



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

创业战略

ENTREPRENEURIAL STRATEGY

竇军生

浙江大学管理学院

jsdou@zju.edu.cn



德云社团队互撕的病因，好多创业公司都有！

2016年09月06日 证券时报网





同甘共苦

为何共苦容易同甘难？

什么样的目标能面向未来并统摄全局？



合作



TRUST





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



创业使命愿景

Mission & Vision



彼得·德鲁克-经典五问

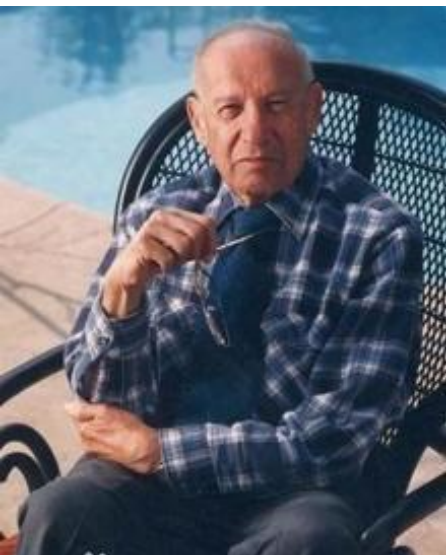
我们企业的**使命**究竟是什么？

我们的目标顾客究竟是谁？

我们的目标顾客究竟需要什么？

我们究竟想取得怎样的结果？

我们的计划是什么？



彼得·德鲁克

企业遭受挫折和失败的最主要的原因，恐怕就是缺少对企业**宗旨**和**使命**足够的思考。



吉姆·柯林斯 & 杰里·波拉斯

使命和愿景是企业最重要的动力（这个动力需要企业付出更大的努力来实现那些短期看似虚无缥缈但却崇高的目标）



三个石匠的寓言故事
《管理实践》(1954)

Reset the mission
Rediscover the soul

领导者

定事

+ 赋义

事业

意义





使命：派遣人去办事的命令,比喻重大的责任。

Mission: specific task or duty assigned to a person or group of people.

Missionary: 传教士



企业存在理由或意义



一个想象的故事 ...

- 有一位首领带着部落里的三个壮士上山去猎狐狸，远远地已看到狐狸的身影。首领问第一个人：“你看到了什么？”第一个人回答：“我看到了松鼠、狐狸和一大片森林”。首领摇头又问第二个人。“我看到了松鼠和狐狸”。首领再度摇头。“我只看到了狐狸”第三个人说。首领高兴地说“答对了！”
。 .



一个现实的场景...

- I need managers who can do what I can't do, but who want to do what I want to do. We can't waste time to discuss our values and objectives." (CEO, PlusAgenda, online services).
- In other words, that, strategists rely on people with complementary skills but identical values.



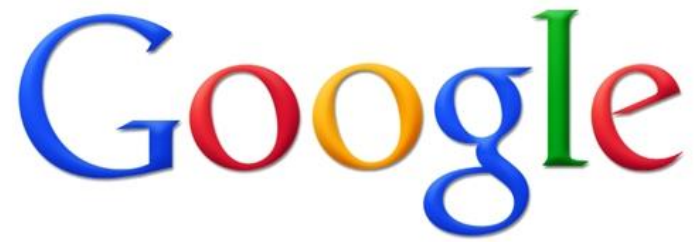
At Microsoft, our mission and values are to help people and businesses throughout the world realize their full potential.

Microsoft的新使命

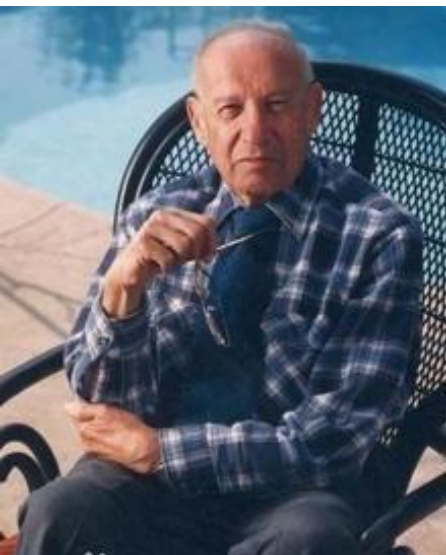
Empowering others

Our mission is to empower every person and organization on the planet to achieve more.





Google's mission is to organize the world's information and make it universally accessible and useful.



彼得·德鲁克

企业是社会的一种器官，因而其宗旨和使命应该存在于**企业之外**，存在于其所处的社会之中。

以己为中心的梦想无法在更大范围内产生“共鸣”！

在追求全体员工物质和精神两方面幸福的同时，为人类社会的进步发展做出贡献。



我最喜欢的故事之一就是约翰·肯尼迪（John F. Kennedy）总统参观美国宇航局太空中心的场景，他看到守门人手持扫帚，然后走过去问他在做什么。守门人回答说：“**总统先生，我在帮助将人类送上月球！**”

目的（Purpose）是我们意识到我们是比自己更大的东西的一部分，是我们被需要的、我们需要为之努力的东西。目的能创造真正的快乐。



几乎所有人都想让我把公司卖了。**没有更高远的使命感，这个创业公司不可能梦想成真。**经过激烈的争论后，一位顾问跟我说，如果我不同意出售，我会后悔一辈子。一年左右的时间里，当时的管理层几乎都走了。这是我在Facebook时最艰难的时刻。我相信我们在做的东西，但是我也感到孤独。更糟糕的是，当时我觉得这是我的错……



企业使命陈述的九个要素

- Customers
- Products or services
- Markets
- Technology
- Survival, growth, and profitability
- Philosophy
- Self-concept
- Concern for public image
- Concern for employees

Q：案例企业的使命是什么？

能否助你找到工作的意义并激发个人潜力？为什么？



在企业与社会的链接中塑造共同的事业感

Vision

共同的事业未来的理想状态

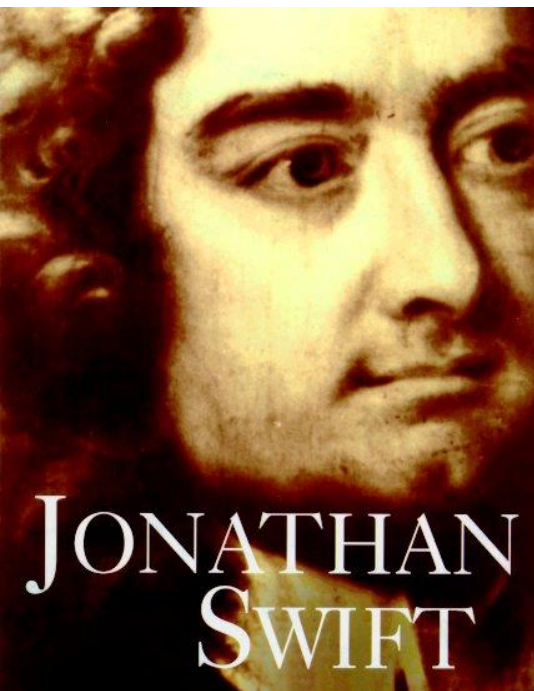
Mission





对公司期望的未来状态的陈述

a picture of what the firm want to be and, in broad terms, what it wants to ultimately achieve.



18世纪英国著名
文学家、讽刺作
家、政治家

乔纳森·斯威夫特

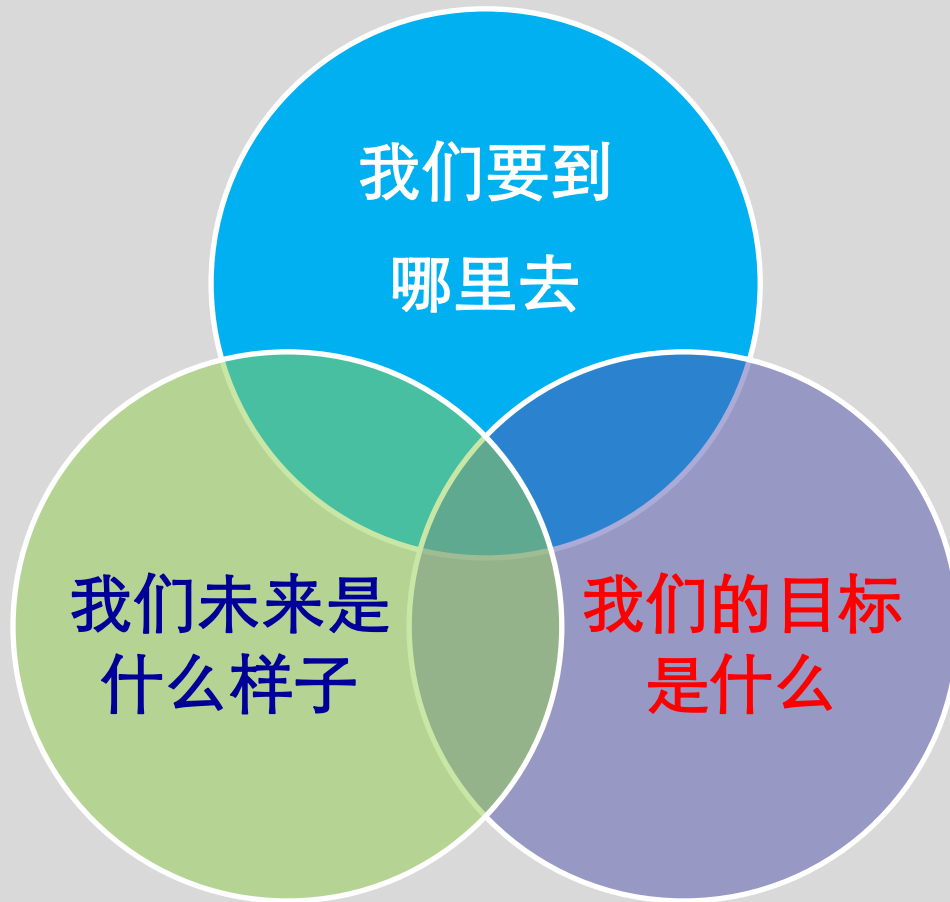
**Vision is the art of
seeing things invisible**



共享愿景的意义

- When organizations are guided by a **shared vision**, employees may view their contributions as **meaningful** (Oswald et al. 1994), and thus feel more **comfortable** to express their thoughts (García-Morales et al. 2011).

VISION STATEMENT.





"Our [Amazon's] vision is to be earth's most customer centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online."



企业愿景陈述的要点

要点

关键字

对未来的期望

挑战性

吸引员工、顾客和股东

容易记忆



- 简洁
- 清楚
- 抽象
- 具挑战性
- 关注未来
- 稳定
- 期望得到的



Q：案例公司的愿景是什么？

Attractive? Why?



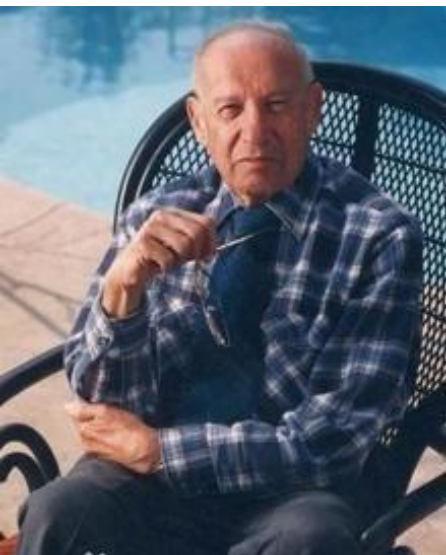
"A personal computer in every home running Microsoft software."

实现之后的困扰...



使命：善见致知，同行致远

愿景：为人类的安全和发展开拓新视界



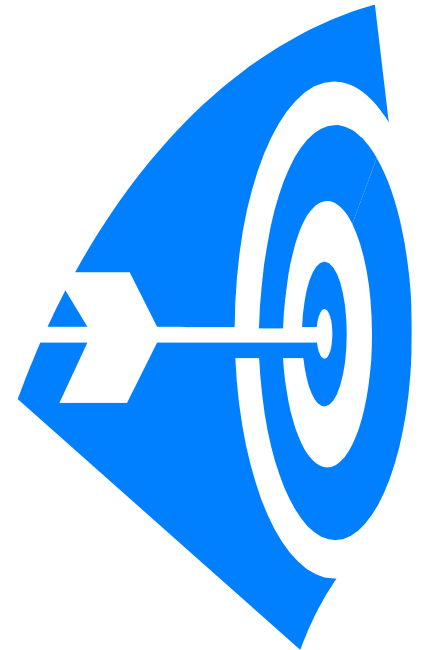
彼得·德鲁克

企业的宗旨和使命必须转化成各种具体的目标，否则它们就成为永远不会产生成果的假想、良好的愿望和优美的警句而已。



战略目标 (Strategic Objectives)

- 是对企业战略经营活动预期取得的主要成果的期望值。
- 是对企业意图实现的一种未来状态的简要的、可衡量的描述，是企业使命和愿景的具体化。

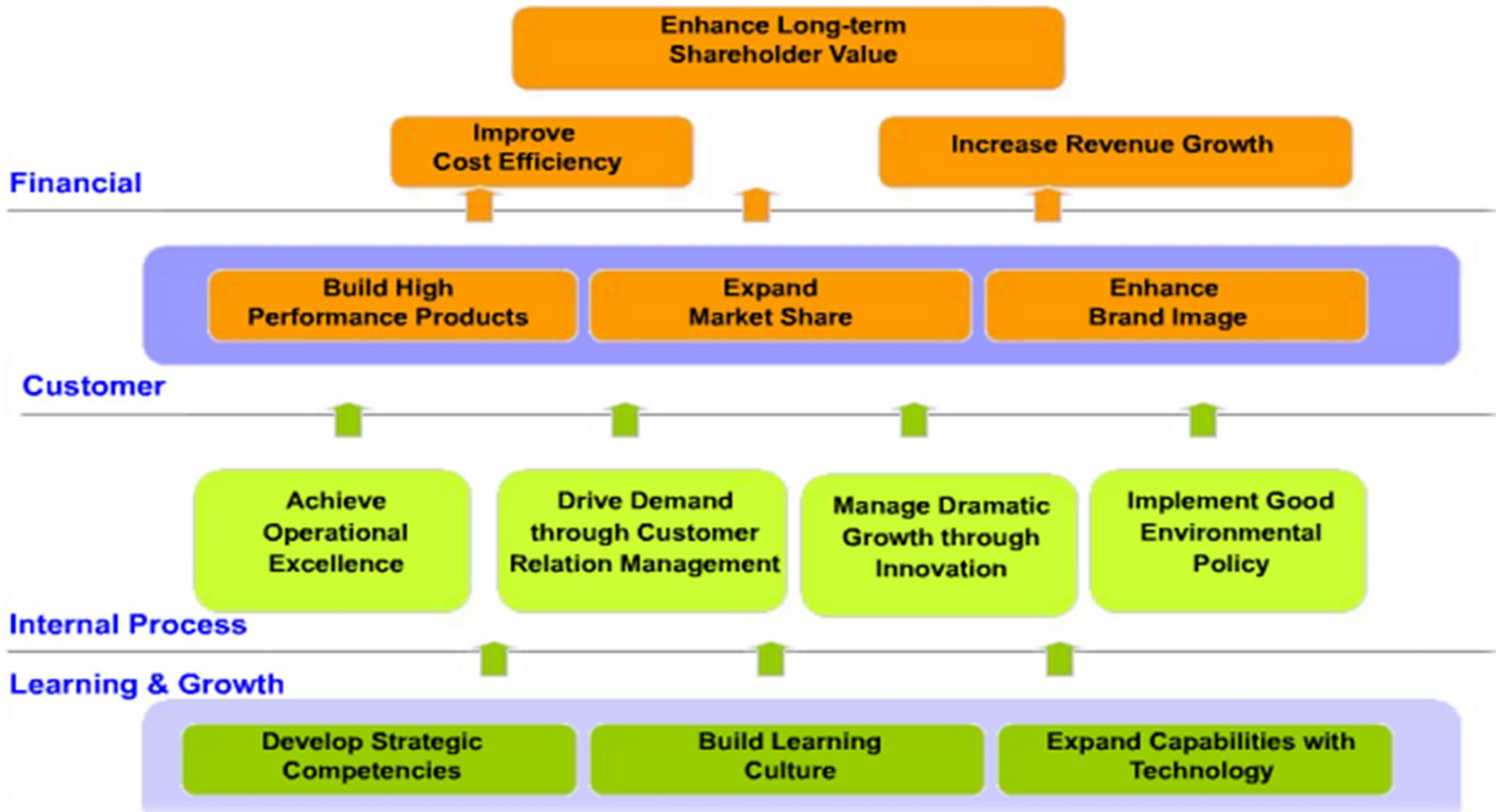




如何描述公司的战略目标？

- 哪些维度？
- 什么指标？

Strategic Objectives in Four Perspectives





战略目标体系

- ◆ 市场方面的目标：应表明本公司希望达到的市场占有率或在竞争中达到的地位；
- ◆ 技术改进和发展方面的目标：对改进和发展新产品，提供新型服务内容的认知及措施；
- ◆ 提高生产力方面的目标：有效的衡量原材料的利用，最大限度的提高产品的数量和质量；
- ◆ 物资和金融资源方面的目标：获得物质和金融资源的渠道及其有效的利用；
- ◆ 利润方面的目标：用一个或几个经济目标表明希望达到的利润率；
- ◆ 人力资源方面的目标：人力资源的获得、培训和发展，管理人员的培养及其个人才能的发挥；
- ◆ 职工积极性发挥方面的目标：对职工激励，报酬等措施；
- ◆ 社会责任方面的目标：注意公司对社会产生的影响。

— 引自 德鲁克 《管理实践》



战略目标制定的陷阱

- ◆ 以财务指标代替战略目标
- ◆ 以简单可衡量代替应衡量
- ◆ 急功近利的短期行为导向
- ◆ 出现目标转换与行为替代
- ◆ 单纯任务指标而忽视价值

Q：案例公司的战略目标有哪些？



目标的层次：一个简要总结



课后作业（小组）

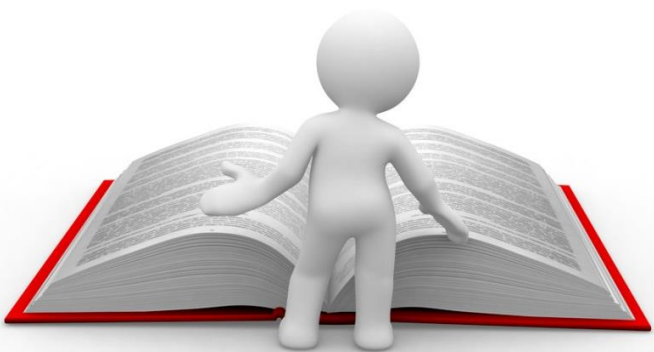


以小组为单位，多来源搜集材料，分析案例企业的使命、愿景和战略目标（陈述与辨析）

期末汇报结构

- 第一部分 产品及项目是什么
- 第二部分 市场前景或吸引力
- 第三部分 如何参与市场竞争
- 第四部分 关键活动组织编排
- 第五部分 核心资源整合策略
- 第六部分 未来发展路径设计

注：使命融入第一部分，愿景融入第六部分



课后阅读

魏江、邬爱其：Chap.01-03+06

杰伊·巴尼 (Jay B. Barney): Chap.01

迈克尔A.希特(Michael A.Hitt) 等: Chap.01