

商业创新创业系列教材

“上海市085内涵建设工程”建设成果

商业创新主张

Shangye Chuangxin Zhuzhang

周 勇/著



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

商业创新主张

周勇/著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

商业创新主张 / 周勇著. —上海:立信会计出版社,
2015.3

商业创新创业系列教材

ISBN 978-7-5429-4276-0

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(2015)第 052632 号

责任编辑 洪梅春

封面设计 周崇文

商业创新主张

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 虎彩印艺股份有限公司

开 本 787 毫米×960 毫米 1/16

印 张 14.5

字 数 137 千字

版 次 2015 年 3 月第 1 版

印 次 2015 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978-7-5429-4276-0/F

定 价 30.00 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）

方献礼 王 卫 王大群 王立勇 伊 铭

孙笑天 朱文敏 池丽华 张晓灵 张 晟

李仇辉 陈 敏 周 勇 侯立玉 南 洋

徐慧群 郭秋杰 袁美琴 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,催生着新的商业生态圈,这是一个需要想象与再造的年代。创新无所不在,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,应该是想法与做法的统一,而且能够由此带来效益,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员的参考用书。

编著者

2014年10月

前言

企业与人一样,基因是寿命的基本决定因素。当年的印度电影《流浪者》中,大法官拉贡纳特是这样说的:贼的儿子就一定是贼!富有正义感的人大多不喜欢听这样的话,但这些话却与事实非常接近。

英国纪录片《七年》更彰显了类似的道理。这是一部拍了49年的真人版纪录片连续剧,导演迈克尔·艾普泰德选择了14个7岁的英国小孩,以7年为一个单位,用摄像写下了他们的“时间简史”。结果发现:富人孩子基本不会偏离精英社会的培养期望,穷人孩子仍然无法脱离底层,14人中只有一位穷人孩子后来成了教授。

我也恰似那个穷人孩子!因为20世纪70年代末期中国出了个“重在个人表现”的好政策,才使我上了大学,实现了“农转非”,完成了人生的“转基因”过程。但在大多数情况下,各社会阶层的固化程度,比人们预期的还要高。

商业的发展也需要基因传承,创新可以颠覆传统,实现突破,所以,创新是一个永恒的主题。改革开放初期,个

人创新推动了企业的发展,随着企业规模扩张,技术创新与组织创新相结合改变了发展模式。商业模式的创建以“商业逻辑”为基础,商业模式可以借鉴与学习,但若要有有效地实施新的商业模式,则需要创新力的支撑,而创新力则来源于“创新基因”与“创新原动力”!

要想实现创新基因的转化与优化,并不是一件容易的事情,但应该把它作为一项“战略工程”,持之以恒地做下去,慢慢做,踏实做,从当家人开始做,用拍《七年》的精神来做,总有一天会在我们面前呈现无比美好的景色。

本书源于商业实践,从商业逻辑、零供关系、商业转型、商业营销、商业职场五个方面,阐述了商业创新的最新理念、模式与方法,期望对创业者、经营管理者与大学生等的思想有所启发。书中的任何错误,望读者批评指正。我的联系方式:fhh915@sina.com。

周 勇

2015年2月

目 录

第1章 商业逻辑	1
1.1 商业本能	1
1.2 商业病态	6
1.3 商业组织的生命力	10
1.4 重塑商业价值	13
1.5 培育商业精神	18
1.6 “黄牛”精神	24
1.7 压力精神	30
1.8 追求效率是一种习惯	34
1.9 六根钉子	39
1.10 寻找符合顾客需求的商业逻辑	45
第2章 零供关系	49
2.1 国外的采购系统与进场费问题	49
2.2 我国零供关系发展过程回顾	52
2.3 《办法》出台前后的背景	56
2.4 零供关系专家观点简述	58
2.5 收费名称的演变	63
2.6 零售商收费的性质	66
2.7 零售商收费与零售价格的关系	68
2.8 零售商也是弱者	70
2.9 零售商与供应商盈利水平分析	75
2.10 零供关系问题的基本结论与建议	83
第3章 商业转型	88
3.1 商业模式转型的三个区域	89
3.2 四型企业	91
3.3 百年零售回顾	96

3.4	百货的创新与回归	98
3.5	连锁的扩张与悖论	101
3.6	超市的转型与突围	103
3.7	在线的渗透与颠覆	106
3.8	线上线下的冲突与融合	107
3.9	O2O 开创商业营销新时代	116
3.10	实体零售将进入“微站”时代	119
第4章	商业营销	132
4.1	终结屠夫时代	133
4.2	感知消费者	138
4.3	四维价值链	141
4.4	促销精算	144
4.5	不对称营销	149
4.6	重新赢得顾客	151
4.7	便利店时代	154
4.8	会员制营销	165
4.9	人文营销	173
4.10	家电体验营销	176
第5章	商业职场	188
5.1	成熟与亚成熟	188
5.2	考试种种	189
5.3	六命人生	191
5.4	二我也	195
5.5	你喜欢什么样的老板	197
5.6	职业经理人的忠诚	199
5.7	领导与被领导	202
5.8	我国“四代”女店长	206
5.9	生活资源换生存资源	210
5.10	心灵的归顺	212

第1章 商业逻辑

为什么企业转型困难重重？关键是没有理清商业逻辑。企业需要开展一项“清理活动”，厘清自己的目标、原则、手段，并将目标、原则、手段与环境条件密切配合，从而制定出符合顾客需求逻辑的商业逻辑，用贴近顾客的“大智慧”来指导未来的经营。

1.1 商业本能

有这么一个公司，总销售额在中国连锁行业名列前茅，对外却很低调，几乎不做宣传。我总结了这个公司的发展轨迹，成功的原因虽然有很多，但最主要的一条是：没有完全想明白就先干起来，在发展中逐步调整。从表面看，公司从上到下总是在不断折腾。甚至造房子也常常是造了拆，拆了造，没有开工以前的设计图纸更是变化无常。下属也常常抱怨计划跟不上变化，下属跟不上领导。但有一点始终没有变，那就是：有奶便是娘，有利可图就上，无利可图就下。当然，这里的利，不仅仅是指眼前的经济利

益,也包括未来的利益。

这个公司的开办大约比现存的其他大型连锁公司晚了三年,但开辟郊县市场和开办大卖场却比别家早了三年。2000 年公司通过改制,老总变成了老板。有人说这是老板的运气好。他的“运气”确实好,凡是成功的企业一般都是“好运的”,但在其背后,还有另外一些东西在持久地发挥着作用。那就是“商业本能”。

商业本能是激励商业经营者奋发向上的斗志,也包括对特定商业环境的感悟,以及把握、控制大局的本领。

先看看萨姆创立的沃尔玛是什么样的商业本能。1940 年 6 月从密苏里大学毕业的萨姆,获得了商学士学位。同年 6 月 3 日,他作为管理实习生到彭尼百货公司(Jcpenny)工作。在那里他学到了三条经验:第一,把员工称为“伙伴”,使他们觉得自己像是合伙人;第二,让零售店的经理们买他们店中少量的股份,给大家分享商店成功的个人投资机会;第三,“走一走,看一看”的管理方法。这三条经验后来被大家认为是沃尔玛的商业精神,其实完全是从人家那里学来的。

前面介绍的公司,没有把大家作为合伙人,甚至连少量的股份也没有给大家分享,老板一个人独享着公司的私人股份。老板是创业者,最有资格拥有股份,我甚至认为老板应该无偿拥有公司 20% 以上的股份,因为老板对公司的贡献最大,没有老板就没有现在的公司。另一方面,老板也不喜欢有其他股东,股东太多,就像一条船有多个船老大,容易翻船。记得“拓展训练”中有一个项目叫“罐头鞋”,要求在

40分钟内完成规定动作。这是一个由12个应届优秀大学毕业生组成的团队,他们先讨论了25分钟,还是没有统一思想,最后当然以失败告终。事后他们总结出了八大错误:太急、缺乏核心、不周到、没实践就否定、信息资源浪费、决策机制不完善、没有用人所长、个体意识太强。进一步分析以后,他们认识到,做很多事情都要把人分为四种:实干家、推进者、协调者、谋划者。

中国的商业是在“游戏规则”还不健全的情况下发展起来的,它正处于“冲破旧规则”,“建立新规则”的交替时期。所以,那些墨守成规的经营者,必然要被市场淘汰。同时,中国也是一个“无可无不可”,十分注重“应变”的国度,从“中庸”到“猫论”,其核心就只有一个字——变,叫“变而通之”。不通就不算是真变,只有通达才算是真正有意义的变。

这种“变通之理”具有十分重要的商业价值,可以用三条原则来概括:第一,在战略思考上,没想明白就要上;第二,在营运执行上,有条小缝就要钻;第三,在关注重点上,没有规模就要死。等你想明白了,大家也想明白了,大家蜂拥而上,最终的结局只能是相互残杀。在执行上,千万不能有畏难情绪,即便连“小缝”也没有发现,那也不必灰心。这个时候,就要学一学修车师傅,在汽车轮胎上喷点水,冒泡的地方必然漏气,就有“小缝”。不管你做得多好,如果没有规模,不是自生自灭就是被他人消灭。主观上,中国的商业经营者大多有一种帝王思想,谁都想做老大,而要做老大先得把生意做大,实在做不大的,先吹

大了再说。有脑子的经营者,即使在做吹大的事情,也绝对不会忘记怎样把自己真正做大,在做大的时候也绝对不会忘记怎样把自己做强。所以,现在有些媒体、专家与官员呼吁:先做强后做大。这实在是多虑。经营者自己最明白:什么时候应该吹大,什么时候应该做大,什么时候应该做强,什么时候应该做得不大不小。

再回到我所认识的那家公司,我觉得它具有六项商业本能:激情、悟性、拿来、实践、控制与激励。

激情是一种力量,是把企业推向成功彼岸的原动力。如果小富即安,就不可能有持续的发展,不断地赶超,不断地否定自我,才能实现超常规的发展。有激情就会上下求索,这是考验求索者智慧的过程。

悟性是一种创新,比任何专业知识与经验更重要,重大的突破往往不是靠常规的思维,而是靠超常规的悟性。依靠这种悟性,往往能从无序中看到有序,从细微的变化中洞察到未来的巨变,当大家都不看好时先下手为强,而等到大家都看清了,随之而来的便是恶性的竞争。

拿来是一个再创造的过程,看清一个方向,如果不知道如何去实施,那就启用第三项素质——“拿来”,拿别人的成功做法加上自己的理念再推出新的形态。所以,学习是“现实主义”的做法。学习要像一块手机的充电板,即用即充,即充即用。学习要面向实际,每到一处,只要留心、细心、耐心这三心合一,就一定能学到东西。活学活用,学以致用,善于感悟。

实践是从“想法”到“做法”的惊险跳跃。实践的速度决定了事业的成败。有一个好的想法,如果没有具体的实施方法,或者即使有了方法却总是顾虑重重而不能快速决定、快速实施,那也是注定要落伍的。

控制要上升为一种影响力。人在金钱与利益面前是十分脆弱的,所以要对人加以控制。控制大局,这是成功的关键元素。在一个公司的快速发展过程中,应变速度显得尤为重要。给下属一定的权力是提高公司应变能力的一种常用办法。然而人们惊奇地发现,前述的公司并没有沿用传统的授权管理办法,上至次高层管理者,下至店长,甚至领班,全都在最高管理者掌握之中。所以老板说,当老总最需要控制力与创新力。失去其中一种能力,就没有资格坐在这个位子了。但是,控制不光是靠一个人的权威去“紧盯”,而要靠一个体系去影响,用一种文化去熏陶,所以,控制力必须提升为“影响力”。

激励能够增加人们的忍受程度。按理说,全控的方式会对应变能力有所削弱,但有效的激励弥补了全控的缺陷,良好的工作表现和工作业绩一旦得以确认,就会有很大的自我发展空间,否则就会迅速失去一切。这种激励机制使公司的每一个人都充满了活力,不管是年长的还是年轻的,都能在公司成为富有朝气的斗士,同时,激励也向员工们暗示:如果你要获得,就必须忍受!

当我们剥开表象去剖析一个成功的企业,人们可以从不同的角度总结出许多成功的经验。但值得注意的是:所谓成功都是过去的事

情,都是历史,所谓经验,也只有配合特定的文化背景和特定的历史时期才会有实用价值。经营者的智慧与经验是不可以复制的,只有商业精神永存!

1.2 商业病态

有人对我说:经济发展了,商业发达了,老板发财了,员工累垮了,工厂倒闭了,顾客上当了。我觉得这就是“商业病态”,概括起来,主要有如下四种。

1. 水肿病

中国的商业数据经过反复的统计加工而越变越大,其实是“杂七杂八”拼凑起来的规模,汤水多、杂料多、实料少。这是典型的“虚胖”与“水肿”,暂且把它叫做“水肿病”。此病难以根治,病因在上在下在里在外都有。外面的领导需要以数据反映政绩;企业的领导需要以数据炫耀业绩;上面的人既然连吹大的数据也默认,下面的人就不失时机地把数据越吹越大。当皮肉包不住水的时候,先是乏力地拖着,苟延残喘地活着,最后才是全身爆裂,突然蒸发。

2. 狂热病

在中国商人的内心深处,存在着一种“皇帝情结”。企业尚小的时候他们至多有点幻想而已,精力集中于不择手段地赚钱。一旦事业稍有规模,就会提出“非凡的宏伟规划”,目的已不仅仅是为了金钱,更重要的是为了实现自己的“抱负”,实现“建霸业”“当霸主”的抱负,实际

上是想占山为王,做“行业皇帝”。他们嘴上决不会轻易说出“称霸”两字,但在心里却念念不忘“当霸主”。自己与同行比,沾沾自喜,甚至听了供应商的褒扬之词也会洋洋得意。越比越觉得自己比人家强,越看越觉得别人比自己烂,越听越觉得自己比别人高。总之,别人是一天天烂下去,自己是一天天好起来。但他们也知道,就这样祈祷不会使自己真正强大起来,深知“胜者为王败者寇”的道理,把“抢地盘、占山头”看做第一要务,因而实施“先跃进再后补”的策略。实际上,越是跃进就越没有时间后补。所以,到最后他们已无法自控,只能顺着自己发动的机器的惯性继续狂热下去,直到能量自耗殆尽,从高空坠落,回归原地。

3. 败血症

中国商人历来就容易得“贫血症”,他们做生意赚钱后最想做的一件事就是衣锦还乡、置地买房,结果就有了“工商地主”这一特别阶层。这是一种“活钱变死钱”的保险法,看起来置地买房是保值,实际上失去的是商业机会。土地吃掉了“商业资本”,就容易使商业得“贫血症”。到了现代,计划经济体制下的大批发商也没有什么钱,商业的自有资本比例非常低,负债率则非常高,而且没有长期负债,一高一低,暗藏杀机。在经营顺利的时候,资金周转快速,小本钱做大生意,效益很高。但面临大动荡大变革大组合的时代,由于这些商人缺乏资本,负债率又高,就往往会失去收购兼并的机会。其结果仅仅靠自己做大,那再大也不可能是真大,至多达到“不小”的规模而已。一旦经营