代思维、平台思维、免费思维、分享思维大行其道；开放包容、去结构化、去中间化兴起勃发；车库文化、咖啡馆文化、草根文化此起彼伏。

在这些纷繁芜杂的商业趋势中，哪些才是根本的、深层次的、提纲挈领的？依我之见，通过抽丝剥茧、爬梳剔抉，您将彻悟商业趋势有着严谨的架构逻辑：在《数字化时代的十大商业趋势》一书中，趋势一至趋势四，即“大、云、平、移”，是基础设施变化的趋势；趋势五“软件定义一切”是生产力变化的趋势；趋势六“外包、众包”是生产组织变化的趋势；趋势七“需求驱动”是经济驱动方式变化的趋势；趋势八“长尾经济”是市场竞争格局变化的趋势；趋势九“数字金融”是金融服务主体、金融服务技术变化的趋势；趋势十“协同”是运营模式变化的趋势。

您要在市场搏击中骁勇善战、见招拆招，本案例集中的案例五《阿里：十年金融路》和案例六《应势而变：高德地图的“自主导航”》值得细细一读。

数字化互联网时代，“未来趋势”强过“原有优势”成了常态，这让那些固步自封、囿于狭小躯壳中的守旧者们悔恨自己还未及“SWOT”分析，就自叹“是我OUT了”！

（二）础润而雨

础润而雨一词出自西汉刘安的《淮南子·说林训》：“山云蒸，柱础润”，意即柱子的基石润湿了，就是要下雨的征候。如今比喻见到一点迹象，就能知

道它的发展方向。

商业重启的大门从来没有像今天这样敞开过。时下,科技预测显得十分珍贵。世界著名科技咨询公司 Gartner 每年都会发布技术成熟度曲线(Hype Cycle),凭借全球科技前沿的发展迹象向世人昭示科技发展的方向。

本案例集中的那些企业家体验了础润而雨的意味深长。案例一《思路迪:抗肿瘤个体化精准药物研发平台》、案例二《微平台,大创新:微信打造创新生态》、案例三《上海通用:通往智能制造的路》、案例四《机器人也能养鸡?——正大打造四位一体模式实现产业化养鸡》、案例七《数字化时代的中国工商银行》等,见证了“谁能占领科技创新的先机并持续创新,谁就能获取久盛不衰的动力”这一原理。

从编撰单个案例发展到编制案例数据库,是我们案例教学中的一种新的尝试。在教授科技创新这一课程时,我把 Hype Cycle 的五个周期——技术萌芽期、期望膨胀期、泡沫破裂期、稳步爬升期、生产高峰期与 IPO 的五个节点——天使轮投资、A 轮融资、B/C/D 轮融资、Pre-IPO、IPO 组合起来,形成了“5×5 表”。很多同学认为:(1) 他们的创业过程都曾处在这“5×5 表”某一个或某几个 section 中,对“5×5 表”有相见恨晚的感觉;(2) 创业者在创业之初就应该通过培训等方式,深刻领会“5×5 表”的重要性,但凡创业投资,都要把项目的评估前移到科技创新这个环节,倘若错失对科技创新的认知,也许会输在创业的起跑线上;(3) “5×5 表”是一个具有高应用价值的“创业创新投资指南”,一些行业协会、咨询公司、投资银行告诉我们,他们有兴趣与中欧商学院合作,丰富“5×5 表”的案例数据库,回赠给广大投资者与企业家。

(三) 历久弥新

这两年来,我们正在探索从纸质案例的编撰走向音视频融合、图文并茂

的案例编制,这需要教授熟谙新媒体技术,实现从教授到“教授+编导”的华丽转身。比如,前不久我们为 FMBA 授课的时候,曾经用 3ds Max 制作了“6M 竞争力钻石模型”,进行案例教育,收效甚好。建议教授们可以采用 iMovie、Final Cut Pro、Premiere、Flash、Screen Flow 等软件,编制可视化的新型案例。

十分荣幸,《精准创新》已被列为《解放日报》2015 年推荐书单的十本书之一,《数字化时代十大商业趋势》已荣获第四届中国大学出版社图书奖优秀学术著作一等奖。不过我们始终认为,授课与研究不可弃离案例教学,因为前者只有不断吮吸后者的鲜活养份,才能**历久弥新**。

* * *

在本书的自序中,我要深深地叩谢与我长期合作的中欧案例中心的编写者们,感谢提供精彩点评的教授及中欧校友们,并向李铭俊院长、雷诺院长挥毫作序致以崇高的敬意!

一个千帆尽渡、万马奔腾的时代已经拉开了帷幕,数字化互联网时代让每个人的梦想沐浴希望的阳光。无论是企业家,还是教育家;无论是案例中的事与人,还是案例的编撰人;无论是与瞬息万变的商业趋势同行,还是与疾驰而过的科技创新并肩,锐意进取比什么都重要,因为只有不懈地超越超越者并超越自我,才能直面“未知大于已知”的人类历史,义无反顾地去创造知识,创造世界。

2015 年 10 月于中欧国际工商学院上海校园

Contents

目 录

案例一 思路迪：抗肿瘤个体化精准药物研发平台 /001

抗肿瘤药物研发概况 /001

创业决定 /008

创业思路 /010

创业过程 /014

思路迪的商业价值 /017

思路迪所面临的未来挑战 /019

点评 1 把握消费需求,坚持创新理念 /023

点评 2 唯变不破 /025

点评 3 聚焦精准医疗带来的创业挑战 /028

附录 /030

案例二 微平台,大创新：微信打造创新生态 /039

精准创新,快速迭代 /039

“微创新”方法论 /042

平台服务创新 /045

微信支付形成 O2O 闭环 /047

全球定位与全球化 /049

公众平台激发“万众创新” /050

点评 1 生产型消费者(prosumer)时代的成功典范 /053

点评 2 微信微创新之生命力 /057

附录 /060

案例三 上海通用：通往智能制造的路 /063

上海通用概览 /064

智能制造 /064

汽车行业的智能制造发展 /068

上海通用：信息化 /070

上海通用：自动化 /073

点评 1 智能制造开启工业大数据时代 /075

点评 2 上海通用：创新还是跟随？ /077

附录 /080

案例四 机器人也能养鸡？——正大打造四位一体模式实现产业化养鸡 /081

北京正大蛋业有限公司 /082

为什么要让机器人来养鸡 /083

定制化的机器人 /084

创新商业模式 /087

点评 1 “四位一体”商业模式下的多赢关系 /092

点评 2 机器换人启点临近,创新模式是王道 /094

附录 /096

案例五 阿里：十年金融路 /098

阿里巴巴 /099

阿里金融 /099

阿里金融之“七剑”战略 /103

传统金融业 /114

阿里金融机遇与挑战 /116

点评 1 知不易行更难：新形势下蚂蚁金服面临的挑战 /120

点评 2 蚂蚁金服：传统金融的颠覆者 /122

附录 /125

案例六 应势而变：高德地图的“自主导航” /131

创业维艰：干“最脏最累的活” /132

上市：隐形冠军登陆纳斯达克 /134

转型：拥抱移动互联网大势 /136

自建平台：“全产业链布局” /140

被逼出来的“新思维” /142

投身“阿里大家庭” /144

平台战略“阿里版” /146

点评 1 创业维艰：高德成长中的创新与艰难抉择 /149

点评 2	红海蓝海间的转换,高德从赚钱工具蜕变为找钱工具 /151
	附录 /155

案例七 数字化时代的中国工商银行 /159

	互联网金融逆袭 /159
	主动融入互联网金融 /171
	数字化重塑竞争力 /183
点评 1	“一体两翼”应对互联网金融黑天鹅的挑战 /192
点评 2	从互联网银行到互联网金融的蜕变 /195
	附录 /198

后记 /200

鸣谢 /206