

商业创新创业系列教材

“上海市085内涵建设工程”建设成果

商业创新案例

Shangye Chuangxin Anli

周 勇/主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

商业创新创业系列教材
“上海市085内涵建设工程”建设成果

商业创新案例

周 勇/主编



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业创新案例 / 周勇主编. —上海:立信会计出版社,2016.2

商业创新创业系列教材

ISBN 978-7-5429-4878-6

I. ①商… II. ①周… III. ①商业模式—教材 IV.
①F71

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 025544 号

策划编辑 洪梅春
责任编辑 洪梅春 于欣
封面设计 周崇文

商业创新案例

出版发行	立信会计出版社		
地 址	上海市中山西路 2230 号	邮政编码	200235
电 话	(021)64411389	传 真	(021)64411325
网 址	www.lixinaph.com	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网上书店	www.shlx.net	电 话	(021)64411071
经 销	各地新华书店		

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司		
开 本	787 毫米×1092 毫米	1/16	
印 张	12.5		
字 数	184 千字		
版 次	2016 年 2 月第 1 版		
印 次	2016 年 2 月第 1 次		
印 数	1-2100		
书 号	ISBN 978-7-5429-4878-6/F		
定 价	24.00 元		

如有印订差错,请与本社联系调换

商业创新创业系列教材

编 委 会

主 任 池丽华

副主任 陈 敏 周 勇

编 委(以姓氏笔画为序)

王大群 王 卫 王立勇 方献礼 朱文敏

伊 铭 池丽华 孙笑天 李仇辉 张 晟

张晓灵 陈 敏 周 勇 南 洋 侯立玉

袁美琴 徐慧群 郭秋杰 康海燕 熊平安

魏拴成

序

海啸来了,猪也会飞!移动互联网的出现,催生了新的商业生态圈,这是一个需要想象与再造的年代。创新无所不在,它已经成为推动社会进步的第一生产力。

在商业领域,创新不是为了标新立异,而是想法与做法的统一,同时能够由此带来效益,这样的创新便可称之为“有效创新”。如果说创新是发展的硬道理,那么有效创新才是发展的真道理。过去三十年:不怕做不到,就怕想不到;未来三十年:不怕想不到,就怕做不到。为什么?在信息技术高度发达的未来社会,公开透明成为社会的主流发展趋势。你能想到的,别人也能想到,但你能做到的,别人不一定能做到。所以,创新的方式也将因环境的改变而转变。

为了适应大学生创新创业教学的需要,提升大学生创新意识与创业能力,用创新创业的意识去就业,上海商学院“创新创业实践教学团队”在一系列调查研究基础上,采取校内专家与校外行家相结合的方式,组建了教材编写团队,首批出版的教材有5本:《商业创新主张》《商业创新思维》《商业创新案例》《商业调查与市场发现》《商业营销策划》。

本系列教材的出版得到了“上海市 085 内涵建设工程”的经费支持,也得到了联华超市股份有限公司、农工商超市(集团)有限公司、上海西郊国际农产品交易有限公司、上海华联罗森有限公司、浙江兴合电子商务有限公司、安徽乐城投资股份有限公司、上海神仙实业有限公司、上海浦东故里记忆文化创意有限公司、《中国商界》杂志社、商业创新实验室等单位的支持。教材编写过程还参考了专家学者的著作和论文,以及新媒体的资讯,在此一并致谢!

本系列教材以消费需求为纵轴,以时代变革为横轴,以创业精神为动力,以创新思维为技法,从商业原点探索商业逻辑,结构新颖,素材鲜活,文笔诙谐,用叙述故事的方式,向读者展现了一系列原创性市场发现与应用型研究成果。既可作为大学生创新创业教学用书,也可作为企业经营管理人士的参考用书。

编著者

前 言

我国大学早期的案例教学中,较多引进国外的案例,且偏重战略。这些案例虽然经典,但对于缺乏实践感悟的大学生来说,很难产生共鸣。为此,我们在案例教学中有三个转变:一是从重战略转变为重营运,注重战略思路的落地方法;二是从重国外案例转变为重国内案例,注重学生与企业的真实沟通;三是从重理论解释转变为重实践归纳,注重互联网背景下商业营销的创新思维与创新方法。

我们认为,实现学校与企业互动合作的一种有效方法是开发原创案例。学校组成原创案例采编团队,去发现优秀企业,总结这些企业的成功经验与失利教训,从而在学校与企业之间、学生与企业之间搭建一个相互认知的桥梁,这也利于开拓专业实习与学生就业的渠道。

本书共分五章,每章十个案例,各章主要内容如下:第一章创业精神,通过分析案例主要探讨创业的原动力、创业的不同模式以及创业者和从业者的商业道德伦理等问题;第二章模式创新,重点探讨在互联网背景下的不同商业模式;第三章营销创新,主要介绍移动互联网时代的创新营销模式与实施方法;第四章零售创新,主要通过介绍优秀的零售企业,展示零售业两线融合与转型发展的创新举措;第五章创新探索,主要列举尚处于探索阶段的营销案例。

本书由上海商学院周勇教授主编,参编人员包括:王子威、池丽华、康海燕、南洋、王丽芳、朱文敏、周泓等。本书的

编写得到了《中国商界》副社长王立勇先生、安徽乐城当家人王卫先生、微信公众平台“零售威观察”的王子威先生的大力支持。他们所提供的有关中国零售业的鲜活案例,向人们展示了我国流通产业发展的美好前景,增强了人们对这个民生产业的信心,为全国零售业的发展提供了一系列可操作的样板。同时,我们也参阅与引用了网络资源,在此一并表示感谢。联系人:周勇(450266068@qq.com)。

周 勇

2016 年 1 月

目 录

第一章 创业精神.....	1
1-1 像太阳一样的男人	2
1-2 大闲人史玉柱	5
1-3 中国企业家的历史性抉择	8
1-4 我在地上发现 100 美元也会捡	10
1-5 一个奇特的商人	12
1-6 个人创业楷模	15
1-7 成功与失败的秘密	17
1-8 都市丽人郑耀南	20
1-9 创业黑马众安保险	24
1-10 如何用创新改写零售业版图	28
第二章 模式创新	31
2-1 17 个震撼市场的新兴商业模式	32
2-2 有一种商业模式叫“不融资”	39
2-3 太阳微系统公司的悲剧	44
2-4 老牌公司的悲情	46
2-5 千万别把用户当上帝	52
2-6 把“人”当作“人”来使用	54
2-7 “哪上班”的前途	59
2-8 淘宝的阿里妈妈	61

2-9 腾讯的 QQ 与微信	63
2-10 申音:运营“逻辑思维”的五个教训	67
第三章 营销创新	70
3-1 1 号店“牛奶”闪购	70
3-2 价值十亿元的错误	74
3-3 恒久永流传	79
3-4 优衣库混搭营销	80
3-5 $E=MC^2$ 营销模式	82
3-6 店内定位技术引领实体零售反击战	85
3-7 为什么电商打不过社区商业	87
3-8 富士的转型之道	90
3-9 百年老店“伊东屋”	94
3-10 如何玩转小数据	97
第四章 零售创新	104
4-1 寻觅城市超市	104
4-2 乐城生鲜传奇	106
4-3 乡镇家电汇通达	109
4-4 重新认识来伊份	116
4-5 永辉进沪的挑战	119
4-6 造就顾客的孩子王	121
4-7 银泰商业开启“服务零售”新时代	126
4-8 细节源于生活	129
4-9 中国零售业“2.0 版”	134
4-10 零售业创新风向标	137

第五章 创新探索	142
5-1 聚土地	145
5-2 零售业“两极化”趋势	148
5-3 全民营销	152
5-4 嘿客便利	155
5-5 移动互联时代的社群商业	157
5-6 网络代购模式	162
5-7 O2O 互动与营销	166
5-8 日本实体店打败电商的原因	172
5-9 互联网+的商业模式及其加减乘除	176
5-10 以用户为中心难以产生突破性创新	182

第一章 创业精神

2014年2月11日,《王石内部发言:2014年中国房地产可能不妙》的微信帖子,在讲到“腾讯的微信和QQ竞争,这就是典型的创新精神”时,对“企业家精神”有如下描述:

“企业家精神就是创新,比如说,马云的阿里巴巴,马化腾的腾讯,像我身上表现的也是这样,虽然已经30年了,但始终还是追求新的东西,始终往前走,始终跟着这个时代,这就是创新。所谓创新不是说你一穷二白敢做,因为你一穷二白不创没有出路了,必须创。什么叫创新?你已经打了一片天地了,你已经有很好的基础了,这时候你是固守呢还是往前走?举个简单例子,腾讯的微信就是和他的QQ来竞争,这就是典型的创新精神,就是敢于自己否定自己,有了这种创新精神这个企业就有希望。”

企业家精神的核心是什么?谁最早提出这个命题?对企业家精神的解释又有哪些主要观点?

2500年前,一个名耳、字聃、姓李的楚国人,写了五千言的《老子》,提出了“居后不争,不敢为天下先”的理念!

这是否与企业家精神背道而驰?是传统文化阻碍了我国企业家精神的培育以及企业家的诞生,还是另有其他原因?

上海商学院周勇教授在其2006年撰写的《传统文化的思想匮乏》一文中曾经有如下描述:

“公司就是Company,com是前缀,是共同的意思,其词根是pan,原意为平底锅,联想到用平底锅煎蛋,会做得很大。这个词根有两层意思:一是扩展,二是面包。公司也是这样:(1)从现实观点来看,几个人在一起啃面包过日子,发展初期很艰苦;(2)从理想观点来看,几个人为了实现一

个共同的理想,扩展自己的事业。所以,公司不是一个人的,而是大家的。否则遇到困难就会很孤立。开公司就是要不断做大,不想做大的话,就没有必要开公司。”

但做大公司的原动力在哪里?人在一穷二白的时候,也许是为了过上好日子才去奋斗,但当公司做大以后,工作已经不是为了谋生,还是继续向前,这又是为了什么?是为了事业?那事业又是为了什么?是为了承担社会责任,还是为做大而做大?

巨人大厦还没有起来的时候,史玉柱已经倒下了,但他后来又站起来了,从营养品发展到游戏产业和金融业,通过跨界发展,获得了巨大成功。

更令人难以置信的是原红塔集团董事长褚时健老先生,父亲早逝,女儿自杀,70多岁了还二次创业,开发出褚橙,并建立了电商渠道,获得了令人敬佩的成功!

不仅仅是史玉柱和褚时健,还有很多著名的或不著名的创业者,他们身上一定流淌着企业家的血液,富有企业家精神!

1-1 像太阳一样的男人

根据公开报道,褚时健出生于1928年2月1日,云南省华宁县人,原红塔集团董事长。1995年2月,有人举报其贪污。1999年1月9日,他被云南省高级人民法院以贪污罪、巨额财产来源不明罪判处无期徒刑,剥夺政治权利终身,并处没收财产约合人民币500万元。

2002年他因患糖尿病保外就医,同年承包了2400亩荒山种植橙子。这一年,他已经75岁,而早在6年前,他唯一的女儿在洛阳监狱自杀身亡。70多岁再创业,为的是什么?

10年后,褚橙进京,这种被称为“励志橙”的冰糖橙,来自云南哀牢山,上贴橙叶形状的Logo——传橙·传承:人生总有起落,精神终可传承。有报道称,截至2013年,褚时健已培育出35万株冰糖橙,拥有固定资产8000万元,年利润达3000万元,建立了拥有完善的道路规划和水利设施的现代农业示范基地,85岁的褚时健则再次成为亿万富翁。

他是一位传奇人物,更是一位令人敬佩的企业家,曾被报告文学形

容为“像太阳一样灿烂的男人”。

我们无法真正触碰到这个男人的内心世界,但从他的经历看到了中国企业家的某种精神以及创业智慧。

(一) 简历

褚时健在少年时参加革命。1955年,27岁的褚时健担任玉溪地区行署人事科长。后来因反右不力于1959年被打成右派,派往农场接受改造。此后,他作为“摘帽右派”,被派往嘎洒糖厂担任厂长。该厂是嘎洒公社的社办工厂,在褚时健领导下,年盈利30多万元。文化大革命中,身为厂长的褚时健也遭到了批斗。

“文革”结束后,1979年10月,褚时健出任玉溪卷烟厂厂长。在此后的18年中,褚时健率领该厂领导团队将陷入亏损的玉溪卷烟厂改造为亚洲最大的卷烟厂,为国家创造了991亿元利税。1986年,褚时健兼任玉溪烟草公司经理和玉溪地区烟草专卖局局长。由于在开办卷烟厂中的突出贡献,他获得了云南省劳动模范、全国劳动模范、全国优秀企业家、全国“十大改革风云人物”等荣誉称号。但是,当时褚时健的工资水平仅相当于该厂一名普通工人的工资,他18年的工资收入总额仅有60多万元。

(二) 评价

对他的过去,有人写道,1996年(褚时健被调查的第二年),美国可口可乐总裁年薪885万美元,外加2500万美元购股权;迪斯尼总裁年薪850万美元,外加1.96亿美元购股权。如果按照同样的比例,红塔集团的销售总额距离世界500强并不遥远,作为红塔集团的最高管理者,褚时健所应得到的报酬要远远超过174万美元(法院认定的贪污和不明财产)。但是,他18年的收入加奖金不过80万元人民币。他每为国家贡献17万元自己才得到一块钱。到如今,某些国企的“大王”已经可以堂堂正正地拿到6000万元以上的年薪了,而当年的“烟草大王”的名义工资收入,大约只相当于今天的一位公司白领的收入。

有评论称,按当时中国对贪污犯罪的“判例”,褚案涉及金额已经数倍于死刑。在云南省高级人民法院对褚时健宣判2个月后,最高人民法院核准了江西省高级人民法院对胡长清案的终审裁定——死刑立即

执行。而这位江西省前副省长贪污受贿金额是 544.25 万元人民币,不明财产是 161.77 万元人民币,两项合计差不多是褚时健被认定的一次贪污金额(174 万美元)的一半。

褚时健到底是被委屈还是被善待了?这是一个法律问题,更是一个历史问题。

也有人认为,作为一个国有垄断型的并且实行专营的特殊行业,人们在叙述红塔集团的税利情况时,主语一律使用单数词“他”,即一代“烟草大王”褚时健个人,“他创造了……”“他贡献了……”,这是不对的。褚时健是一代枭雄,但不是现代企业家。假使任何一种毒品合法化,他同样可以在这个行业产生一个“褚时健”。

但这种看法显然没有占到上风,更多的人愿意以崇敬的心情去描述这位饱经风霜的老人。

(三) 褚橙

什么是褚橙?阿里巴巴是这样推介该产品的——冰糖脐橙的一种,云南特产橙类,以味甜著称。甜中微微泛着酸,像极了人生的味道,由于它是由昔日烟王红塔集团原董事长褚时健种植而得名,也有叫励志橙,原名云冠橙。翟玉静在《褚橙是怎样被“秒售”的》一文中写到:“最开始进入水果行业,是受了弟弟褚时佐的影响,褚时佐的橙子叫‘高原王子’,当年广告牌从昆明经玉溪至戛洒小镇一路可见。褚时健的‘云冠’牌冰糖橙,开始的时候找不到一句广告语,马静芬想打出一个‘褚时健种的冰糖橙’的横幅,开始褚时健不同意,马静芬坚持。结果,横幅一打出来,橙子很快销售一空,‘褚橙’的名字也很快被叫开了,‘云冠牌’反倒被渐渐淡化。”开始的时候,橙子的销售主要靠人际网络,但他自己也明白,这不是可持续的营销模式,于是他便开发出新的营销渠道。2012 年借助本来生活网,制造了“褚橙进京”“励志橙”的营销事件而引人注目。

一个普通的橙子,却意外引爆流行,电商大战中激发情绪波澜,既令人惊讶,却也并非偶然。美国专栏作家马尔科姆·格拉德威尔在《引爆点》(Tipping Point)中提炼了三个条件——一个别人物法则、附着力因素和环境威力法则,即某些意见领袖或社交天才参与传播有感染力的信息,而这则信息正好符合了当时的社会需要,流行就会形成。

“励志橙”是一宗典型的引爆点事件,其“附着力因素”是昔日烟草大王褚时健 75 岁再创业,10 年后“褚橙”首次进京;“个别人物法则”是在媒体报道后经王石、徐小平等名人微博转发,从而引发热议;“环境威力法则”则是年底的政经氛围和消费狂欢,需要某种精神宣泄。

(四) 传说

人们很少关注冰糖橙事业的资金来源及经营模式,但关于褚时健为什么选择种橙,有多个传说。一是身体原因。他在保外就医的时候,糖尿病很严重,头眩晕,虽然坐牢只有 1 年多,但对身体影响太大,如果闲下来,身体肯定不行了。二是心理原因。现在的国企老总 1 年收入几百万、上千万,他也不想晚年过得太穷困。另外,总得找点事做,让生活充实点。三是证明自己。以前社会上有很多人认为,褚时健搞烟厂搞得那么好,那是因为政策好,云南烟有得天独厚的资源优势,烟厂交给挑扁担的人都可以成功。他做果园,也许就是想否定人们的这个观点。

(来源:周勇根据公开资料编写。)

讨论问题:

1. 创办公司的终极目标是什么?
2. 褚橙上市有什么启示?

1-2 大闲人史玉柱

根据公开报道,史玉柱于 1962 年 9 月 15 日出生,安徽蚌埠怀远县人,巨人集团创始人。

1998 年以前,他的人生便经历了从辉煌的顶峰到黑暗低谷时期。如今他在微博中自称“史玉柱大闲人”,有粉丝 741 万人。他在 2014 年 2 月 8 日 22:08 用 iPhone 5s 发了一条微博:“我咋又喝醉了昵?我住的酒店在哪?我是在厦门吗?”2 月 9 日 09:07 网友 springzh 评论:“脑白金吃多了后遗症。”

史玉柱从成功走向失败,又从失败走向成功,到如今自称“闲人”,似乎有点迷迷糊糊,是真的迷糊还是装着迷糊,或是他所从事的当下事

业需要他保持迷糊？我们不得而知！他在微博上的新年祝福——祝大家马年立马：欢笑多多，钞票多多，艳遇多多！也很有调侃的味道！

最早认识史玉柱，是源于一本初版6年被重印28次的《大败局》，其作者吴晓波后来成为著名财经作家。1992年，有知名媒体对我国万名青年的调查结果显示，他们最崇拜的青年人物，除了比尔·盖茨就是史玉柱！

这个来自安徽的年轻人，以全县第一的成绩考入浙江大学数学系，后就读深圳大学软科学管理专业，毕业后的第一份工作在统计局，工作几个月后就辞职返回深圳。在那里，他依靠自己的专业技术与刻苦钻研，靠4 000元起家，通过自行开发并利用广告成功地推销M-6401桌面排版印刷系统软件和M-6402文字处理软件系列产品，成立了巨人公司，并宣布巨人要成为中国的IBM——“东方的巨人”。巨人公司诞生不久，汉卡销售量跃居全国之首，年获纯利超千万元。

对此，吴晓波在《大败局》一书中写道：

“在20世纪90年代的企业家群体中，史玉柱算得上是一个‘神童’和异类。”

“我们发现，在中国乃至世界企业圈中，能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们，几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高、读书越多，便越具有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，那些学历不够高者，则顾忌较少，敢想敢为，埋头一冲，或许真的能一跃而出，开创出一片新天地来。”

“在深圳特区开辟的前15年中，先后有1 000万左右的大学生前来淘金，每年全国博士毕业生中的1/30也决然地来这里寻求机会，可是能创出像史玉柱这般事业的却没有第二人。其最关键之处在于，史玉柱的身上流淌着一股天生的充满草莽气息的豪赌天性，而这正是创业型企业所必备的一种禀赋。”

但是，当巨人大厦的设计从38层人为地拔升到70层以后，一切都发生了逆转。其实，造巨人大厦只是危机爆发的导火线。从1993年开始，中国电脑市场的竞争格局因国际著名电脑公司大举进入而被彻底改变，史玉柱也敏感地意识到产品和产业单一的危险性，于是提出了“二次创业”的目标与设想，推出电脑、保健品、药品三大系列的30个新品。