

第三方监管：能否推动管理咨询行业的健康发展？

成人成己 共同富裕

——锦华装饰公司类股权激励研究

民营企业的发展、转型与创新是改革开放的一个映射

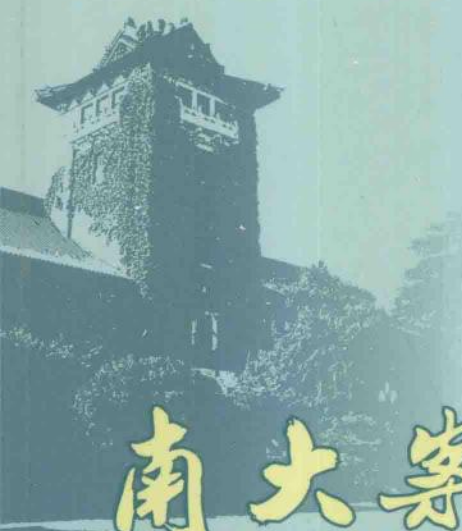
——江苏一德集团董事长陈俊专访实录

挑战创新，引领商业银行美好未来

——交通银行安徽省分行党委书记、行长徐斌专访实录

创业，在构建环境友好型社会中进行

传统制造业的创业之路



南大案例研究精粹

第二辑

主 编 史有春



南大案例研究精粹

第二辑

主 编 史有春



南京大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

南大案例研究精粹. 第2辑 / 史有春主编. — 南京:
南京大学出版社, 2013. 11

ISBN 978-7-305-12258-3

I. ①南… II. ①史… III. ①商业管理—案例 IV.
①F712

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 241870 号

出版发行 南京大学出版社
社 址 南京市汉口路 22 号 邮 编 210093
网 址 <http://www.NjupCo.com>
出 版 人 左 健
书 名 南大案例研究精粹(第2辑)
主 编 史有春
责任编辑 府剑萍 编辑热线 025-83592193
照 排 南京南琳图文制作有限公司
印 刷 常州市武进第三印刷有限公司
开 本 787×1092 1/16 印张 20 字数 450 千
版 次 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷
ISBN 978-7-305-12258-3
定 价 56.00 元
发行热线 025-83594756 83686452
电子邮箱 Press@NjupCo.com
Sales@NjupCo.com(市场部)

* 版权所有,侵权必究

* 凡购买南大版图书,如有印装质量问题,请与所购
图书销售部门联系调换

自我反省和组织变革

为了学习和改进,人们总是愿意并且能够做到自我反省,包括根据完美有效的标准来严格检查自己的行为 and 表现结果,识别能够使自己得到更大改进的区域以及制订改进计划。研究发现,在人们对已有表现和可能达到更好的结果进行比较反思,更加严于律己及更希望把自身置于困难之中的情况下,人们会学得更多并且学得更好。在中国,有强调自我反省重要性的文化传统。为了成为君子,孔子教育他的弟子要“吾日三省吾身”。在现代商业领域,自我反省不仅对自身修养很重要,而且也是自我管理的一种手段。一个不愿意且不能够做到自我反省的人可能会成为一个难以驾驭自己的人。这种人认识不到自身的偏好、偏见和弱点,因而会成为一个失败的自我管理者。

把自我反省的概念延伸到群体和组织领域。如果群体或组织的领导者和成员拒绝自我反省的话,他们将无法看到问题背后的原因或改进能够带来的机会。没有自我反省,群体和组织就无法对自身的优势和劣势做出客观评价,因而也无法寻求持续的改进和提高。实际上,有研究证明,团队的自我反省能力越高,组织的有效性就越好。这是因为团队的反省能力会使得成员检查成果,识别问题和错误。一些管理学者认为,在更倾向于知识和创新导向的现代商业经济环境中,群体和组织必须学会采用自我反省的视角,这意味着愿意挑战,并从传统的思考和行为模式中脱离出来。为做到破旧革新,自我反省不仅对个人很重要,而且对群体和组织也是很重要的。

关于文化和社会又是如何呢?在整个社会层面上,文化上的自我反省对社会的、经济的甚至是政治的变革和创新是可行和有用的吗?带着此疑问,我们最近进行了一项关于人们态度与关系行为的跨国研究,即基于个人关系而非某些中立于决定方的目标准则来做出决定。从来自巴西、中国、德国、美国的经理和员工的数据来看,一方面,在社会和私人场合,巴西和中国人相比于德国和美国人表现出明显的社会和文化独立主义(例如,他们更倾向有利于个人关系而不是遵循正式标准);另一方面,巴西和中国人也对关系行为有不好的看法。与德国和美国人相比,巴西和中国人认为关系行为对组织和社会产生不好的结果,因而是有害的。但值得注意的有趣现象是,巴西和中国人中,独立主义越强的人越对关系表示不满,这对德国和美国人是不适用的。对德国和美国人来说,独立主义越强的人越对关系行为表示肯定。我们将此结果作为巴西和中国人在文化上自我反省的表现,即巴西和中国人对独立主义的结果更加不满而非捍卫文化准则和独立主义的 personal 价值观。更进一步来说,我们把这些作为文化改变愿望的特征,即被认为的不好结果和对关系不满的态度是巴西和中国人看到他们文化准则中不好的方面和这样的文化反省带来文化变革机会的特征。当然,组织变革并不仅仅是识别当前实践中的问题。我们的观点是文化上的自我反省是有可能的,并且它是变革的认知基础。这取决于改变领导者和支持者,使其在此基础上进行建构,以便描述变革的需要,营造美好未来的愿景和提供通往未

来的路径。

总体而言,随着世界的联系越来越紧密,竞争越来越强烈以及知识和创新日益成为生存繁荣的主要方式,个人、群体、组织和社会更加需要进行自我反省。自我反省使人们严格检查自己的成果和问题,使人们包容多种视角和多条路径,并且使人们持续进行自我改正、自我改进和自我创新。

南京大学商学院院长(国际) 陈昭全 教授

2012年12月10日

经济危机的周期性与化解途径

——网络、正反馈、政府干预与企业适应力

当前经济形势的不确定性,令许多管理者们感到困惑和迷茫,“未来经济会怎样发展呢?”这是近期被提到最多的一个问题。对此问题,包括经济学家在内的各类专家学者已经有了很多论断,有诸如“V”字形、“W”字形、“WMW”波浪形等,也有根据经济周期的长波理论、中周期理论、建筑周期理论和行业景气理论等提出未来 15 年衰退、明年上半年经济回升等等观点,它们也都有各自的道理,只是读者会感到莫衷一是、无所适从。在此我不想“添油加醋”,而是试图从经济系统演化的视角,阐述经济危机形成的周期性,从宏观经济层面和微观企业层面提出减弱经济危机震荡幅度、缩短衰退期的途径,以期能帮助读者感悟经济发展的未来和自己的企业该做些什么。

大家不难想象,在社会发展不发达时期,企业还不多,少数的这些企业也是相对独立地进行经济活动,就如图 1-(1)所示的那样,空间为抽象的地理位置,圆圈象征企业及其大小,连线及其粗细表示企业之间关系及强弱。在这一时期,每一个企业的兴衰成败,对其他企业几乎没有影响,或者说影响不大。然而,随着技术进步和交通运输的发展,比较优势和资源、能力禀赋显现出来,经济交换日益频繁,一些企业也随之发展壮大,企业之间的相互联系和相互影响渐渐增强起来,如图 1-(2)所示,一个企业的兴衰成败对与之相关的企业产生影响,但这种影响还是局部化的,或者区域性的。随着专业化分工和协作化程度进一步提高,企业相互之间联系和影响的范围扩大,如图 1-(3)所示,经济国际化程度提高。

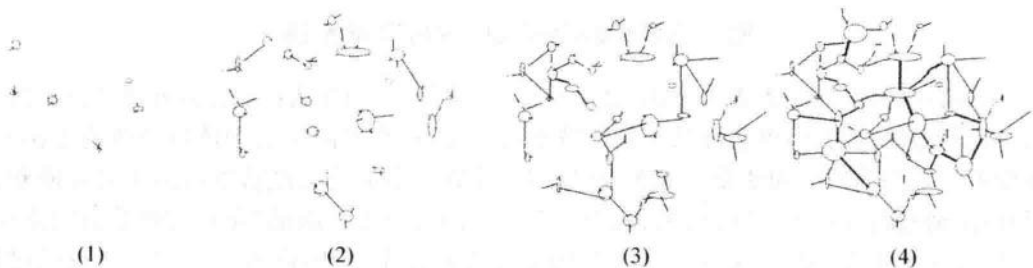


图 1 经济系统不断发展的“正向”正反馈过程

(说明:圆圈象征企业及其大小,连线及其粗细表示企业之间关系及强弱)

信息通讯技术和物流运输业已经高度发达的今天,越来越多的企业已经成为整个经济系统中的“节点”,专注于自己擅长的、有效率的“专业化”生产或服务,企业与企业之间

的联系越来越紧密,它们在整体上共同构成了经济网络系统,如图1-(4)所示,其中一个企业的生存与发展情况影响着与之相联系的其他企业的生存与发展,反过来其他企业的生存与发展也对此企业产生影响。

经济网络的发达,会刺激身居其中的企业加强专业化分工和密切相互协作,强化相互之间的联系。随着经济网络越来越复杂和庞大,信息通讯和物流运输业的发展就会得到进一步发展,这又促使作为网络中“节点”的每个企业与其他企业之间的关系更加动态化,即每个企业在实现市场机会的时候,可选择的合作伙伴(比如供应商和销售商)的机会大大增加,合作主体之间的行为更多地受市场规则和法律约束,而不是靠相互忠诚和诚信。所以,这时候的经济网络主要是依靠规则和法律运行的“动态网络”。

经济网络系统从无到有、由弱到强的形成过程,是一个企业数量上不断增加、能力上不断壮大的“正向”的正反馈过程,经济发展在宏观层面上呈现出“越来越好”的繁荣景象。

但是,经济网络发展到其“动态性”高到一定程度的时候,其中的一些企业或因为其技术落后和效率不高,受市场规律支配而被淘汰;或因为政策法律制约(比如国际贸易中的保护主义政策),由经济网络中的“节点”转变为“孤岛”,如图2-(1)中方框中的“圆圈”所示,结果是与之有业务关联的其他企业就会受到牵连,如图2-(2)中方框中的“圆圈”所示,后者如果不能迅速找到“孤岛”的替代者作为自己的供应商或消费者,它们中的一些企业也会形成新的“孤岛”,更多的“经济链条”断裂,如图2-(3)所示,整个经济系统陷入退化进程,最后再引致更多的企业“孤岛”产生,如图2-(4)所示,经济发展在宏观层面上呈现出“越来越差”的危机景象。这是经济系统不断退化的“负向”正反馈过程。

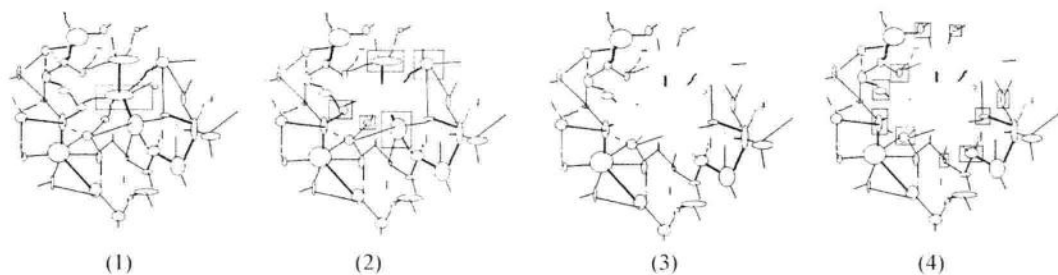


图2 经济系统不断退化的“负向”正反馈过程

然而,经济系统是人类社会系统的一个组成部分,人们在认识到经济发展违背了预期的目标和意愿的时候,就会设法干预经济系统的运行,在实际生活中体现为政府干预、企业变革和人们消费行为变化。从宏观层面看,政府会根据社会经济发展的主要矛盾和发展目标,通过行政行为、法律行为、政治行为和经济行为等,“激活”企业或创造新的企业,促使“经济链条”修复,结果是经济系统的演化方向发生逆转,向着“正向”的正反馈过程演化。

从微观层面看,企业只能根据有限信息进行决策,结果常常是与企业发展预期不吻合的,因此,企业家们更多的是将政府行为、消费者行为作为企业变革的决策依据。当政府政策多变、不明朗的时候,企业家们就会感到迷茫、无所适从和焦虑不安,他们就会更多地关心政治和政策,而不是技术创新、创业创造——这也可以解释为什么企业家对经济学家

的兴趣高于对管理学家,社会上也很少有人把自己称之为管理学家而宁愿声称经济学家。反之,在政府政策明确、稳定不变的情况下,大多数企业就能够逐渐通过业务重构、股权重构和组织管理架构的重构,来提高自身对复杂变化环境的适应能力,这样一来,经济系统也会因为企业的适应能力提高而向着“正向”的正反馈过程演化。

上述分析可见,经济发展就是经济网络系统中的企业之间不断“结网”和不断“破网”的周而复始过程。经济网络系统的“结网”过程就是经济发展就处于繁荣昌盛的时期,经济网络系统“破网”过程就是经济危机形成、经济衰退的时期。所以说,经济危机是经济技术规律和政府干预所共同导致的一种经济发展中的周期性规律。

但是,人们对于经济现象的观察和做出响应对策行动之间有时间延迟,而且不同政府、不同企业、不同消费者的延迟时间不同,因此,从客观上讲,人们只能预见到经济危机而不能避免危机;人们只能较早地、适当地应对危机,而使危机发生的范围和幅度控制在一定范围内。

简单来说,政府要做的工作就是“结网”——激活企业活力、促进更多数量的企业创立,或称“补网”——避免企业“孤岛”出现,一旦出现企业“孤岛”的时候,政府能迅速地帮助其他企业找到弥补“孤岛”企业的办法,并利用经济系统的正反馈性特点,促使经济繁荣起来。至于从经济系统的哪里(行业、地区、产品)入手采取“结网”行为能使得经济效果最好,这是一个数量经济分析问题,可以通过产业链中“前向联系”和“后向联系”程度的分析、经济网络分析来得到答案;至于政府究竟从哪个行业、地区、产品入手刺激经济,这是一个政治问题,也是一个社会问题;至于采用什么手段、办法、步骤,是通过投资还是鼓励消费来刺激经济,这是一个策略问题。企业要做的工作就是避免自己成为经济网络系统“破网”过程中的“孤岛”企业——要不被别人抛弃,就得增强适应能力:一是努力降低交易成本,二是提高工作效率,三是不断创新创造,增强别的企业、消费者对自己的依赖性,与其他企业建立起共生进化的关系,而不是千方百计地“内部成本外部化”^①。

总而言之,社会发展造就了经济网络的发展,经济正反馈特性在经济技术规律和政府干预的共同作用下,使得经济在宏观上呈现出危机与发展的周期性间隙变换;经济危机只能预见,不能避免,但政府可通过“干预”、企业可通过“适应”来降低经济危机幅度和缩短经济衰退时间。目前,政府要做的就是强烈而持续的“干预”,企业要做的就是最大而共生的“适应”。

管理学院院长、商学院副院长 刘 洪 教授

2012年8月20日

^① 企业内部成本外部化,即由社会和其他企业来承担本企业的成本,比如,众所周知的窗口排队现象、公有土地资源被少数企业低价使用、监管部分在环境污染上睁一只眼闭一眼等。企业内部成本外部化也是我国社会经济发展的效率低下的重要根源——大家都很忙,但没有效率,因为更多人的付出只是为了少数人降低一点成本。如果没有政府政策保护的话,最终这些企业将成为经济网络中的“孤岛”。因此,政府应该制定政策和严格法律法规,以保证企业行为能够实现社会福利最大化,而不是帮助少数企业“内部成本外部化”来实现自身利润最大化。

感受案例教学

提起案例教学,人们往往会提到哈佛大学商学院和加拿大西安大略大学的毅伟管理学院,这两所学院是国际公认的在案例开发和教学方面的佼佼者。笔者有幸分别参加了这两所学院的案例教学培训(研讨班),获益匪浅。在此,回顾片段与读者分享。

1998年夏天,参加了MBA教育指导委员会在复旦大学管理学院举办的由毅伟管理学院教授讲授的案例教学培训班,第一次较为正式地接触到如何讲授案例。2周的时间里,James A. Erskine 和 Paul W. Beamith 教授非常认真细致地介绍了从课前准备、课堂分享、归纳点评到时间安排、分组讨论等教学方法,参加培训的来自10多所内地大学的教师们先当学生,领教由毅伟教授带来的原汁原味的案例教学,然后分别走向讲台,实战体验。14年过去了,现在回想起来,那次培训依然记忆犹新,感受至深的有两点:①案例的准备:无微不至!教授除了对所分析的案例内容了如指掌外,对学生的情况也非常在意,如提前与某位对此案例分析可能有较多贡献的学生联系,请该学生就某个问题提前准备,届时教授会有意让这位同学发言;对于平时不常发言的同学,教授也可能会提前告知“明天的案例分析请你做好准备哦”等等。②还是案例的准备:现身说法!也就是请当事人到案例分析的课堂来分享。记得当时分析一个本土案例,是生产用于空调中的铜制盘管、即邦迪管的合资企业,案例分析开始时有一位“不速之客”在教室里坐定,一直不动声色,直到案例分析到最后阶段,教授介绍说那位客人就是案例的主人公,大家才反应过来,报以掌声,请“客人”就刚才我们的分析做出说明、点评和解释,一些之前不明确的问题自然迎刃而解。那次案例研讨的收获感觉非常大、印象非常深。当然也不是每次都请案例的主人公来的,还有别的形式。如分析KFC的案例,教授就叫了外卖,我们一边分析一边品尝(当然是教授买的单);分析特富龙不粘锅的案例时,教授竟然拎了两口锅到教室……

2003年夏天,参加了哈佛商学院举办的以参与者为中心的案例教学研讨会(CPCL, Colloquium on Participant-centered Learning),接受全球最具影响的案例教学培训。同样2周的时间,来自世界各地的50多位商学院的教师们,实实在在地做了2周的学生。由于受非典影响,刚到哈佛就开始上课了。我们一边倒着时差、适应着波士顿盛夏的炎热,一边阅读案例到深夜、清晨起来小组讨论、上课时候听讲、再讨论,当晚再撰写分析报告……这简直就是炼狱般的生活,难怪有传说在美国攻读MBA得脱层皮。近10年过去了,感受依然颇深,而印象最深、自己感到最受用而最难企及的就是:“爱岗敬业”,即哈佛教授对学生的关爱和对教学的敬重!我们从每一位教授对整个案例分析进程的掌控、对案例细节的把握,从每位教授上课提前至少15分钟到教室和早到的同学聊天,从与授课进程同步的个性化板书,从课间耐心地解答同学的问题、愉悦地和同学合影,从教授们张弛有度、抑扬顿挫的明星范儿,还有案例分析完毕后写得满满当当的几块黑板等等,我们真切地感受到了这些为师者对这份事业的敬重!也正因为如此,当最后一次课结束时,我

《庖丁解牛》与案例教学

教学案例最能打动读者的,应该是案例在夹叙夹议中所反映的案例开发者探究真理的过程和能力,让读者分享到探究问题本质的快感;在案例教学中,教师最能打动学员的,也应该是引导学员逐层解剖、追求真理的过程和能力,让学员获得峰回路转和顿悟的快感。

所有教师都会追求这种境界,但不知有多少教师能达到这种境界。这让我们想到了庖丁解牛所到达的境界。庖丁“解牛之时,所见无非全牛者;三年之后,未尝见全牛也;方今之时,臣以神遇而不以目视,官知止而神欲行。”

庖丁是如何到达出神入化境界的?此境界的实质是什么呢?细加分析可认为:第一,其途径是循环往复的长期实践、认识和再实践活动。第二,是庖丁的天赋和造化,为何其他无数解牛者未能达此境界?只能用庖丁的天赋和造化解释之。第三,出神入化境界的实质,是庖丁了解并熟知牛的内部肌理筋骨,也掌握了事物的客观规律,做到了“懂、会、熟”。

理论观点就是试图对事物客观规律所作的描述,按照学者们的说法,理论是最为实用的,而高校教师最擅长的就是理论及其推演。由此,教师也有可能根据其学到的理论得心应手地“解牛”。可在现实中许多年轻教师并不擅长案例分析,往往只能浅尝即止,案例教学实际是举例教学。为何许多教师似乎掌握了客观规律,却未必能很好分析管理问题和提出解决方案?主要原因显然在于两者掌握客观规律的途径和要求都不同。

庖丁是通过长期的实践和认识活动逐步掌握客观规律的,是在充分感性认识或丰富经验基础上完成理性认识的。同时,庖丁熟知牛的内部肌理筋骨并非是其最终目的,最终目的是要解决实际问题也即“解牛”。这种以实践和经验为基础的对客观规律的认识途径和以解决实际问题为目的的要求,使庖丁熟知的不是完全单一、而是丰富多样和立体的牛的内部肌理筋骨,从而最终在面对小牛大牛壮牛瘦牛等各种各样的牛时,都能从容解剖之。

教师主要是通过书本到书本的方式直接了解理论观点的,一般缺乏丰富的感性认识和经验基础。由于职业要求,教师主要以掌握更多理论以及有理论贡献为目的,而不是直接付之于实践。在案例教学中,无论对教师还是学员来说也都不是为了直接付之于实践,而主要限于能否更好地分析管理问题,提出更有想象力和说服力的解决方案,本质上仍是纸上谈兵、棋盘推演。

由此,当案例分析对象成败得失原因刚巧符合一般理论归纳时,就会显得教师已经掌握了客观规律,但如果由于情境影响的原因或现有理论观点本身存在缺陷,或者是问题分析和解决方案需要借助于更多细节和经验,那么教师仍用这种理论去分析具体问题就可能难以自圆其说,就难以洞察和预测现象背后的深层原因与趋势,就难以提出富有想象

们全体自发起立为教授们鼓掌,不夸张地讲,足足有1分钟!

本月初,商学院名家讲坛请徐小跃教授解读国学精粹,当徐教授大笔一挥写下“经师易遇、人师难遭”几个字时,同样为师的笔者似有顿悟。

南京大学商学院院长助理 韩顺平 教授
2012年12月18日

力、说服力和令人惊喜的观点与方案。

教师不可能成为庖丁天天从事实践活动,而且只是通过实践来提高认识水平显然太过漫长。通过掌握现有理论仍然是了解客观规律的一条捷径,关键问题是理论研究与管理实践之间如何平衡与相互促进,若加之天赋与造化,就有可能更快地达到庖丁解牛的境界。

在理论研究方面,教师应强调问题导向型的研究理念,而不是主要奉行文献导向的研究理念。案例教学的目的,从根本上说是要提高学员分析和解决问题的能力,把他们培养成解决问题的高手,显然,只有重视中国管理实践中存在的问题,强调问题导向型的研究,教师才可能使自己的能力和研究成果与应追求的案例教学目的更为匹配。同时,教师还应研究在多种情境下相应管理问题及解决方案的特殊性,也即不仅要研究一般性问题也要研究比较具体的问题,从而使自己的研究更切合中国管理实践,更能有助于解决各种实际问题。

在管理实践方面,丰富感性认识和经验的途径可以是多样化的。企业考察和座谈、开发案例、进行管理咨询、直接在企业兼职等都可认为是实践活动,而经常阅读财经类杂志和畅销书也有助于了解管理现实问题,迅速丰富感性认识。某知名教授在一个大型民企担任CEO的消息受到了热议,显然,完全进入角色的管理实践显然要比管理咨询更能带来深切感受。因此,如果管理学院教师有多次担任企业实职的经历,那么他就可能成为管理领域中的庖丁。

理论研究和 management 实践是能相互促进的。一方面,理论观点和实践经验之间有一定替代性,理论一般都是运用有关方法对常识和经验的归纳与检验,而常识和经验一般也就是尚未被很好验证的潜在理论,因此,无论是理论修养还是实践经验的提高,都能在一定程度上相互转化;另一方面,理论与案例分析方法之间也有相通之处,例如在理论研究中经常使用的自变量、中介变量和结果变量的分析框架也可用于案例问题的原因分析中,反过来说,案例分析中经常使用的由个别上升到一般的研究方法,也是一种理论研究方法。

具有较深双重修炼的教师,将会在案例分析中得到极大快感,就如同庖丁那样“动刀甚微,謋然已解,如土委地。提刀而立,为之四顾,为之踌躇满志,善刀而藏之。”但由于管理的复杂性,即使是具有丰富经验的教授,当看到一个新事物时也要像庖丁那样“每至于族,吾见其难为,怵然为戒,视为止,行为迟,动刀甚微。”

我们期待出现一大批具有较深双重修炼的教师。

南京大学商学院案例中心主任 史有春 教授

2013年8月6日

目 录

各期卷首语

- 自我反省和组织变革 陈昭全(I)
- 经济危机的周期性与化解途径
- 网络、正反馈、政府干预与企业适应力 刘 洪(III)
- 感受案例教学 韩顺平(VI)
- 《庖丁解牛》与案例教学 史有春(VIII)

年度时评

- 商业模式创新:为何举足轻重又并非是唯一法宝? 本刊研究小组(1)

行业展望

- “五道”:能否借传统文化之力行销当代? 本刊研究小组(8)
- 第三方监管制度:推动咨询行业的健康发展? 本刊研究小组(25)
- 第二居所现状与趋势的经济意义及营销启示 本刊研究小组(35)

考察归来

- 南京篇:雨润之行 杨玮玮 张家隆 王 锦(47)
- 高淳陶瓷,慢城的中国 china 情 蔡晋冉 李玉萍(53)
- 盐城篇:纵览盐城,以资参鉴 言 涛 陈光胜 等(58)
- 中国盐城环保产业园发展初探 陈光胜 言 涛 等(66)
- 江苏悦达集团多元化战略调研报告 孙焰斌(70)
- 东风悦达起亚的品牌策略 包天祥 陈宏刊 陈忠根(77)
- 镇江篇:恒顺醋业如何走好归核之路 钟 雯(80)

案例选登

- 恒顺醋业:回归主业抑或继续多元化? 贾良定 毛经乾(87)
- 专家点评:以综合改革推进“归核化新政” 叶克林(98)
- 又要漂洋留学,电子书是否要重购? 史有春 董 鹏 王子菲 蔡晋冉(101)
- 同行点评:漫谈出版物市场的三分天下 费卫亭(115)
- 成人成己 共同富裕

——锦华装饰公司类股权激励研究 徐志坚 蒋倩云 李宗贵 等(117)

专家点评:代理成本即价格 陈冬华(130)

财务管理新天地

——SWD集团价值创造型财务管理模式的案例分析 陈志斌(133)

专家点评:新天地、新启示 徐光华 钱 明(142)

传统与时尚的1912 吴宜真(144)

同行点评:骨子里的1912 王翔飞(155)

TESIRO 通灵的知识管理 龙 静(157)

专家点评:点评《TESIRO 通灵的知识管理》 刘海建(167)

未来,为我而来?

——J银行“小快灵”小企业金融服务品牌 何 健(169)

同行点评:条条大路通罗马,“小快灵”路在脚下 耿 毅 黄军奇(180)

绿色IT

——江苏电信数据中心的机遇还是挑战? 王 翔(182)

现身说法:创新成就绿色通信、绿色IDC——江苏电信节能减排工作 吴 捷(191)

人物专访

做好“项目孵化器”的角色:为有志者搭建成就事业的平台

——五星控股集团董事长汪建国专访实录 (193)

民营企业的发展、转型与创新是改革开放的一个映射

——江苏一德集团董事长陈俊专访实录 (197)

从技术行家到职业经理人的华丽转身

——国际知名化工公司高管刘国平专访实录 (202)

转型之后的民企职业经理人之路

——协鑫集团副总裁田野专访实录 (208)

南京万科品牌是怎样炼成的?

——南京万科置业总经理付凯专访实录····· (213)

同道共识,打造绿城品牌

——绿城房产建设管理有限公司执行总裁张洪云专访实录····· (216)

挑战创新,引领商业银行美好未来

——交通银行安徽省分行党委书记、行长徐斌专访实录····· (221)

创新电子商务,聚焦客户价值

——江苏享佳健康管理有限公司董事长肖俊方专访实录····· (226)

创业天地

我的成长,来自我的选择····· 王知非(231)

一条道,走下去····· 谈平原(234)

创业,在构建环境友好型社会中进行····· 薛龙国(237)

冲破束缚,做回自己····· 李 文(239)

传统制造业的创业之路····· 刘新东(241)

我的创业梦,在于做与不做····· 李宇坤(243)

做自己就是最大的创业····· 侯 军(245)

兴趣是最好的创业动机····· 德 川(247)

职场乾坤

什么是寿险公司需要的人才····· 倪 晓(249)

职场转弯:如何让自己的人生换种风景····· 刘 平(251)

过于倚重从业经验,人才招聘的误区····· 郭鸿杰(253)

我们更倾向的求职者····· 迷 雾(256)

职业回顾有感····· 雷 典(259)

我的职场我做主····· 袁 帅(261)

走出职场晋升的认识误区····· 韩 勇(263)

术业有专攻····· 李 吉(265)

研究动态

- 视频案例教学在管理学课程教学中的应用探析…………… 赵曙明 于静静(267)
- 授课是相声、独角戏吗? …………… 徐奇志(269)
- “教练式”、“小组式”案例教学方法与传统教学方法的对比分析
——兼谈面向案例教学法初步构想…………… 于笑丰 茅宁(271)
- 二元能力促进企业服务敏捷性
——海底捞公司发展历程案例研究…………… 郑晓明 丁玲 欧阳桃花(275)
- 中移动 4G 加速 …………… 潘奋图(277)
- O2O 模式:传统企业的新蓝海 …………… 孙大伟(280)
- “双簧战”:聚美优品 VS 乐蜂网 …………… 徐银璟(283)
- 实践出真知
 触摸营销 4.0 的价值链轮廓…………… 史贤龙(286)
- 阿联酋航空:以服务成就传奇 …………… 李阿倩(287)
- 在微博上卖 smart …………… 刘乃嘉(289)
- “房灾”红利…………… 陈晓平(291)

活动集锦

- 第三届“百篇优秀管理案例”评选颁奖仪式隆重举行…………… (293)
- 第四届中国管理案例共享国际论坛在海南大学隆重举行…………… (295)
- 全国 MBA 培养院校《市场营销》师资教学研讨会顺利召开…………… 研讨会会务组(296)
- 2013 年房地产品牌高峰论坛
 ——暨 2012 年南京优秀房地产品牌颁奖典礼隆重举行…………… (298)
- 我院师生从“两岸商管联盟高峰论坛剑大赛”载誉归来…………… 许广利(300)
- 有 Sense 的案例研究法
 ——记案例研究与教学沙龙活动之四…………… (302)

商业模式创新:为何举足轻重又并非是唯一法宝?

本刊研究小组*

摘要:不同于学者的复杂界定,企业家认为商业模式就是一种可用若干要素及其关系表述的可复制的商业构想。商业模式创新具有多方面意义,核心是巧用资源,但仍不足以给企业带来持续成功,新的商业模式只有建立在具有庞大规模的市场基础上才有用武之地,同时商业模式的成功运行还得依靠企业是否具有比较全面的综合竞争力;另一方面,仅仅考虑GE模型中市场吸引力和相对竞争力两方面问题,现在也变得远远不够,这因为商业模式的创新可能会扩大市场规模、推动市场发展,还能在一定程度上改变消费模式和行业游戏规则,从而使自己在一个有利地位上开展竞争。本文结论是:市场吸引力和相对竞争力,仍是决定企业能否在一个特定行业获得持续成功的根本原因,由于商业模式创新可能同时推动市场发展和改变游戏规则,这使商业模式的创新变得举足轻重。但商业模式可能会被模仿,如果大量企业都按相同游戏规则开展竞争,巧用有限资源的优势就会逐步消失。因此,商业模式还需要不断创新。

五星控股的汪建国和江苏一德的陈俊都是在中国企业界颇有名气的人物,近期案例中心对他们进行了专访。汪建国在谈到“孩子王”这个项目时说,“孩子王”是他们最早决定进入母婴市场而创立的品牌。中国母婴市场容量近7 000亿,而且每年能保持20%~30%的增长率,但位居前三位的三个品牌合计市场份额还不到10%。整个行业蕴藏着商业模式创新的机会,现在商品零售完全可由电子商务完成,零售在未来将会积聚在顾客体验的基础之上。因此,对“孩子王”的商业模式做出了颠覆性变革,创新性地提出深度经营顾客关系的理念,用经营顾客代替经营商品,以创造满足代替提供满足。

陈俊是富有创新精神的企业家,他认为企业所选择进入的行业的市场规模要足够大。他说,我国婚庆产业预计总规模可以达到6 000亿元,是汽车租赁产业180亿元规模的30多倍,如果在婚庆产业有10%的市场份额,利润额就非常可观;其次,是要创建现金流量巨大,企业内部可以标准化复制,而企业外部却不能简单的复制商业模式;最后,要建立企业的核心能力,一定是竞争者所不可复制的。

这两位企业家都数次谈到市场吸引力、商业模式和竞争优势,尤其是商业模式的创新。难道德鲁克所说的当今的竞争,主要是商业模式之间的竞争的论断,已经深入人心?

* 文章撰写人:史有春,南京大学商学院营销与电子商务系教授,案例中心主任;朱春蕾、王晓燕,南京大学商学院管理学院全日制硕士研究生。同时也感谢全日制硕士研究生滕宏磊和于龙提供资料。