

创业战略管理

Entrepreneurial Strategic Management

魏江
浙江大学管理学院

锤炼有高度的战略思维

讨论：其实读MBA毕业没什么用，除非所有去学MBA回来的人第一句话，什么时候把学校里学到的东西忘了，你才有用。因为学校里教的是知识，创业要的是智慧。智慧是通过体验获得的，知识是可以勤奋获得。文化好的人都是玩出来的，读书好的人都是勤奋出来的，这是一对矛盾，而创业好的，往往是情商很高、智慧很高、勇气很足。所以，读书好的同事创业不太好，基本上是因为没有把知识转化为智慧。

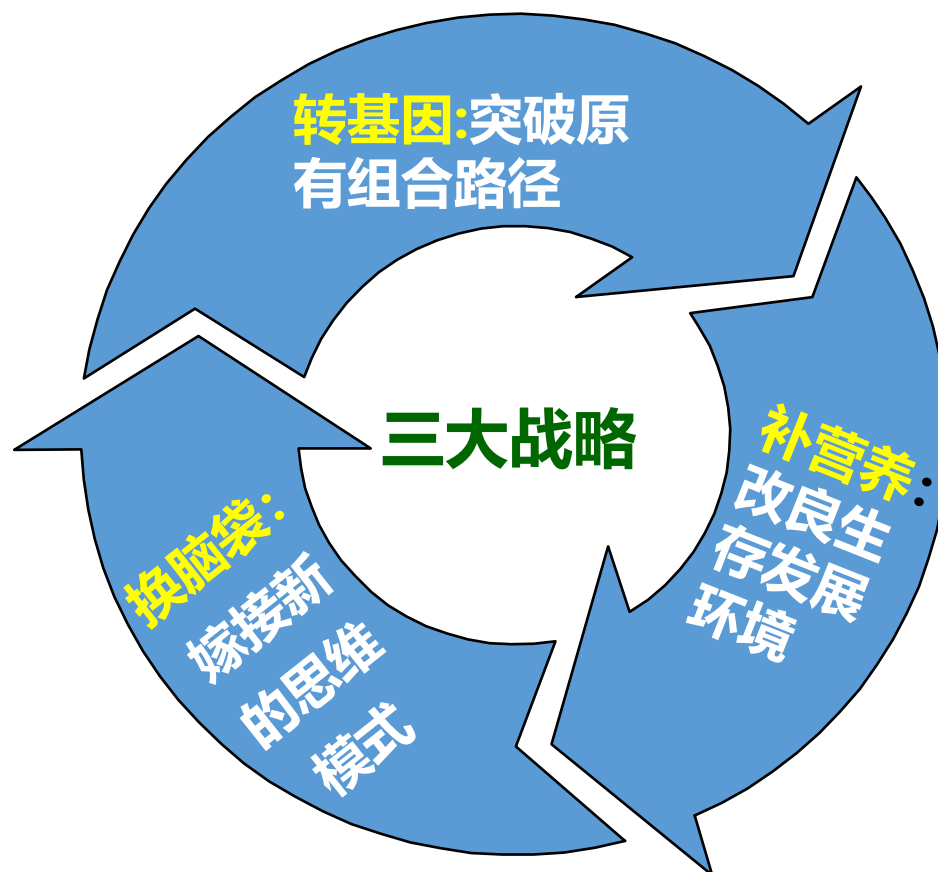
——马云

导论：锤炼有高度的战略思维

什么决定一棵树的高度？

什么是优秀创业者特质？

锤炼有高度的战略思维



锤炼有高度的战略思维

选择权为何消失——适应、路径与锁定

养儿子与养女儿——投资、期权与风险

宗庆后对话

——为什么选择在42岁开始创业？

——为了生存！

——那时为什么不让自己的孩子创业？

——那时在农村呆了15年，太穷，娶不起老婆，还没有孩子，只能自己创业。

——你成功的最深体会？

——成功者都是逼出来的，只要你想要，多晚开始都能成功

(首届世界浙商大会上记者对宗庆后的采访，2011/10/25)

关于雷军的几个评价

- **自我点评：**雷军在2009年12月16日自己的生日会上自我反思：自己的劳模人生，是不是错了？这么多年的职业生涯，从领导哲学，到做事哲学，是不是错了？很多事情是在40岁的时候才想明白的。
- **朋友点评：** [空了] 金山时代的雷军，跟小米时代的雷军，最大的一个变化，就是空了，人变得很放松。以前，雷军是强调人定胜天的，你从公司起名字就能发现，金山词霸，金山毒霸，还有一个产品叫盘古组件，盘古后面是开天。但是，创立小米时，名字都叫小米。
- **周鸿祎点评：**雷军都可以重刷ROM的格式化，身处移动互联网大转型的你我，能够自毁三观，甚至自宫，或者主动清零吗？

如何正确看待战略?

Most personal, most general! (Yale University, Happiness Lecturer)

认识自己内心的最深处，也就认识人类内心的最深处。

Education is to make common sense a common!

教育不是为了理论，而是从常识中的反思

Believe yourself, ask questions.

(Harvard MBA'1973年毕业生，20年后对特别成功的调查发现)

第1章 什么是战略管理？

1.1 战略管理意义何在？

你为什么要工作？

你的选择正确吗？

你来学习什么呢？

或许我们并不知道我们要去哪里，我们只是行走在路上，甚至都没有关注到路边美丽的风景！

1.1 战略管理意义何在？

战略管理=方向正确+运作高效+心情舒畅。

个人：找到工作价值，促进自我成长，体悟自身幸福，追寻生命意义。

组织：前瞻把握环境，辩证认知能力，明确使命目标，动态创造价值。

社会：共同价值准则，良好制度环境，文明商业生态，社会和谐发展。

1.2 战略管理逻辑

个人战略思考

如何能够在不同的企业、不同的时代都能够生存发展？并且能够过得自由？

四个一般问题

有事情做。——组织业务
有意义做。——使命价值
有能力做。——组织能力
一起来做。——组织目标

1.2 战略管理逻辑

组织战略思考

组织为什么存在？组织要到哪里去？是否是全体员工的目标？如何保证目标实现？

战略设计四个基本要义

共同价值：企业为什么存在（使命、愿景与目标）

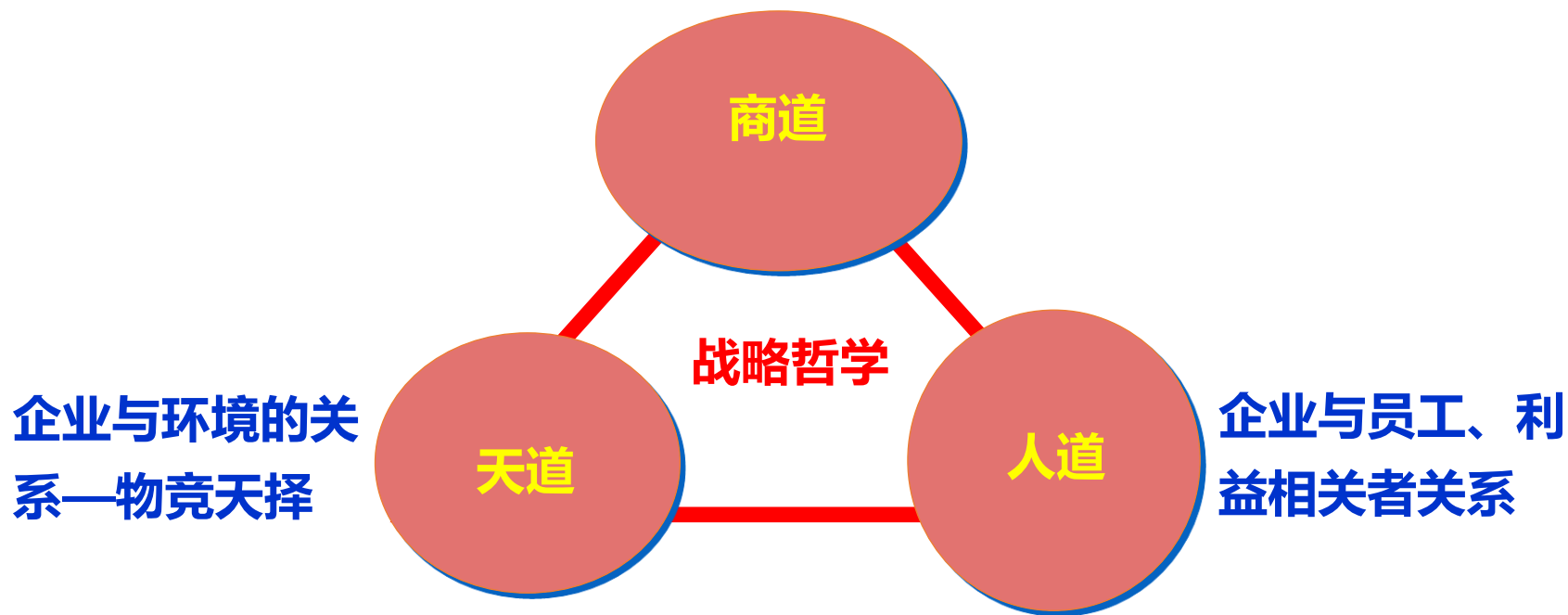
战略本质：企业为谁而存在（客户与利益相关者）

战略主体：战略靠谁来执行（员工、风格、创新）

竞争优势：企业如何做更好（制度、技能、结构）

1.3 战略管理概念

企业为什么存在？



1.3 战略管理概念

战略管理是界定组织长期发展方向和活动范围，根据组织环境变化合理配置资源，并通过满足利益相关者期望，构筑组织竞争优势。



第2章 创业战略实践

2.1 第一代、第二与第三代创业者的区别

1980年代企业家

- 胆量
- 勤劳
- 先动优势
- 重视关系
- 成本和营销优势
-



1990-2000企业家

- 出口导向
- 成本导向
- 品牌经营
- 破坏性生产
- 制造能力优势
-



新时期的企业家

- 丰富的知识
- 创新商业模式
- 全球视野
- 商业内在规律
- 核心能力优势
-

生存型企业家



制造型企业家



IBE型企业家

2.1 第三代创业者的特质

- 善于观察思考、勇于探索的**创新精神**；
- 敢于承担风险、挑战自我的**进取意识**；
- 面对困难挫折不轻言放弃的**执著态度**；
- 善于识别机会、快速行动的**实践能力**；
- 合作守信、懂得感恩的伦理**道德素养**；
- 创造价值、回报社会的**责任和使命感**。

2.2 以创新为基础的创业

创新Innovation

- 新产品New products
- 新流程New processes
- 新的原材料New raw materials
- 新分销渠道New distribution channel
- 新的组织形式New organ. format
- 新的商业模式New business models
- 创新可以是改进或者突破性
Can be incremental or radical

创业Entrepreneurship

- 整合平凡的资源实现不平凡的目标
Combining ordinary resources for extraordinary applications
- 创新概念商业化
Take a concept and sell to community
- 将创意转化为赢利性的机会
Translate ideas into profitable opport.
- 成功关键要素KSF's
 - Entrepreneurial insights
 - Implementation skills

要走出唯技术主义的创业逻辑

——为什么曾全球领先的高科技企业反而步履维艰？

诺基亚——苹果？ (网络)

铱星快速陨落？ (成本)

施乐——佳能？ (方便)

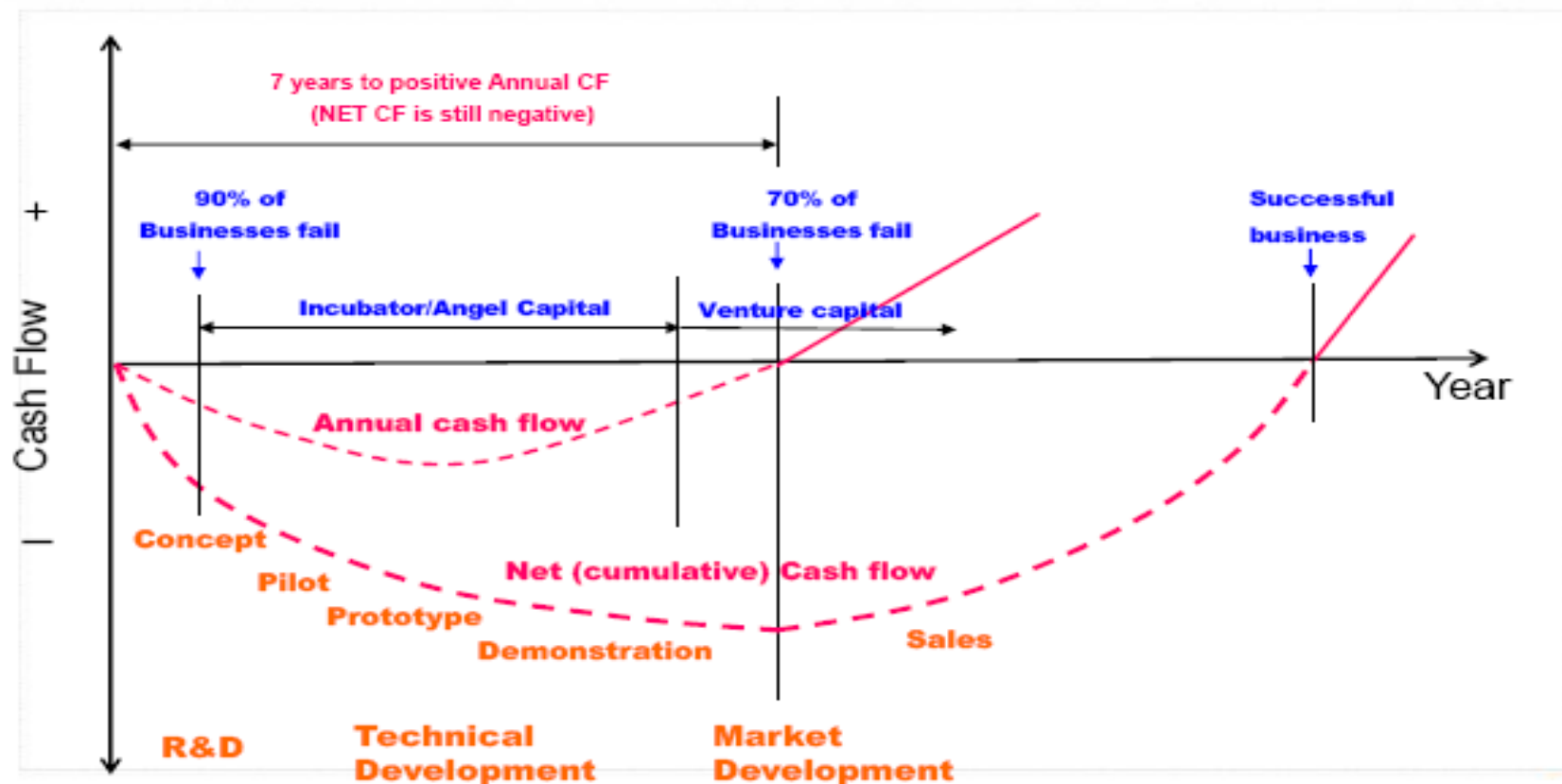
IBM:服务与重生？ (集成)

技术必须为人服务，而不是让人为技术服务。……

阿里之所以成果，一个重要原因是我不懂技术——马云

决定创业成功的最重要因素是市场/客户

From innovation to market



Source: PCAST Energy R&D Panel (1997)

2.3 创业战略：创新与创业战略的关系

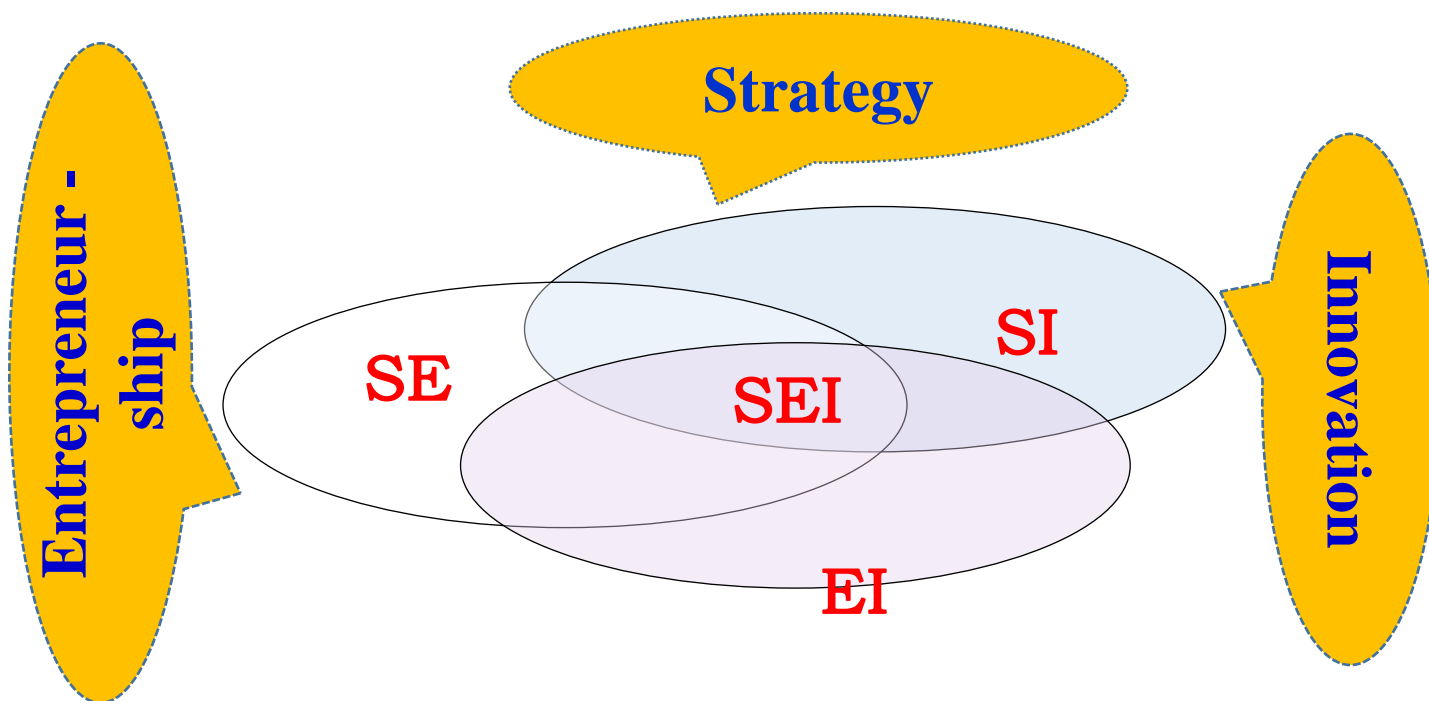
- **From Innovation to Entrepreneurship**

- ——创新的最高动力：企业家（精神）
- ——创新的战略决策：企业家（破坏性创造）
- ——创新的成功标准：商业化（创业成功）

- **From Entrepreneurship to Innovation**

- ——创新成为创业的**3D/5D**之重要维度
- ——创新成为创业的一个环节（技术创业）

2.3 创业战略：创新、创业与战略融合



第3章 创业机会分析

3.1 为什么要基于创新的创业?

“摸着石头过河”

To what extent, we cross the river by touching the stone under feet.

-----Deng X.P

- Population dividend (人口红利)
- Revolution dividend (改革红利)
- Factor-driven growth (要素驱动)
- Export-driven growth (出口驱动)
- Investment-driven growth (投资驱动)
- Innovation-driven growth (创新驱动)

Are these success factors sustainable?

Context on Chinese Innovation-Driven Development

创新驱动发展的最大动力在于制度创业

制度创业是宝贵的改革财富（第四次伟大创业时代）：

- 土地资源使用权和劳动力所有权改革(1978-1985)：农村创业
- 分配权改革(承包制)：城市创业
- 部分资产所有权改革(民营经济发展)：民营经济创业
- 资产所有权的进一步改革(公权与私权区隔)：？？？？

第四次创业来自巨大制度红利释放：

公权与私权创新、基本制度（利益集团与政府现代化冲突）、
土地要素所有权改革、知识所有权改革。

新一轮创业高潮早点到来！！！！

3.2 如何看待未来5-10年的创业机会?

Context on Chinese Innovation-Driven Development 创新驱动发展是多层次创新作用体的协同

- **企业**: 从自主创新、突破创新到微创新、全面创新
(Imitation—integration—indigenous—total innovation)
- **产业**: 从制造业创新、服务业创新到商业模式创新
(Manufacturing—Service—Servicialization—Business model)
- **区域**: 从群落创新、区域创新、国家创新到国际网络创新
(Cluster—Region/Subnation—Nation—globalization)
- **国家**: 从西方背景下的创新（华盛顿共识）到中国背景下的创新（北京共识）
(Washington sense—Beijing sense)

3.3 “互联网+”时代的创业机会

产业生态优势：未来竞争优势来源于新生态嵌入

渠道为王：“先发优势”、“先行优势”较实体渠道更明显

定位为先：定位将更凸显其意义，无定位就意味着失去顾客。

信誉为命：品牌传播呈核弹式爆炸，信誉价值决定企业命运。

市场无限：市场空间呈指数扩张，单位销售成本十倍速下降。

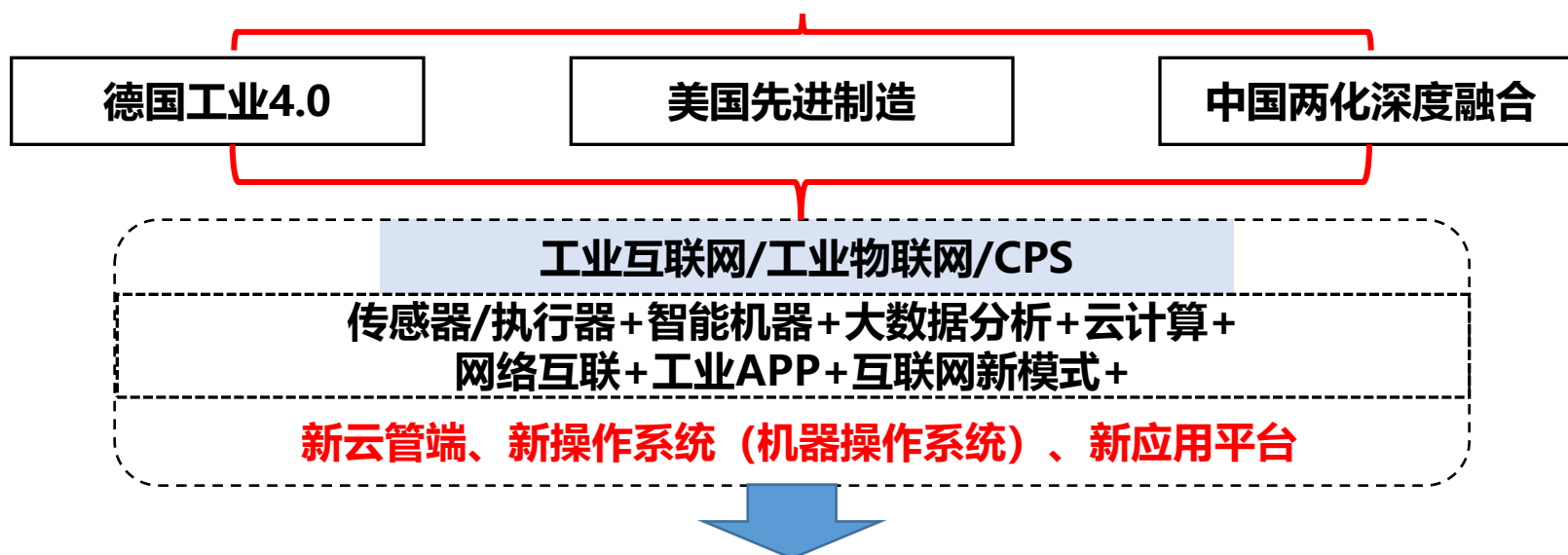
组织无界：从有界到无界组织，从封闭到战略网络、云市场。

工业4.0时代的产业生态

智能制造=工业互联网+材料+设计+工艺+流程+...

动态资源配置、能源智能、虚拟设计、虚拟制造、绿色资源计划、顾客价值创新....

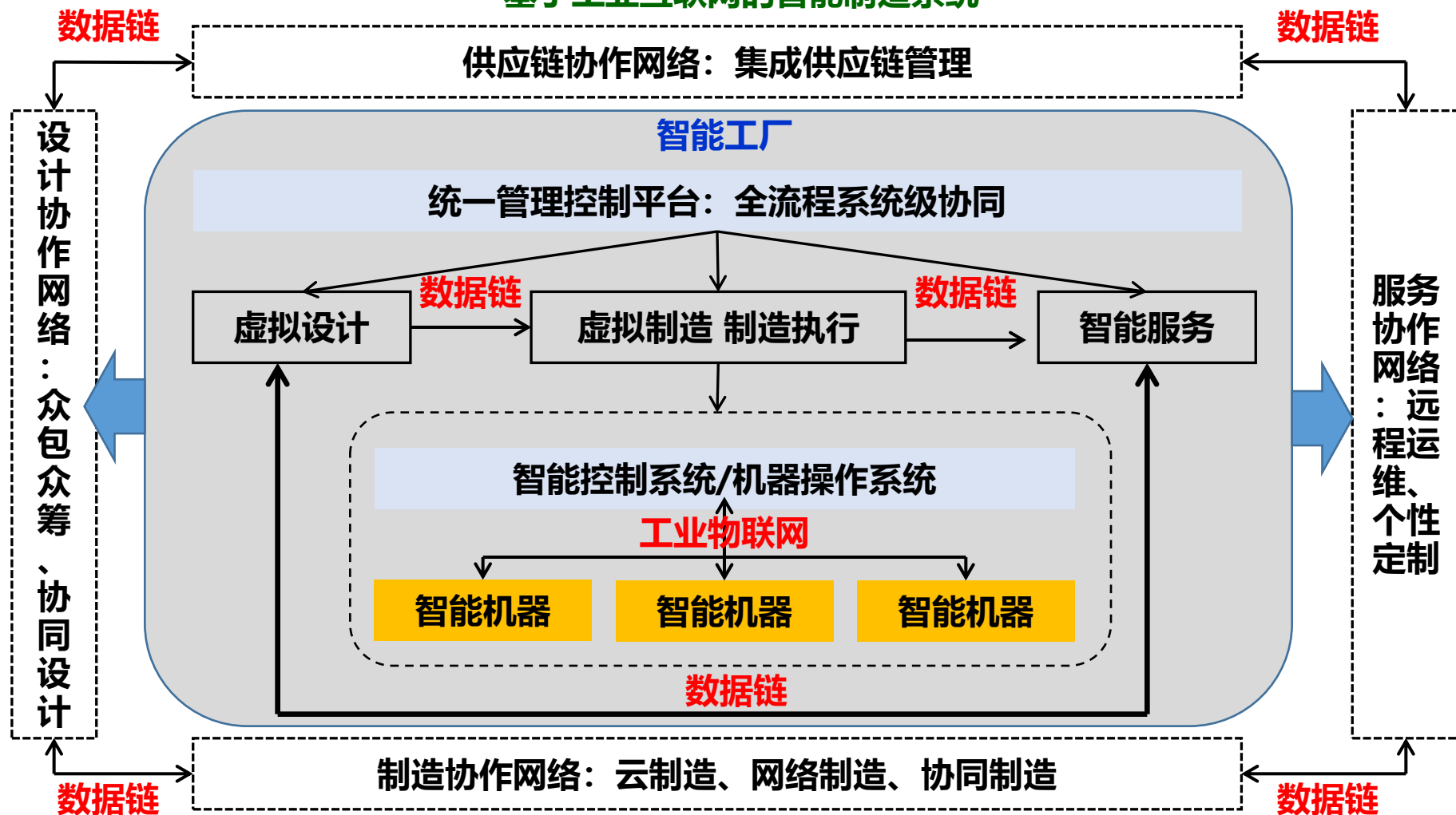
规模化定制、制品零库存、零空转能耗、零中断运维、零意外宕机



- 机器、车间、工厂、信息系统、生产者乃至产业链、价值链各环节的全面深度互联；
- 从端到端数据链实现从单个企业到产品全生命周期，乃至整个社会生产制造活动的实时对话、数据收集、传送、分析和处理，实现动态资源能源配置和智能化决策

工业4.0时代的产业生态

基于工业互联网的智能制造系统



+ 先进材料 精密制造 3D打印 生物制造 工业机器人

第4章 创业业务选择组合

以创新为基础的业务创业

——创新孵化型业务战略

——组合创新型业务战略

——服务创新型业务战略

创新孵化型业务战略

(1) 个体技术孵化创业

企业是个体创业行为的集合。

- 设立员工创业基金**
- 探索云式组织结构**
- 内部技术入股模式**
- 公司平台管控体系**

创新孵化型业务战略

(2) 技术/产业孵化器

企业建设起产业孵化平台。

- 创业团队式组织模式
- IPD式工程技术开发
- 内外部结合创业投资
- 产业导向式创新激励
- 阶段递进式风险投资

组合创新为基础的业务战略

产业竞争格局从单要素优势转向要素组合优势

技术创新+市场创新：信息技术、营销模式

市场创新+服务创新：顾客导向、服务形态

制造创新+服务创新：融合互动、服务驱动

上述各类创新的组合

服务创新型业务战略

- 制造服务化创业战略（两条腿走路）
- 服务制造化创业战略（大规模定制）
- 服务融合化创业战略（无边界业态）

（中国企业创业的优势难以短期内单纯依靠制造技术或者服务形态，优势在于glocalization。

第5章 培育竞争优势

5.1 什么是竞争优势？

竞争优势涵义

以资源与组织能力（活动）为基础，以制度认同为约束，通过提供用户认为是物有所值的产品或服务，比竞争对手更好地创造用户所需的价值来实现。

竞争优势战略

- **特色优势基础：资源能力建构**
- **特色优势创造：价值创新战略**

5.2 竞争优势定位：特色创造

特色：以特别的活动和能力，创造独特的有价值的地位.通过做与对手不同的事或以不同于对手的方式完成类似的事，以独特性赢得顾客。

- 提供特殊产品或服务(Variety)
- 满足特殊顾客的需要 (Needs)
- 以特殊途径满足顾客(Access)

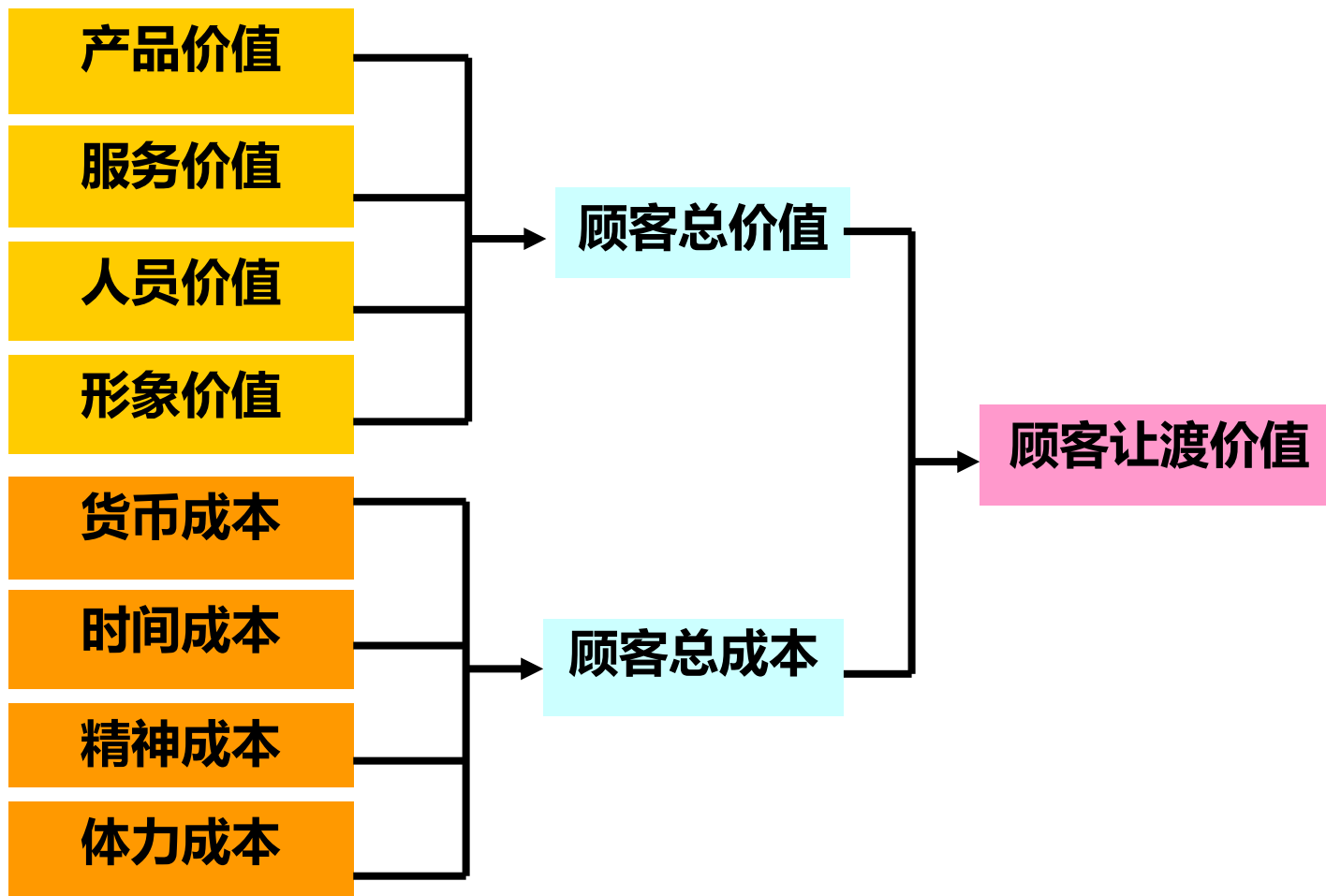
三大特色焦点：产品/服务、顾客群、切入途径/方式

如何创造特色：顾客价值创新

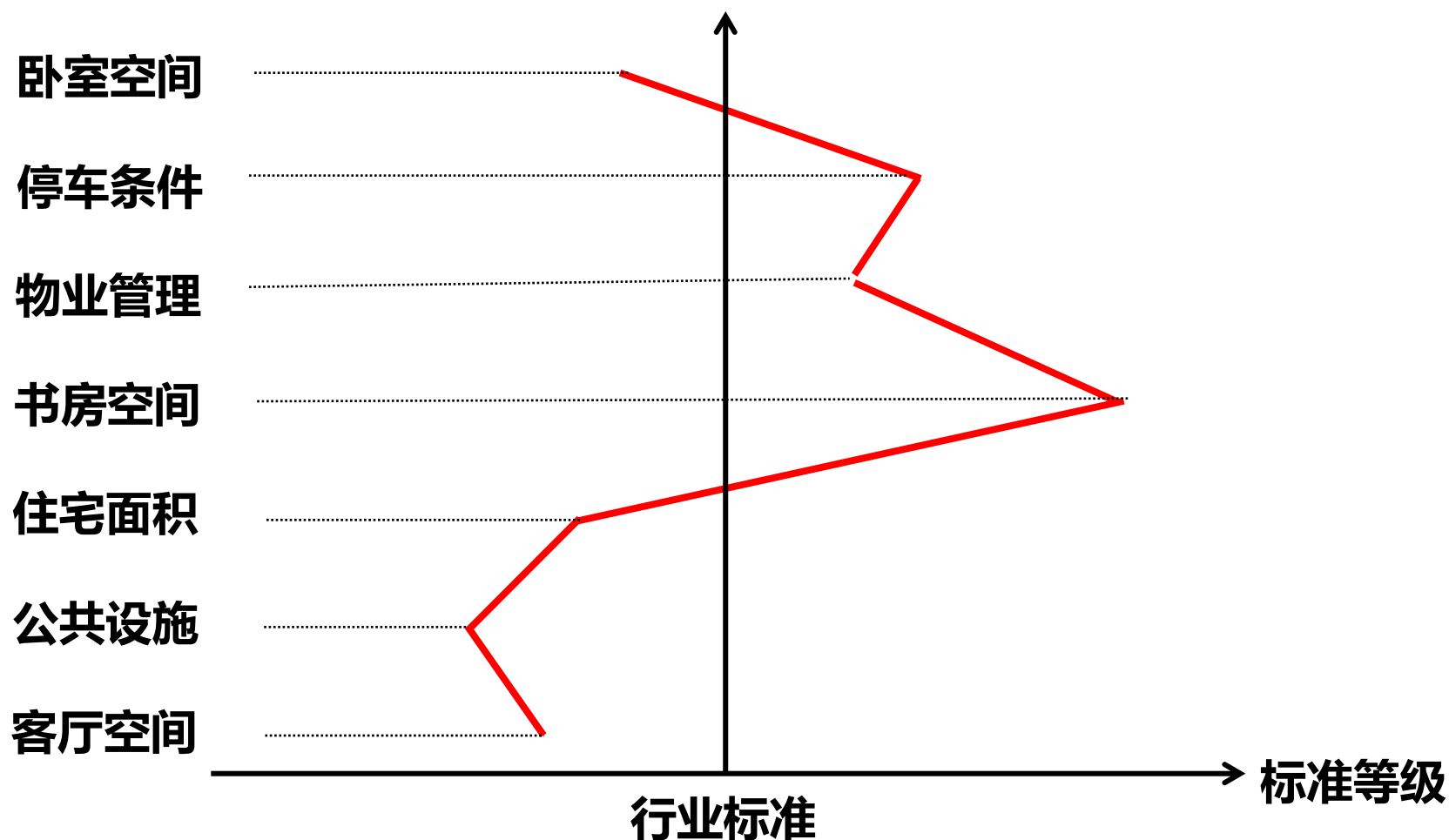


(引自：Besanko, Dranove & Shanley, 1996, 经适当修改)

如何创造特色：顾客价值创新



如何创造特色：顾客价值创新



如何创造特色：顾客价值创新

面向转型升级的顾客价值导向

- 关注客户价值，不仅仅是产品
- 关注市场共性，关注长尾效应
- 关注顾客份额，而非市场份额
- 关注顾客成本，而非市场成本

竞争优势最大化——顾客价值最大化

如何创造特色：顾客价值创新

以顾客价值创新滋养客户忠诚

- **内在价值。** 提供更大、更真实的价值
- **交易成本。** 顾客能轻易识别你的价值
- **沉没成本。** 沉没成本和延迟利益限制
- **感情承诺。** 情感银行帐户和傻瓜顾客

第6章 创业组织设计

正确的路线确定之后,干部就是决定的因素

分析题：中国农村改革成功经验是什么？
如何保持创业团队的持续活力？

6.1 激活战略单元、柔性组织变革

- 明晰产权关系
- 划小核算单位
- 改革分配机制
- 激活最小单元

“大”与“小”辩证统一，小的是美的

6.2 创造个人价值、整合组织价值

愿景设计者

- **以价值创造为中心：**为顾客创造价值、为员工创造价值；寻求组织和员工的共同发展
- **工具观向精神观转变：**把工作作为达到目的的手段转变为寻求工作内在价值和生命价值；
- **机器观向生命观转变：**把企业看作从事投入产出转换的机器变为把企业看作具自组织功能的生命体。

6.3 创造个人价值、整合组织价值

学习型组织引导

以学习观念为先导；终身学习

以共同愿景为基础；求同存异

以人本精神为指导；环境创造

以知识共享为核心；互动促进

提高素质，建立愿景；达成共识，增强愿力。

谢 谢!