



第10讲 新创企业的生存与管理

黄婕

2025年5月16日

<https://chezvivian.github.io/class>

本节内容

1 创业公司的常见问题



2 构建企业核心竞争力

3 翻译和语言服务
企业的竞争力模型



4 精益创业

总结



1 创业公司的常见问题



创业公司的问题

创业时间不长，市
场份额小、客户群
体少、产品线及服
务的成熟度不高

业务流程标准不规
范、相应的制度规
范体系不完善

架构小、人员少、
员工素质能力参差
不齐、合作默契度
低、部门配合效率
弱

没有公司管理和运
营经验，靠自己去
摸索

创业公司如何生存？

- 创业者思考的是如何生存，然后才是发展
- 成功是熬出来的？

A red starburst graphic with multiple points, containing white text.

中国初创企业的平均存活时间2.9年

创业公司失败名录

2022年创业公司失败名录：
180家公司倒下

180家创业失败公司全名单 (标红的公司均融资过亿)



项目品牌	关闭时间	行业	地点	获投状态	融资金额 (亿元)	项目状态
百度糯米	2022/12/31	本地生活	北京	已被收购	25.2	宣布停止运营
有妖气漫画	2022/12/31	文化传媒	北京	已被收购	15.54	宣布停止运营
四海商舟	2022/12/15	电商零售	江苏	B轮	2.8	宣布停止运营
识区	2022/12/12	文化传媒	北京	尚未获投	/	宣布停止运营
宝沃汽车	2022/11/29	汽车交通	北京	已被收购	80.82	进行破产清算
天道教育	2022/11/28	教育培训	北京	尚未获投	/	被迫停止运营
丰趣海淘	2022/11/14	电商零售	上海	战略投资	/	被申请破产
游良文化	2022/10/28	文化传媒	广东	战略投资	/	实控人涉案
易趣网	2022/8/12	电商零售	上海	已被收购	12.5	宣布停止运营

创业公司失败名录

桔电出行	2022/8/11	汽车交通	北京	尚未获投	/	进行破产清算
启灵芯	2022/8/5	先进制造	广东	A轮	6	被曝停止运营
源生百年	2022/7/27	医疗健康	广东	Pre-A轮	0.15	公司已注销
汇桔网	2022/7/25	企业服务	广东	战略投资	19.2	实控人涉案
轻松到家	2022/7/18	本地生活	广东	新三板退市	1.42	宣布停止运营
诺领科技	2022/7/15	先进制造	江苏	B轮	2	被曝停止运营
YY学车	2022/7/10	教育培训	广东	尚未获投	/	宣布停止运营
VUE Video	2022/6/30	文娱传媒	北京	已被收购	3.63	宣布停止运营
天天鉴宝	2022/6/23	电商零售	河南	B+轮	2.8	被曝停止运营
cueme	2022/6/18	智能硬件	广东	天使轮	0.11	公司已注销
VIP陪练	2022/6/13	教育培训	上海	已被收购	12.8	被曝停止运营
木七七	2022/6/13	游戏	上海	已被收购	1.08	被曝停止运营

是否有熟悉的企业?

创业失败案例：锤子科技



创业失败案例：锤子科技

创立期
(2012-
2014) :

- 2012年：罗永浩宣布进军手机行业
- 2014年5月：首款产品"锤子T1"发布
- 口号"为了艺术和工匠精神"引发关注

发展期
(2014-
2016) :

- 陆续推出T2、坚果手机等产品线
- 建立"有情怀"的品牌形象
- 积累了一批忠实粉丝("锤粉")

转型期
(2017-
2018) :

- 推出坚果Pro系列，定位中端市场
- 发布"TNT工作站"和"子弹短信"等新产品
- 尝试拓展多元化业务

衰退期
(2018-
2019) :

- 资金链断裂
- 大规模裁员，办公室被曝关闭
- 核心资产出售给字节跳动

锤子科技：失败原因分析

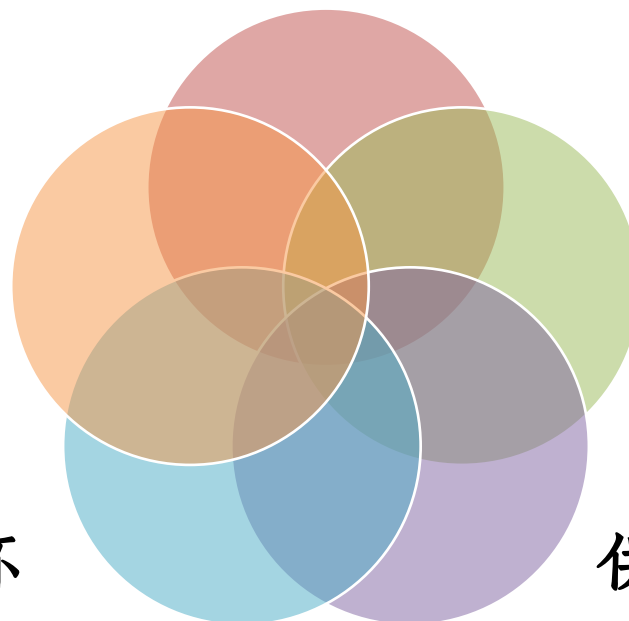
过度依赖个人
IP与情怀营销

创始人决策
与管理风格
问题

产品战略与
市场定位问
题

行业竞争环
境恶化

供应链失利、
良品率低



总结：为何90%的创业公司存活不到三年？

创业团队没有经验（没有高效的团队）。

发展方向不明确，忘记初心。

管理、运营与营销能力不足。

市场调研不足，造成决策误判
（没有发现客户需求痛点）。

创业团队沟通不畅，走向分裂。

没有现金流。



2 构建企业核心竞争力

核心竞争力的概念

“核心竞争力是明显高于其他竞争对手，甚至有一定的壁垒，是其他竞争对手一定时期内无法追赶和超越的绝对优势。”

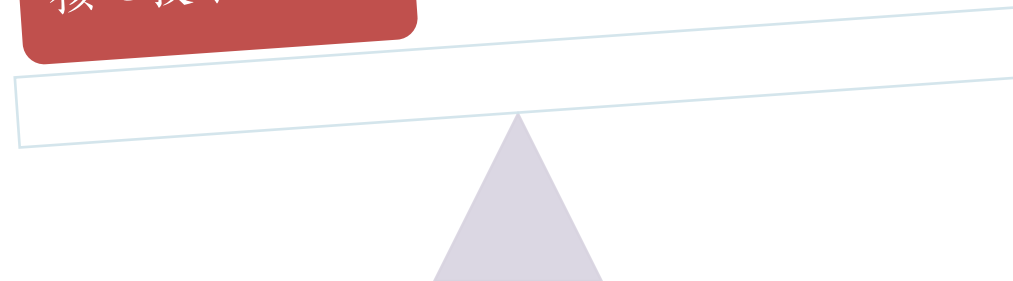
核心竞争力
分类

创业团队

持续创新能力

独占资源

核心技术和产品

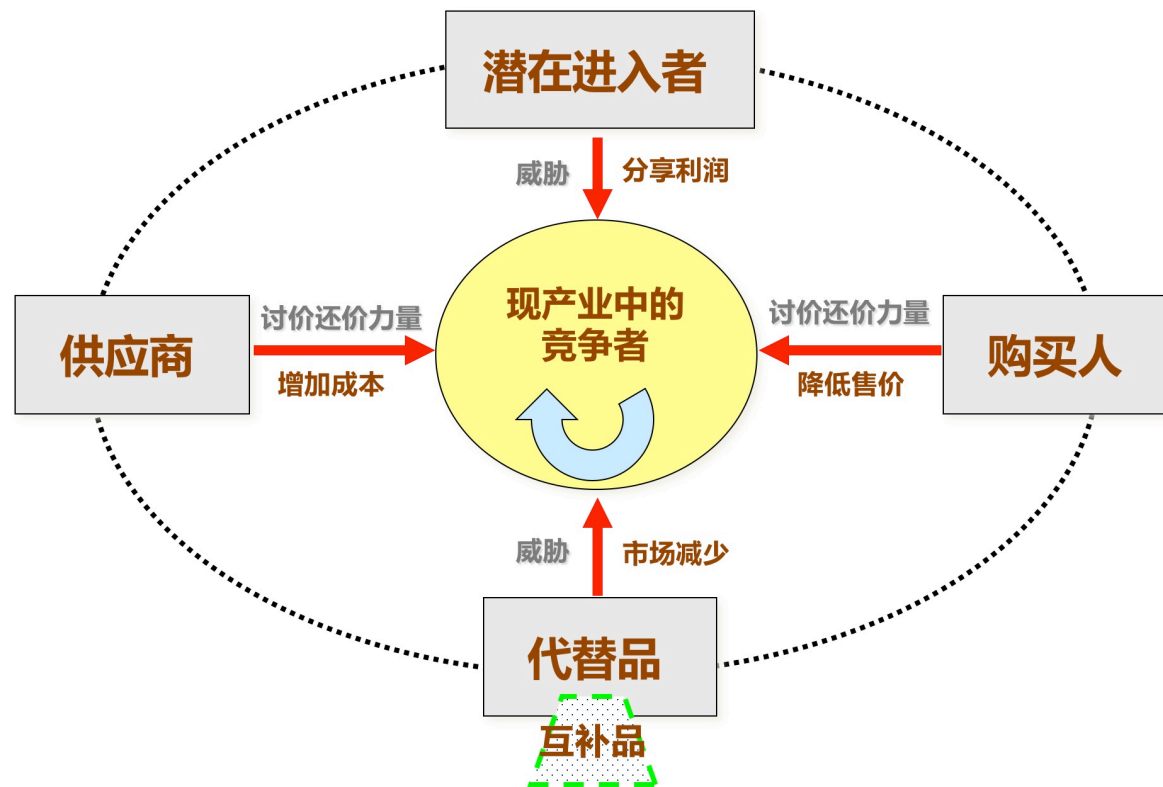


波特五力模型——传统的“自外而内”战略

- 总是将市场、竞争对手、消费者置于战略设计流程的出发点上。
- 例如：波特五力模型

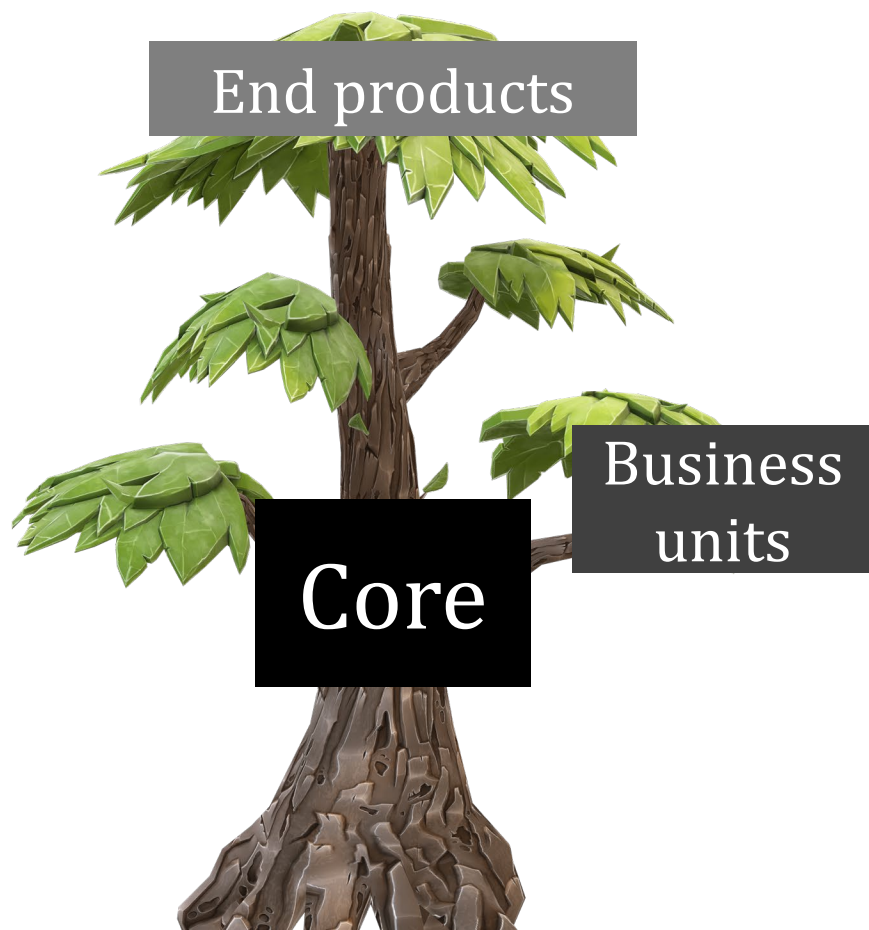
五种力量共同决定了企业在行业中的竞争态势和盈利潜力，帮助企业进行外部环境分析。

波特五力模型



核心竞争力模型 (Core competence model)

- 1990年由普拉哈拉德(C.K. Prahalad)和哈默尔(Gary Hamel)提出，他们的论文《企业核心能力》成为核心竞争力理论的经典著作。



“企业的竞争优势取决于企业是否以低成本、并以超过对手的速度构建核心竞争力。”

价值性

稀缺性

不可替
代性

难以模
仿性

核心竞争力：1. 技术创新能力

核心技术和自主知识产权

研发能力与技术积累

技术整合与升级能力

专利和知识产权保护体系

技术创新是从不同领域整合各种专业技能的能力，而不仅仅是单一技术的突破。



沉浸式翻译

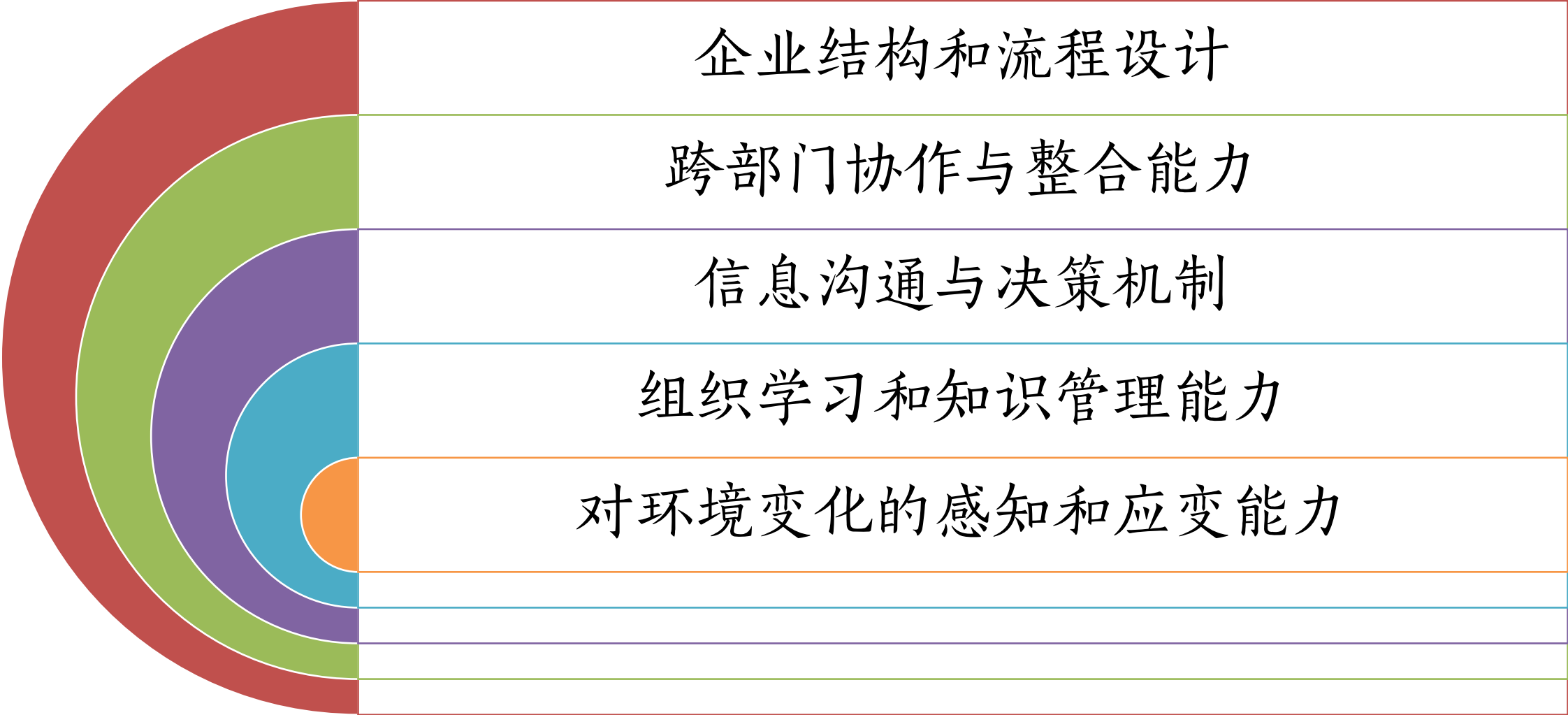
翻译技术

网页制作、排版技术

OCR 图片转文字技术

视频解析技术

核心竞争力： 2. 组织能力



案例：组织能力

Google



扁平化组织结构

P&G 宝洁



矩阵式组织结构

海尔：人单合一

Haier

模块化组织结构

苹果：ANPP



敏捷组织结构

核心竞争力：3. 人力资源能力

巴尼的VRIO模型特别强调，优秀的人力资源符合价值性、稀缺性、难以模仿性和组织性的特点。

管理团队的领导力和战略眼光

员工的专业知识和技能

人才培养和发展机制

组织化的人力资本（而非个体化人才）

企业的知识积累和传承系统

VRIO 模型

早期为针对企业内部资源与能力，分析企业竞争优势和弱点的工具，现在也同样适用于个人职业发展规划

Value 价值

我能为公司创造什么价值？我此刻的专业程度能为我的未来创造什么价值？

Rareness 稀缺性

我的能力在行业是否稀缺？在别的可能领域中是否稀缺？

Inimitability 难以模仿性

别人是否能短时间、低成本模仿？

Organization 组织能力

我是否可以充分利用身边可调动资源和竞争潜力？

核心竞争力：4. 市场营销能力

市场感知和需求预测能力

品牌建设和管理能力

渠道控制和管理能力

客户关系维护和服务能力

市场资源整合能力



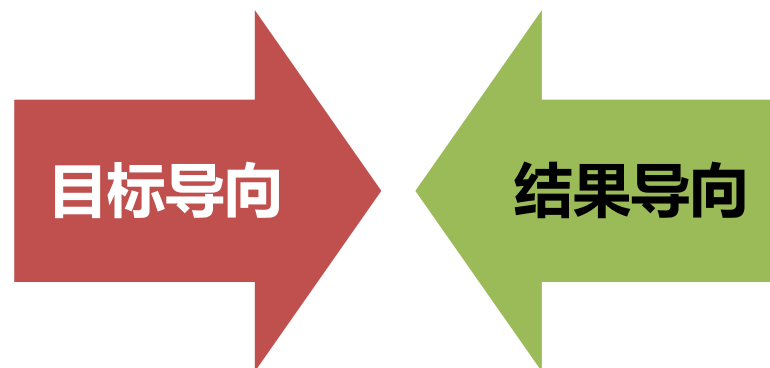
STARBUCKS®



HERMÈS
PARIS

如何高效运营？

- 运营即实现并传递由公司战略定义的价值
 - 产品设计/服务开发
 - 采购/供应商管理
 - 生产
 - 售后服务
 - 物流/供应链管理



如何组建高效的创业团队？

找到优势的创业团队成员

信任团队

做好决策

- 创始人要开始逐渐将自身定位转移为战略方向的把控者
- 完善人才的选用体系：人才盘点、人才淘汰、人才培养



如何高效组织？

组织结构

统一价值观

专业技能

合理绩效

简化流程

战略更新

领导力

技术设施

小组评估：5分钟

- 请各组使用《创业团队VRIO核心竞争力评估表》对目前团队的竞争优势进行评估。

创业团队 VRIO 核心竞争力评估表

2025 年 5 月 16 日（翻译创业管理课程）

第____组

VRIO 框架简介

VRIO 框架用于评估团队资源和能力是否能构成持续竞争优势：

- 价值性(V)：能创造价值或应对威胁吗？
- 稀缺性(R)：竞争对手很少拥有吗？
- 模仿难度(I)：难以被复制或替代吗？
- 组织(O)：团队能充分利用这一资源/能力吗？

第一部分：关键能力评估

从下列资源/能力中，选择 5-6 项对你的创业最关键的进行评估：

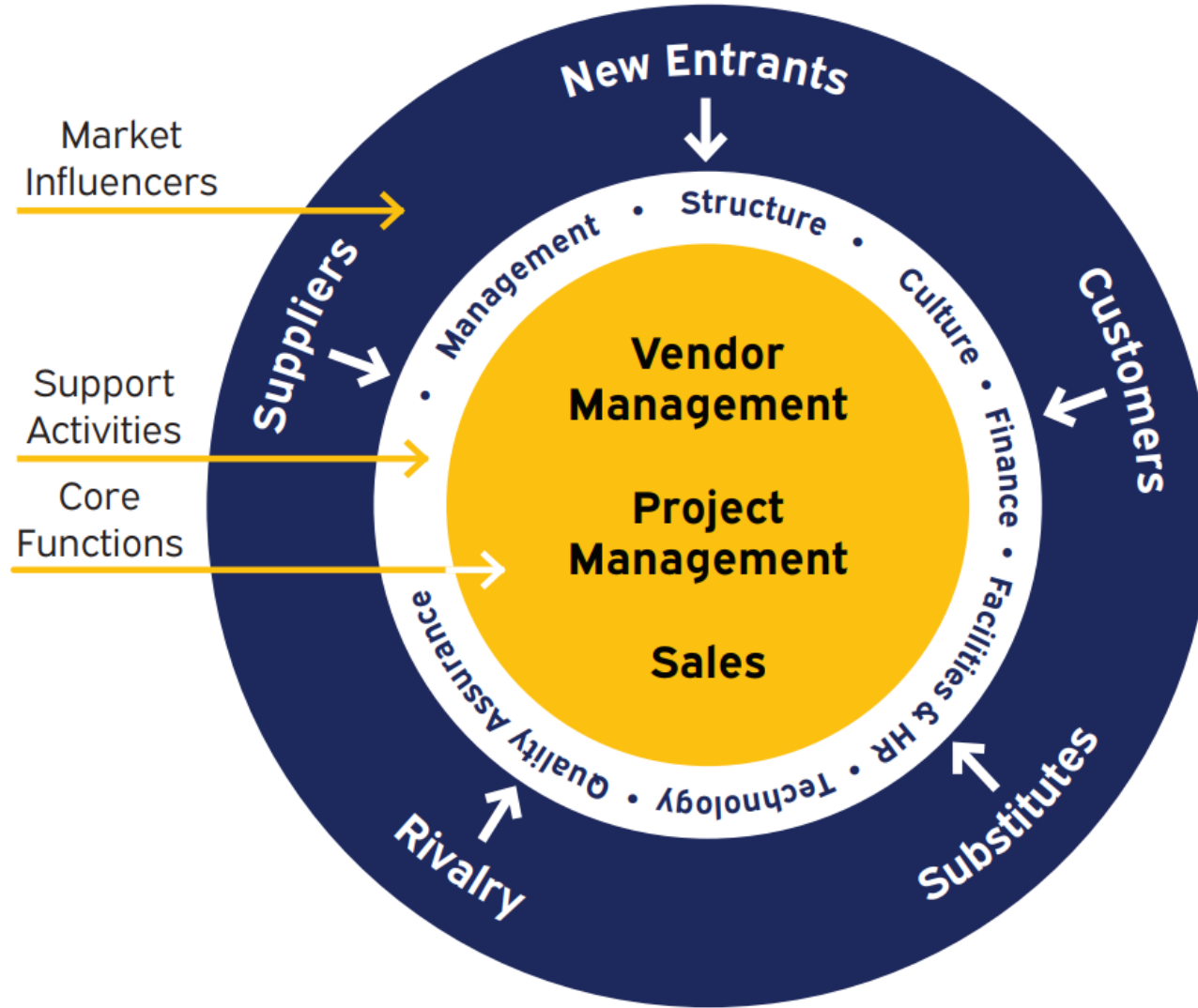
核心资源/能力	价值性 (1-5)	稀缺性 (1-5)	模仿难度 (1-5)	组织 (1-5)	总分
团队互补性与经验					
核心技术/产品差异化					
客户洞察与用户关系					
商业模式独特性					



3 翻译和语言服务 企业的竞争力模型



翻译和语言服务企业的竞争力模型



中国语言服务发展报告 (2024)

中国语言服务发展报告 (2024)



书 名: 中国语言服务发展报告 (2024)

英 文 名: REPORT ON THE DEVELOPMENT OF LANGUAGE SERVICES IN CHINA (2024)

中国语言服务发展报告 (2024)

作 者: 王立非 王继辉 主编; 蒙永业 刘劲松 韩林涛 副主编

I S B N: 978-7-5228-4474-9

丛 书 名: 语言服务蓝皮书 [+订阅](#)

关 键 词: 语言服务 语言服务产业 智能语言服务

出版时间: 2024年12月








[生成引文](#)

中文摘要

语言服务是现代服务业和服务贸易的重要组成部分。2023年,我国服务进出口总额达到6万亿元,语言服务产值突破1982亿元,全国语言服务类企业数量超过124万家。与此同时,机器翻译与智能语言服务市场增长势迅猛,语言服务产业成为知识和技术密集型服务业的新增长点。

《中国语言服务发展报告(2024)》涵盖总报告、市场篇、区域篇、国际借鉴篇和案例篇五个部分,运用定量分析、大数据挖掘、景气度分析等多种方法,全面剖析了中国语言服务产业的发展历程、环境、 >>

子报告内容

-  语言服务企业调查报告.pdf
-  特色服务出口基地（语言服务）报告.pdf
-  中国语言服务核心市场分析报告（2024）.pdf
-  中国语言服务发展：现状、问题与建议（2024）.pdf
-  中国机器翻译与智能语言服务市场分析报告（2024）.pdf
-  2023年语言服务企业推荐名录.pdf
-  2023年机器翻译平台推荐名录.pdf

国内知名的翻译和语言服务企业

平台

- 科大讯飞
- 云译客
- 有道人工翻译

翻译公司

- 传神语联
- 中电金信（文思海辉）
- 中译公司
- 语言桥（行业流程体系）

参考：2023年语言服务企业推荐名录（语言服务蓝皮书）

核心竞争力：人力资源

三 受访企业人力成本占比最大

调查显示，2022 年，59%的受访企业员工工资在总收入中的占比在四成及以上（见图 3），员工工资成为语言服务企业最大的支出。符合语言服务企业是人力密集型企业的特征。这从另一个侧面说明，人力资源对语言服务企业的影响很大，企业的发展在很大程度上受制于员工的流动。核心语言专家、译员、销售人员成为企业最重要的竞争力。

Reading: 语言服务企业调查报告（语言服务蓝皮书）

案例：瑞科翻译公司的竞争力（1）



资深的翻译团队

严格的用人标准和持续评价体系



丰富的翻译经验

近20年只干一件事



海量的语料资源

让资产重复利用，不断创造价值



严格的质控流程

严控过程管理，奉质量为立身之本

案例：瑞科翻译公司的竞争力（2）



可靠的技术支持

技术的使用贯穿公司的发展



快捷的交付周期

满足客户需求



合理的收费标准

科学即合理



贴心的译后服务

专属+温馨+无限期服务承诺
全国首批23家语言服务诚信承诺单位之一

小组讨论：10 分钟讨论之后分享

- 请参考中国语言服务发展报告（2024）及各个子报告（本节课阅读材料）。
- 各组针对一个垂直赛道，画一个思维导图，回答以下问题：

1. 你认为翻译公司的核心竞争力是什么？

2. 各个语言服务垂直赛道的核心竞争力是什么？

- 配音翻译工作室
- 翻译技术平台
- 翻译拓展工具
- 智能翻译硬件
-

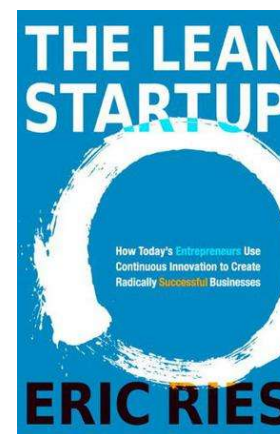




4 精益创业

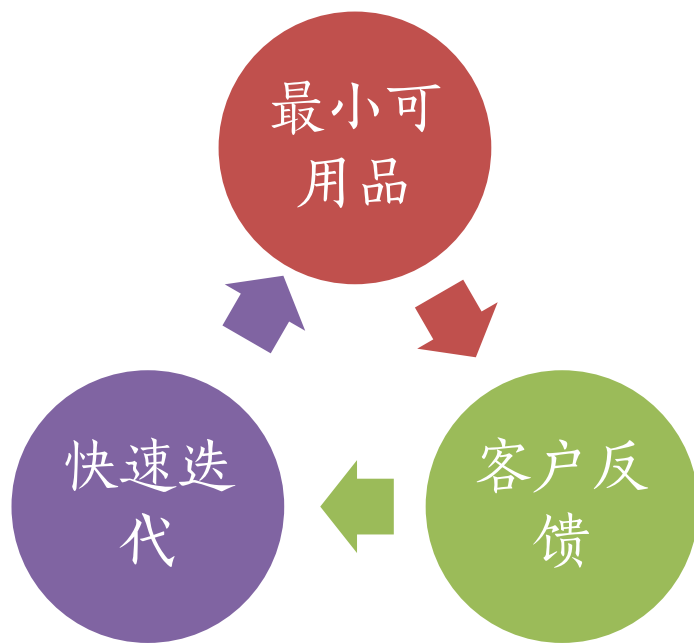
精益创业概念

- 精益创业（Lean Startup）由硅谷创业家Eric Ries 2012年8月在其著作《精益创业》一书中首度提出。但其核心思想受到了另一位硅谷创业专家Steve Garry Blank的《四步创业法》中“客户开发”方式的很大影响，后者也为精益创业提供了很多精彩指点和案例。



精益创业方式与适用范围

- 精益创业适合客户需求变化快、但开发难度不高的领域，比如软件、电影电视、金融服务等领域，不适合大型体育赛事，航空航天等领域。



- 快速
- 低成本
- 高成功率

目标管理与绩效考核方法：SMART



1. 绩效指标必须是**具体的 (Specific)**
2. 绩效指标必须是**可以衡量的 (Measurable)**
3. 绩效指标必须是**可以达到的 (Attainable)**
4. 绩效指标是要与其他目标具有一定的**相关性 (Relevant)**
5. 绩效指标必须具有明确的**截止日期 (Time-bound)**

重视识别和处理法律风险

签订业务
合同（招
标和投标）

资信调查
（企业信用
和财产状况）

营业执照，
公章和法人
章

权利与义务

知识产权

著作权

专利权

公司商业
机密

经营决策信
息

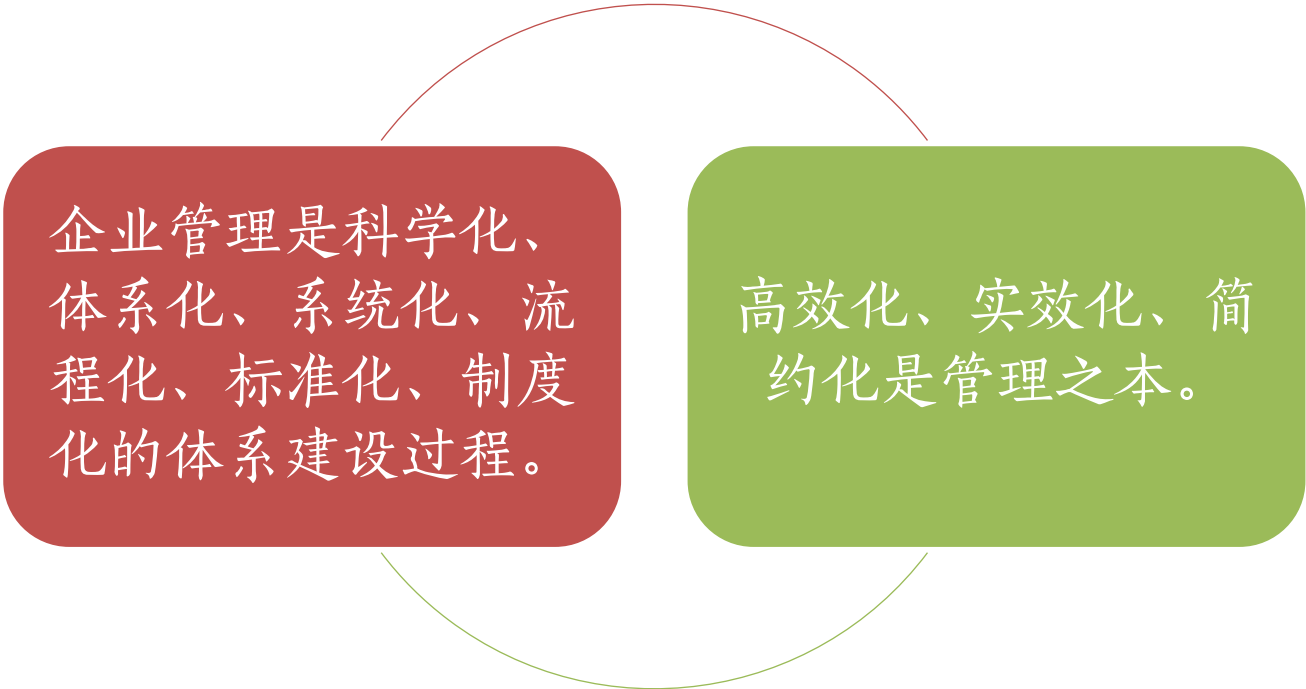
重要客户信
息

总结



总结

- 创业公司生存很艰难
- 战略、运营、组织决定公司的生存与发展
- 构建公司核心竞争力
- 精益创业与SMART目标管理



企业管理是科学化、体系化、系统化、流程化、标准化、制度化的体系建设过程。

高效化、实效化、简约化是管理之本。

小组作业

- 要求：
 - 完成商业计划书第7章：运营计划
- 提交：
 - 截止时间：下次课前一天晚上 **(5月22日22:00 之前)**
 - 方式：各组发送给课代表，课代表收齐压缩后发送邮件到 **jie.huang@uibe.edu.cn**



Thanks