

社会巨变下的  
创业思路

# 新新 势力商业

周雪林 王正翊  
主编

社会巨变下的  
创业思路

# 新商业 新势力

周雪林 王正翊  
主 编

## 图书在版编目(CIP)数据

新商业 新势力:社会巨变下的创业思路/周雪林,王正翊主编.—上海:  
复旦大学出版社, 2019.1  
(中欧经管图书. 中欧商业评论精选集)  
ISBN 978-7-309-13985-3

I. ①新... II. ①周...②王... III. ①创业-研究 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 232444 号

新商业 新势力:社会巨变下的创业思路  
周雪林 王正翊 主编  
责任编辑/张永彬 王益鸿

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 出版部电话: 86-21-65642845  
江阴金马印刷有限公司

开本 890 × 1240 1/32 印张 7.75 字数 132 千  
2019 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-13985-3/F · 2511  
定价: 45.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司出版部调换。  
版权所有 侵权必究

在编辑部的人物选题讨论中，近来最让我们着迷的是埃隆·马斯克。本质上，他是一个末世论者，又从这种“末世”的紧迫感中获得了惊人的行动力和说服力。无论是特斯拉还是SpaceX，成功概率都是很低的，根本不是基于理性的商业判断。马斯克之所以要“飞蛾扑火”，投身于这些不可能的任务，是因为他作出判断和选择的尺度并非只是商业，而是末世的危机感。同事说：“一本正经地说要拯救地球和人类，这类常常出现在美式大片中的桥段，是马斯克的口头禅。”我们都同意，“上帝视角”，这是马斯克的尺度，从而也成就了他很不寻常的事业。

尺度是一个很奇妙的概念。《超时空接触》是一部老电影，它的片头始终很让我震撼，念念不忘。在无线电收音机的嘈杂声中，镜头视角从我们居住的这个蓝色星球开始向外太空推移，掠过各种行星，恒星，超越太阳系，再超越银河系，最终，银河也只是无限浩渺的一粒微尘……随着镜头的推移，这无限的宇宙

却最终含摄在了一个女孩的瞳孔之中。可见，“世界”就是“视界”，你用什么样的尺度看待外界，就会得到相应尺度的“真实”。

为什么在《中欧商业评论》这本案例精选集的序言里，提到“尺度”这个概念？因为案例的意义就在于拓展“视界”，从而改变你的“世界”。每一个案例的入选，并非因为它们是多么正确，代表着唯一答案；而在于它们呈现了一个个与众不同的维度，基于这些独特的维度，成为独一无二的企业，在竞争中脱颖而出。案例集的意义首先在于独特性的叠加，藉此，固有的认知尺度也许能够得以拓展。

在这里提到马斯克还有一个原因——他的思考方式。物理专业出身的马斯克常常说，要以第一性原理来思考事物。“不管它是哪个领域，一定要确定最本源的真相，一定要有非常高的确定性。在你做出结论之前，必须在这些最本源的真实性上得出结论。所以，物理的思维方式是非常好的一个框架。包括我们能源的消耗、产品等等，里面都涉及第一定律的应用……”

回到这本案例集，同样，我们需要穿透不同行业、不同发展阶段、不同管理模式的表象，去寻找它们背后的“第一性原理”。否则，通过案例学到的只是表象而非本质，最糟糕的结果莫过于画虎不成反类犬。要知道，有时候我们可以在一篇案例里看到自己能够学习什么，有时候恰好相反，通过对一篇案例的学习，我们得以知道自己不需要什么。无论怎样，穿透纷纭的现象而获知原理，才是案例集的真正意义。

这两本小书，汇编了《中欧商业评论》杂志近年来采写的经典案例。面对浩若繁星的企业，选择哪些作为案例写作对象？通常，我们会秉持两个原则：一方面，它们要有着丰富的异质性。换句话说，要为读者提供多元化的维度和尺度，从而打开他们的视野。异质性意味着这些企业都是创新的，而非亦步亦趋的。另一方面，它们又要有着某种一致性，符合特定时代、特定技术浪潮、消费趋势以及商业运作的规律。

基于前者，我们去关注不断涌现的各种商业创新势力，发现那些新锐商业模式的创立者、“互联网+”的引领者、自我变革的践行者。基于后者，我们注意到，这是一个消费升级的时代，泛娱乐化的时代，人人都可以表达自己的时代，在这股浪潮下，品位就是商机，所以要懂生活；知识就是商机，所以要有文化；娱乐就是商机，所以要会玩耍。

总而言之，在这两本不同主题的案例汇编中，你既能触摸到强烈的时代脉搏，也能获知超越时代表象的商业本质。由表及里，由外及内，一起开始这场愉悦的阅读旅程吧。

**周雪林**

《中欧商业评论》出版人，中欧国际工商学院院长助理

**王正翊**

《中欧商业评论》主编

衡量企业是否成功，大抵存在着一定的标准，譬如企业的行业地位、管理模式、盈利能力、发展能力等。而企业通往成功的路径却不尽相同，正所谓“殊途同归，其致一也”，企业通过巧妙地创造、分配和组合各种新旧资源，以达到预期的目标。莱布尼茨曾说过，“凡物莫不相异”，那么，在各行各业、各形各色的企业当中，挑选出兼备说服力、时效性、多样化、启发力等特质，同时能够提供趣味性阅读体验的案例，着实需要下一番功夫。

无论你是学生、学者、创业者，还是企业家，若想要以史为鉴，开阔眼界，从真实的管理学案例中捕捉灵感，在时代的洪流中搏击风浪，那么这两本《中欧商业评论》的经典案例精选集是绝对不容错过的。

我们为什么要学习案例？我曾经听到一位学生如此问我。他说，这个世界上没有两片相同的叶子，照葫芦画瓢，也只能模拟

个大概，适不适合自己也未必。我的回答是，我们学习案例的目的，永远不是复制，而是创造。通过阅读一篇篇案例，我们能够一览高山密林里既多样化、又多元化的树叶（企业），在这个过程中，我们会逐步分辨出隐含在树叶之中的脉络结构（模式），判别异同，取己所需，进而创造出属于自己的、独一无二的树叶（路径）。

有人说，我们生活在一个最好的时代，也是一个最坏的时代。这个时代瞬息万变、商机四伏，在层出不穷的机遇中蕴含着前所未有的危机和挑战。从互联网到互联网+，从仅为丰衣足食到追求生活品质，传统的商业模式已顺应着时代的剧烈变革与民众的多样化需求，逐渐进化成愈发新锐的商业模式，而企业也逐渐从传统的要素驱动型转向创新驱动型。移动支付、共享经济、人工智能……这些新锐的尝试彻底改变了一代人的生活习惯，把曾经在科幻电影中出现的画面带到了真实世界。而当我们感叹一切是如此不可思议之际，新一轮创新与动荡早已蠢蠢欲动。因此，把握大环境下的市场动态，了解行业内外竞争信息，对于任何一家想要在通往成功的道路上披荆斩棘、另辟蹊径的企业而言，是至关重要的。

这两本《中欧商业评论》杂志的案例精选集，采选了近些年来经典案例之最，从“吃”到“玩”，从“变革”到“创新”，环环相扣、层层推进地挖掘各类企业在各个环节的行为，以及

去探究影响这些行为的背后的原因。这里，有两点我需要强调：（1）这些新商业、新势力统统离不开“变”与“新”。临危不乱的从容决策，力挽狂澜的佳话传奇，与作为领军人物的人格魅力，绝不仅是凭借“天赋”与“经验”，如果墨守成规、故步自封，很快就会被时代的浪潮所淹没；（2）企业在各个环节的创新行为，绝不仅仅是单一因素影响的，而是各种因素在纵度与宽度之间的组合。基于以上两点，再结合读者本身的背景与目的，最终所能够汲取的经验教训必然是具有针对性的。

知己知彼者，百战不殆。我们要做的，是在万变中摸索其宗，将理想与创意落地生根。我相信，这两本案例精选集会是茫茫商海之中的一座灯塔，使你少走弯路，助你审时度势，给你带来不同寻常的阅读体验，体会异曲同工之妙，窥见这个一切皆有可能的时代的缩影。

**蔡舒恒**

中欧国际工商学院管理学副教授

中欧升级导师课程-课程主任

序一 / V

序二 / IX

## 第一部分 走在潮头的商业新生代

### 1 一只“蚂蚁”的农村金融野心 / 3

对于将自己定位为传统金融“补充者”的蚂蚁金服来说，令许多人望而却步的农村市场是其必垦之地。

### 2 新达达：浪潮之下 / 21

这家刚满两岁的创业公司想做一件大事——“让天下 O2O 没有难做的生意”。

### 3 汇通达下乡记 / 35

“武装”夫妻店，“收编”代理商，汇通达通过为既有流通网络的关键节点做加法，走出了一条另类的农村电商路。

### 4 孩子王的“单客经济学” / 55

从经营商品到经营顾客，对单客增长的追求使孩子王构建了一种颇具革命性的零售服务模式。

## 5 买单侠：技术派玩转蓝领信贷 / 72

买单侠避开巨头们的厮杀，撬开了金字塔底层年轻人的信贷蓝海。然而，这家公司运作的核心并非情怀，而是极度的理性和计算。

## 第二部分 互联网重塑传统行业

### 6 找钢网：在夕阳产业谋大局 / 89

“互联网”“风险投资”和“钢铁”三者的结合，让找钢网成了某种意义上的全球首创模式。

### 7 当大货车变成“0”和“1” / 99

当一辆卡车接入了互联网，它的每次颠簸都与G7平台相关联的时候，卡车运输行业的规则就悄然发生了变化。

### 8 微医：互联网医疗的“铁人三项” / 109

在医疗行业，任何一点突破都可能引起既有利益派的质疑，更何况是一下子推开了一扇门。

### 9 上海百事通：法律界的Uber？ / 125

当法律搭上互联网这班车，生意究竟能怎么做？

## 第三部分 大变局中的转型标杆

### 10 猎豹三变 / 141

凭借不被看好的安全清理类工具产品，猎豹移动顺利出海。接下来的考验是，它能否真正解决变现难题？

**11 韩都衣舍：一个线上品牌的衍变 / 162**

从时尚品牌企业到平台型企业，转型看似不小，但韩都衣舍进行得并不十分费力，以小组制为核心的单品全程运营体系功不可没。

**12 震坤行：工业超市的转型之路 / 174**

服务传统工业企业的震坤行，运用“+互联网”战略实现升级转型，在工业用品采购和管理智能化方面趟出了一条新路。

**13 蜂云网络：一个手机分销商的“意外”转型 / 187**

手机分销已处没落期，蜂云网络却找到了转型之路：通过产业物流商的身份下沉农村，赶在淘宝、京东之前完成农村电商运营和服务的布局。

**14 猪八戒网：九年熬成百亿估值 / 200**

“我没想到，平台公司居然发展这么慢。好在创业者都是乐观主义者，我始终坚信方向正确，就是需要有耐心。”

**15 “超级导购”：重新定义总部与终端 / 213**

品牌零售大型企业总部与终端的终极矛盾，被一个叫“超级导购”的App化解了。它的愿景是成为零售行业数字化智能化的运营平台。

**16 从流动水果摊到年收 20 亿的逆袭 / 224**

生鲜电商竞争已然白热化，一家线下逆袭的传统水果连锁商将如何参战？

第一部分

# 走在潮头的商业新生代



## 1 一只“蚂蚁”的农村金融野心\*

对于将自己定位为传统金融“补充者”的蚂蚁金服来说，令许多人望而却步的农村市场是其必垦之地。

2016年6月20日，在国家级贫困县湖南平江县三市镇淡水村的一个酿酒厂房里，蚂蚁金服与国内非政府组织中规模最大的小额信贷扶贫机构——中和农信宣布“牵手”，就“互联网+精准扶贫”正式达成战略合作关系。扶贫，意味着蚂蚁金服向农村金融的深水区又迈进了一步。

自2014年10月16日成立以来，蚂蚁金服关于集团战略方向的表述已作过数次调整，而农村金融始终在列。对于将自己定

---

\* 本文作者罗真，《中欧商业评论》编辑总监；龚焱，中欧国际工商学院创业管理实践教授。原载于《中欧商业评论》2016年第8期。

位为传统金融“补充者”的蚂蚁金服来说，令许多人望而却步的农村市场是其必垦之地。

根据中国银行业协会统计，截至 2015 年底，涉农贷款余额在各项人民币贷款余额中占 28.1%。此外，农村地区信用档案的数量为城市的 1/4；每万人拥有的金融服务人员数量，农村也大大少于城镇。蚂蚁金服要做的本就是利用自身的数据和技术优势，覆盖传统金融体系覆盖不到的人群，服务于此前因金融机构运营成本高、信息不对称、抵押物缺乏等困难无法享受传统金融服务的用户。农村市场无疑在其版图之内。

2016 年 1 月，蚂蚁金服正式成立农村金融事业部，将支付、信贷、理财、保险、征信等原本独立的业务条线横向打通，同时连接阿里巴巴集团的农村淘宝、菜鸟物流等平台，向“三农”用户提供旺农贷、旺农保、旺农付三大类金融服务（图 1-1）。根据服务对象、资金需求等的不同，服务模式也已形成清晰的分层（图 1-2）。“目前，我们的农村金融着力在三个方面，即以信贷拉动的三种模式：数据化平台模式、‘线上+线下’熟人模式、供应链和产业金融模式。”蚂蚁金服农村金融事业部副总经理陈嘉轶介绍。

农村，这个在传统金融机构眼中几乎无利可图的市场，已成为蚂蚁金服未来版图里的核心高亮区之一。

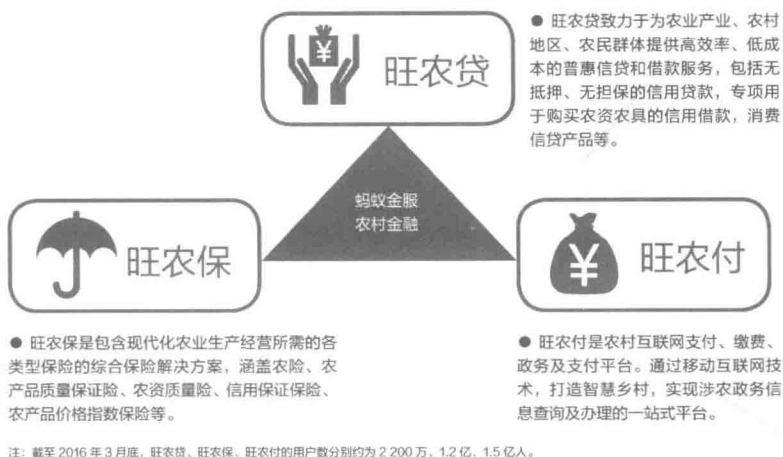


图 1-1 旺农贷、旺农保、旺农付三大平台

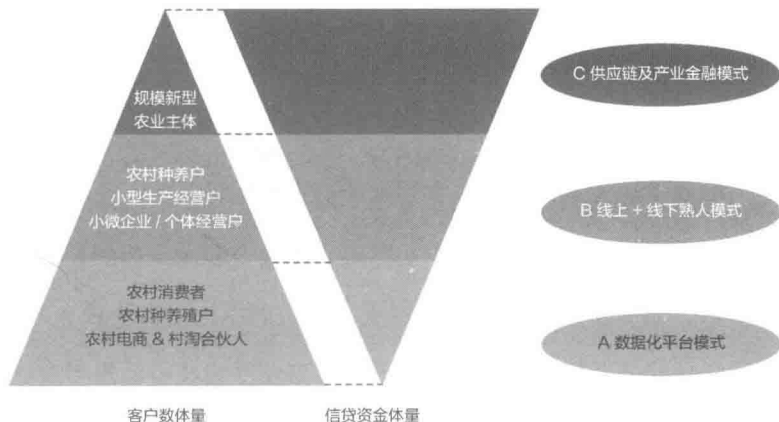


图 1-2 以信贷拉动的农村金融解决方案