

创业战略管理

Entrepreneurial Strategic Management

魏 江

weijiang@zju.edu.cn 13805714260

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

魏江简介

学术背景：浙江大学发展战略研究院副院长(主持工作)
浙江大学“创新管理与持续竞争力”国家创新基地副主任
浙江大学企业组织与战略研究所所长
浙江大学-杭州市服务业发展研究中心主任
国务院学位委员会工商管理学科教育指导委员会委员
国家新世纪优秀人才支持计划获得者
浙江省“新世纪151人才工程”第一层次、重点资助学者
教育部宝钢教育基金优秀教师奖
湖北省楚天学者特聘教授

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



本课程只献给那些希望成为卓越企业家的朋友们！

This course specially devotes to whom
leading to ambitious and thoughtful life

—— 魏江



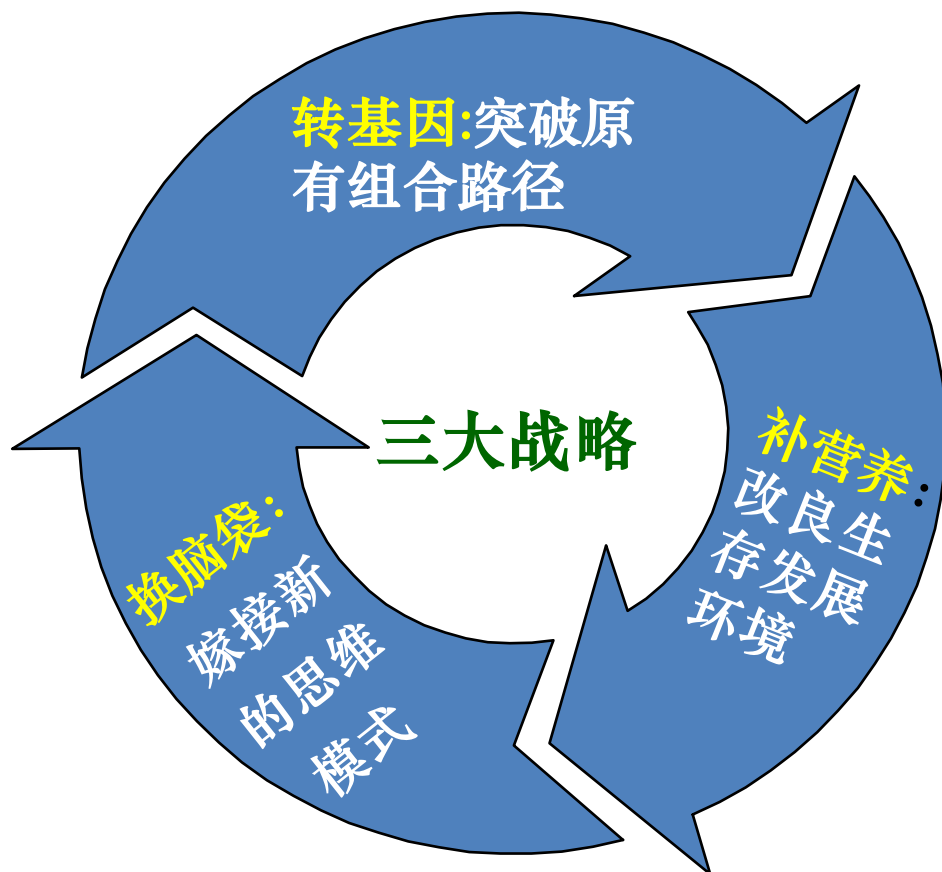
导论：锤炼有高度的战略思维

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





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



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)



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第1章 什么是战略管理？



1.1 战略管理意义何在？

- 你为什么一定要读MBA？
- 你的选择正确的吗？
- MBA应该学什么呢？

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！



沁园春 藏雪

2013年7月9日写于舟山回杭车行于东海之上，受好友
“藏雪”一词启发而有感

东海之上，
三尺黛色，
点点星晕。
凝银丝万缕，
相融红黄。
卧波切海，
涌滔顿消。
水光涟漪，
孤帆忽现，
仿似薄雾坠云霄
须海望。

夜色如许苍莽
疑星辉飘逝皆迷茫。
想四季奔波，
日夜辛劳。
世事皆空，
何不放浪？
一世精卫，
半生填海，
恰如夏雪落海潮。
风起兮，
看云来雾往，
何时逍遥？



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？是否是全体员工的共同目标？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）

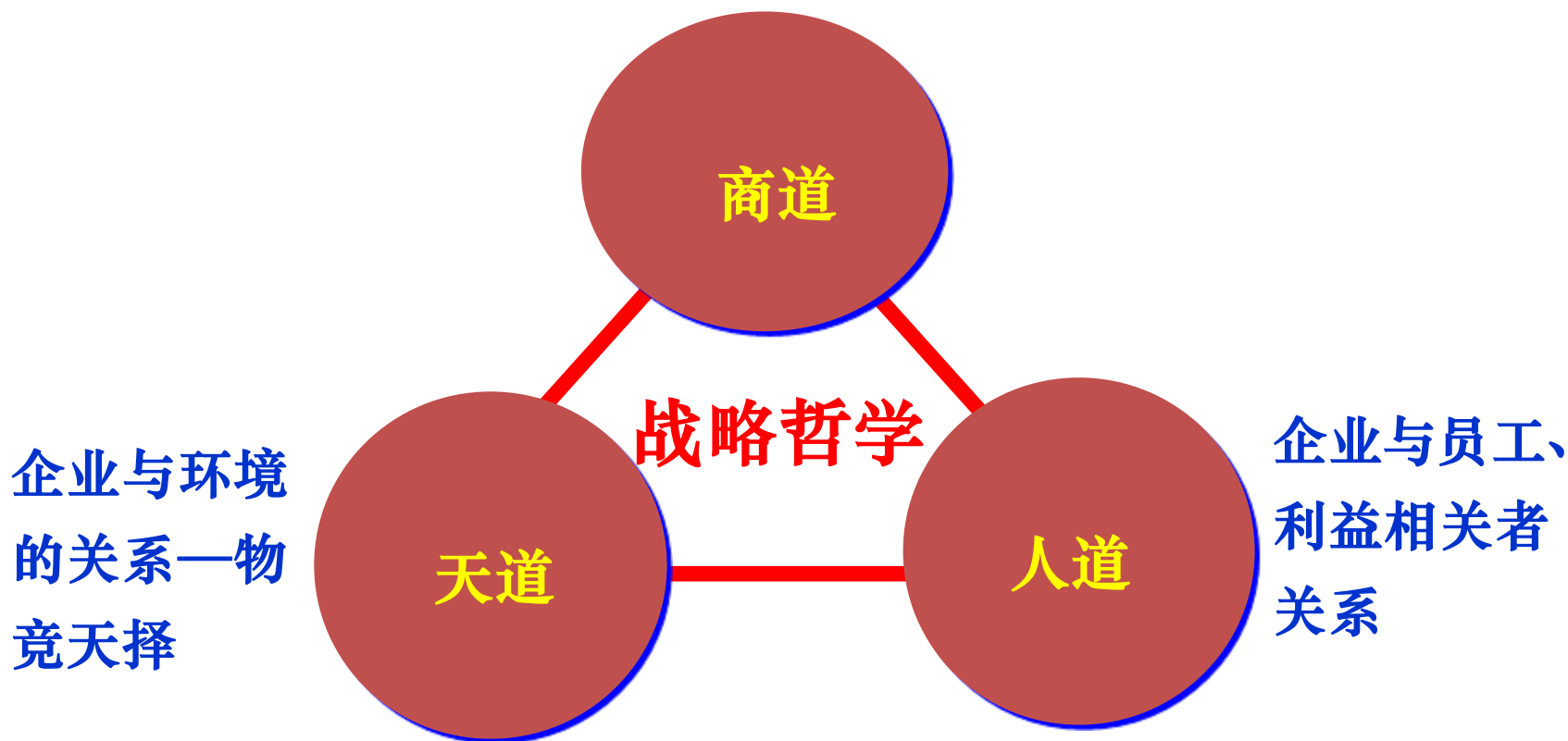
战略主体：战略靠谁来执行（员工、风格、创新）

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

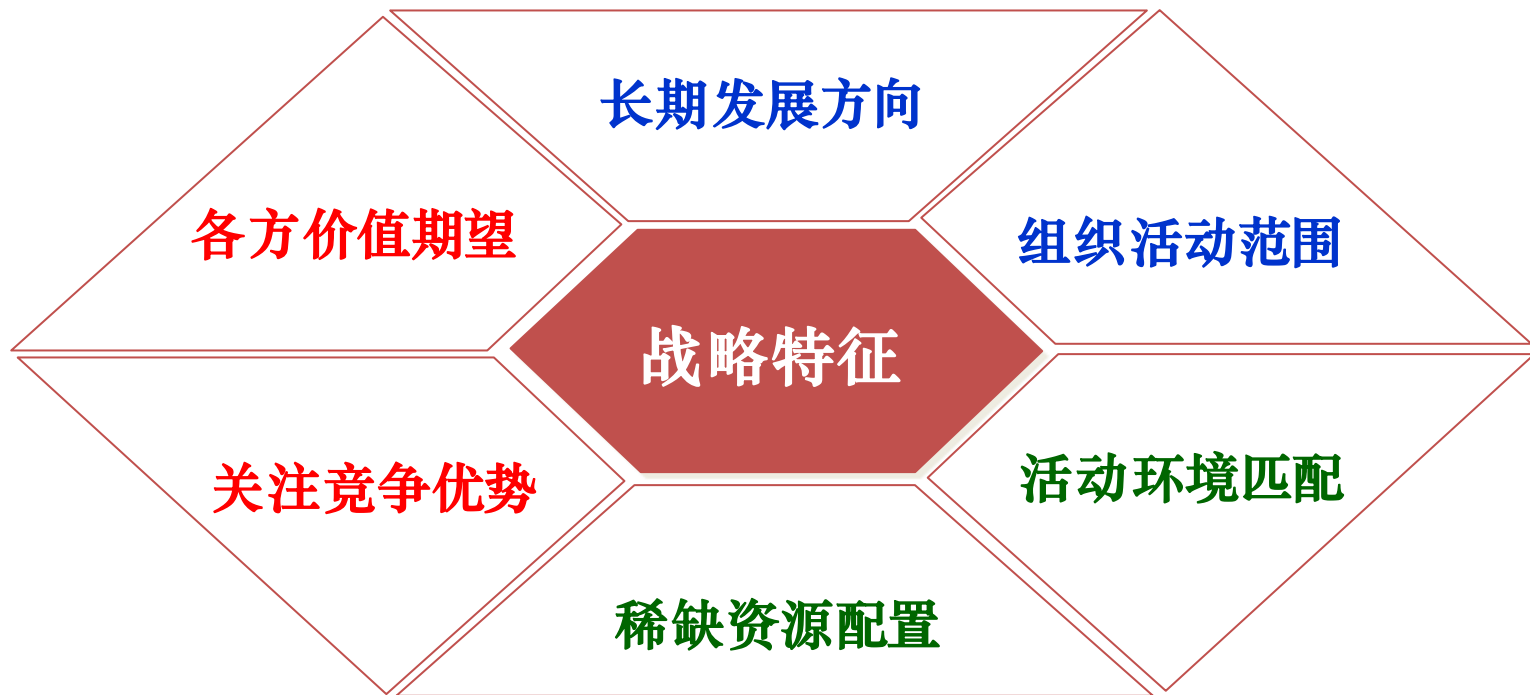
企业为什么存在？





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。





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第2章 创业战略实践



2.1 你所在企业是这样的吗？

如何看待这些现象？

——规划规划，一篇鬼话

——战略规划，墙上挂挂

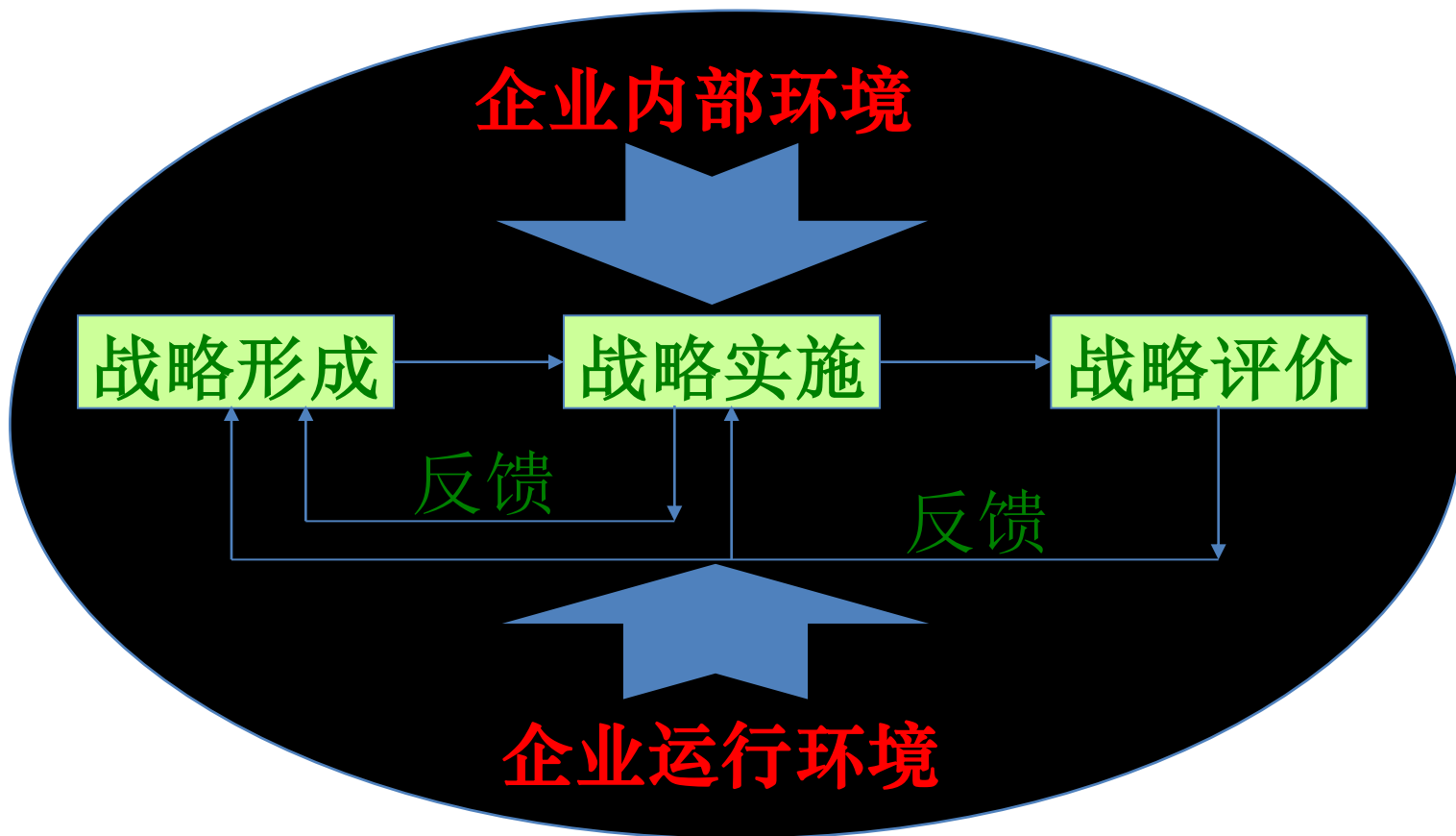
你的企业有战略吗？

——若有战略，真有用吗？

——若没战略，真没用吗？

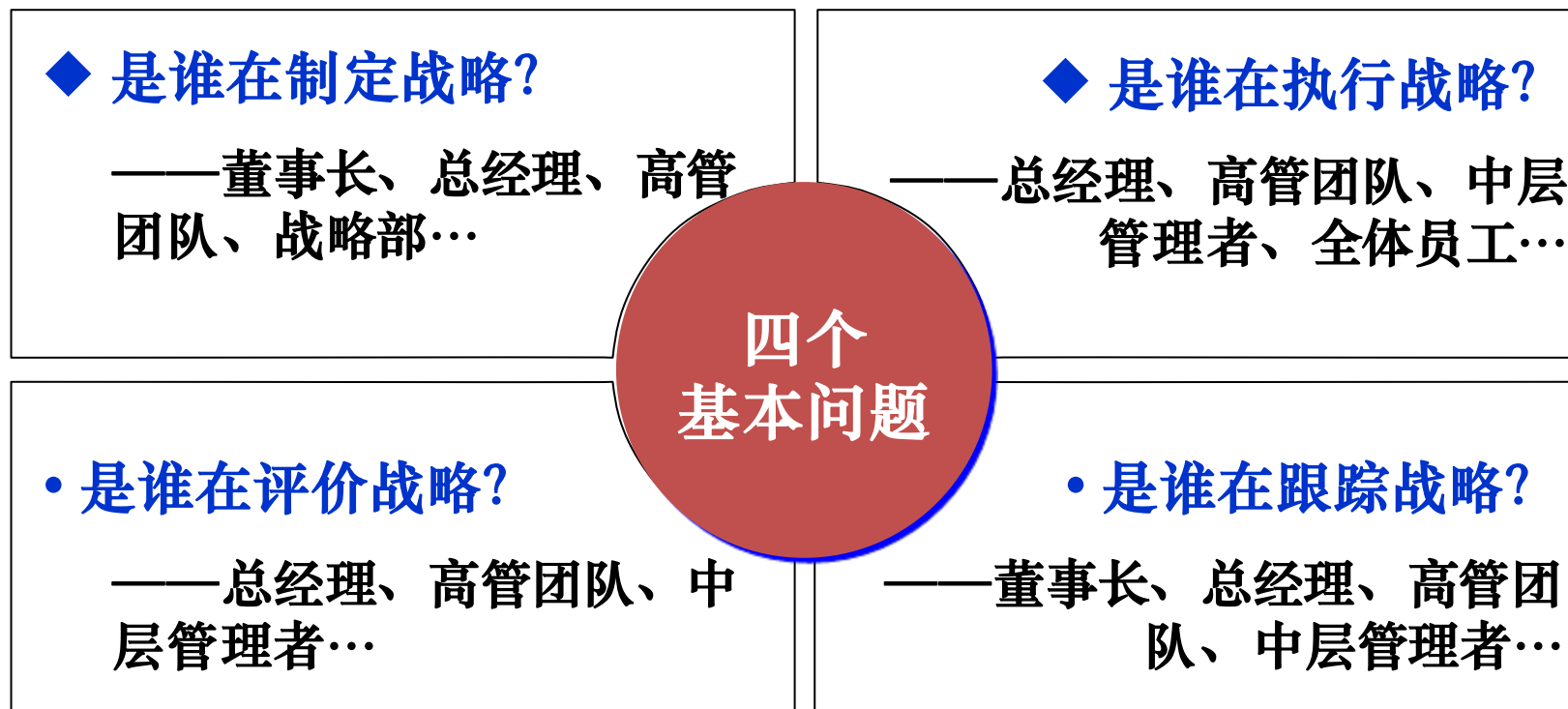


2.2 你企业战略制定和实施过程是这样的吗？





那么，你企业内战略过程中的角色安排：





战略管理实践的启示

只有当我们跳出部门和职能层面，从企业战略视野
看待企业所存在的问题，才能找到问题的根本。

战略是一个系统，离开战略系统的思考，就会陷入
“局部思维逻辑”：没有灵魂的行尸走肉。



2.3 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



2.3 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**。



2.3 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
- 新的分销渠道New distribution channel
- 新的组织形式New organ. format
- 新的商业模式New business models
- 创新可以是改进的也可以是突破性
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)

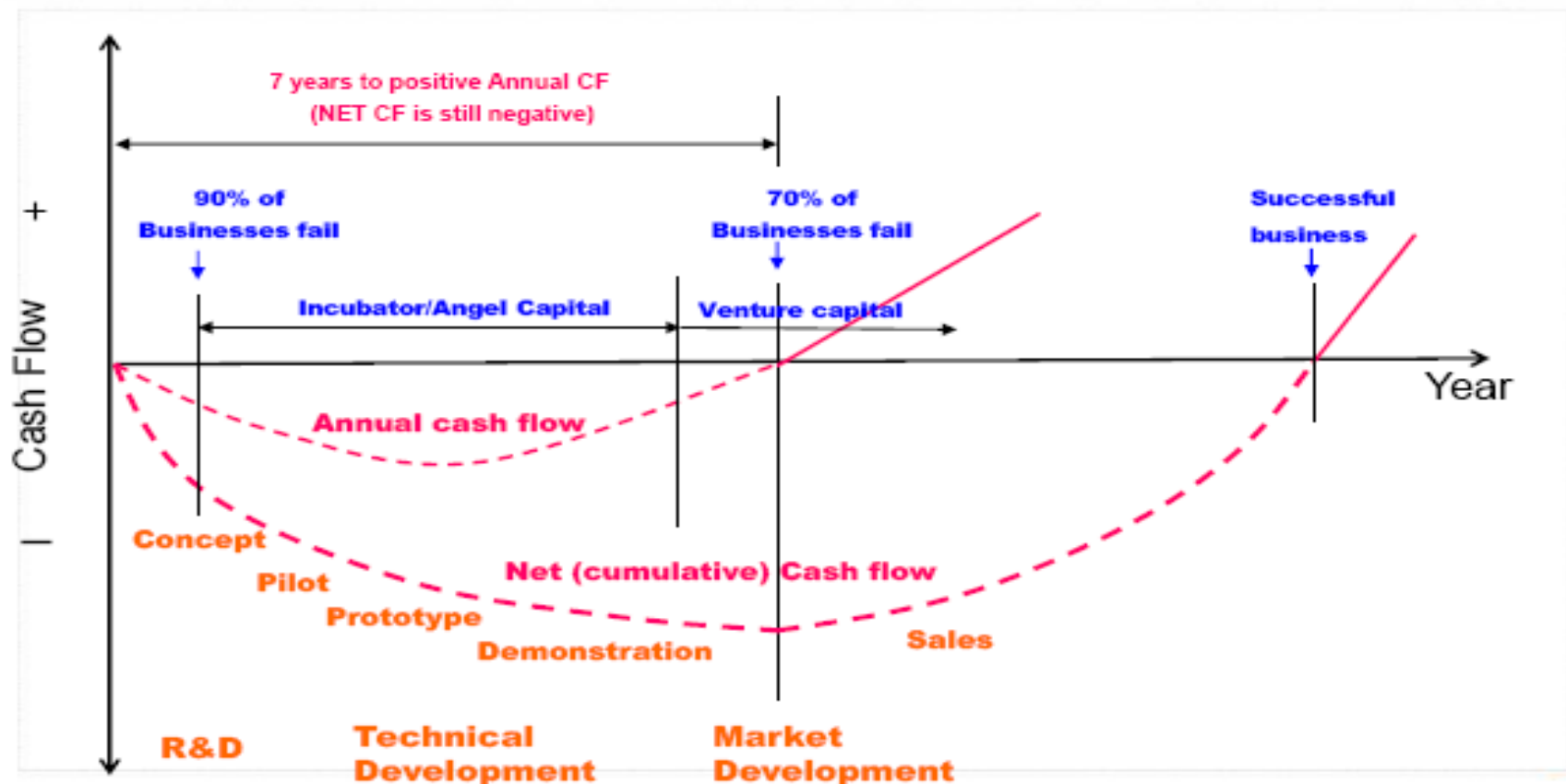
技术必须为人服务，而不是让人为技术服务。……阿

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)

2.4 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

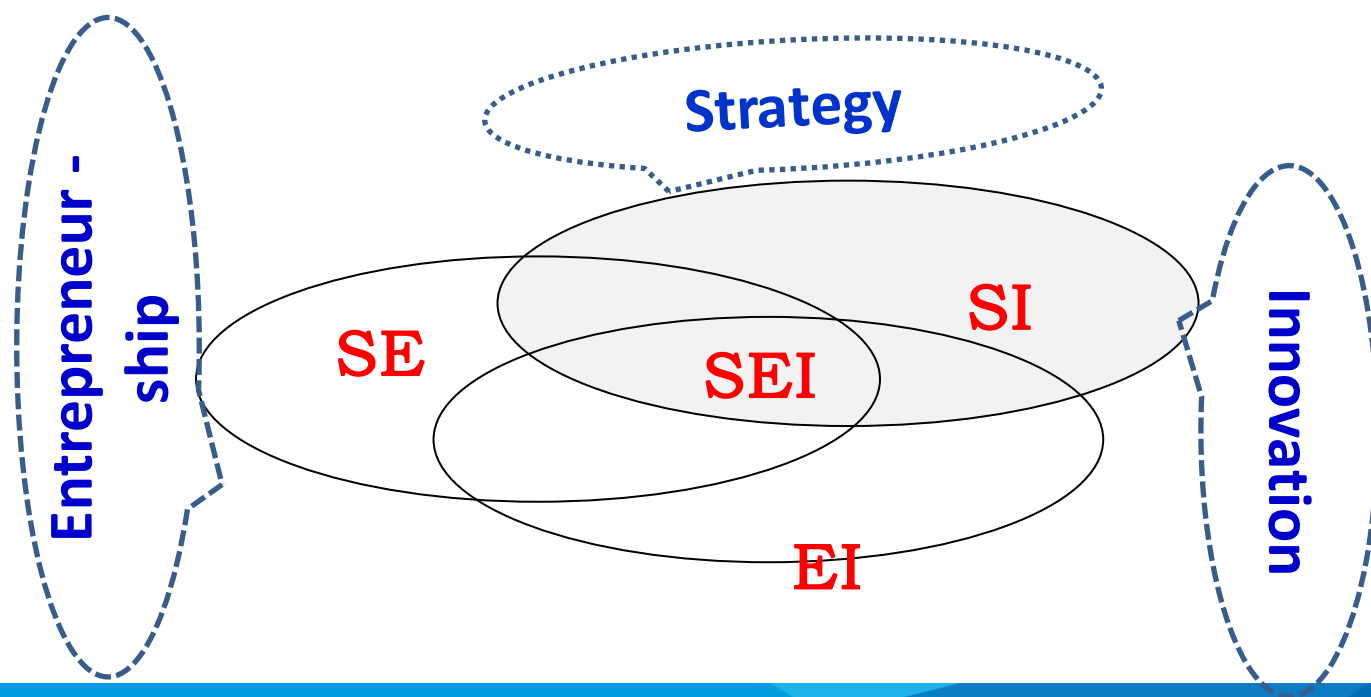
- 创新成为创业的**3D/5D**之重要维度
- 创新成为创业的一个环节（技术创业）

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

2.4 创业战略：创新、创业与战略融合



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第3章 创业机会分析

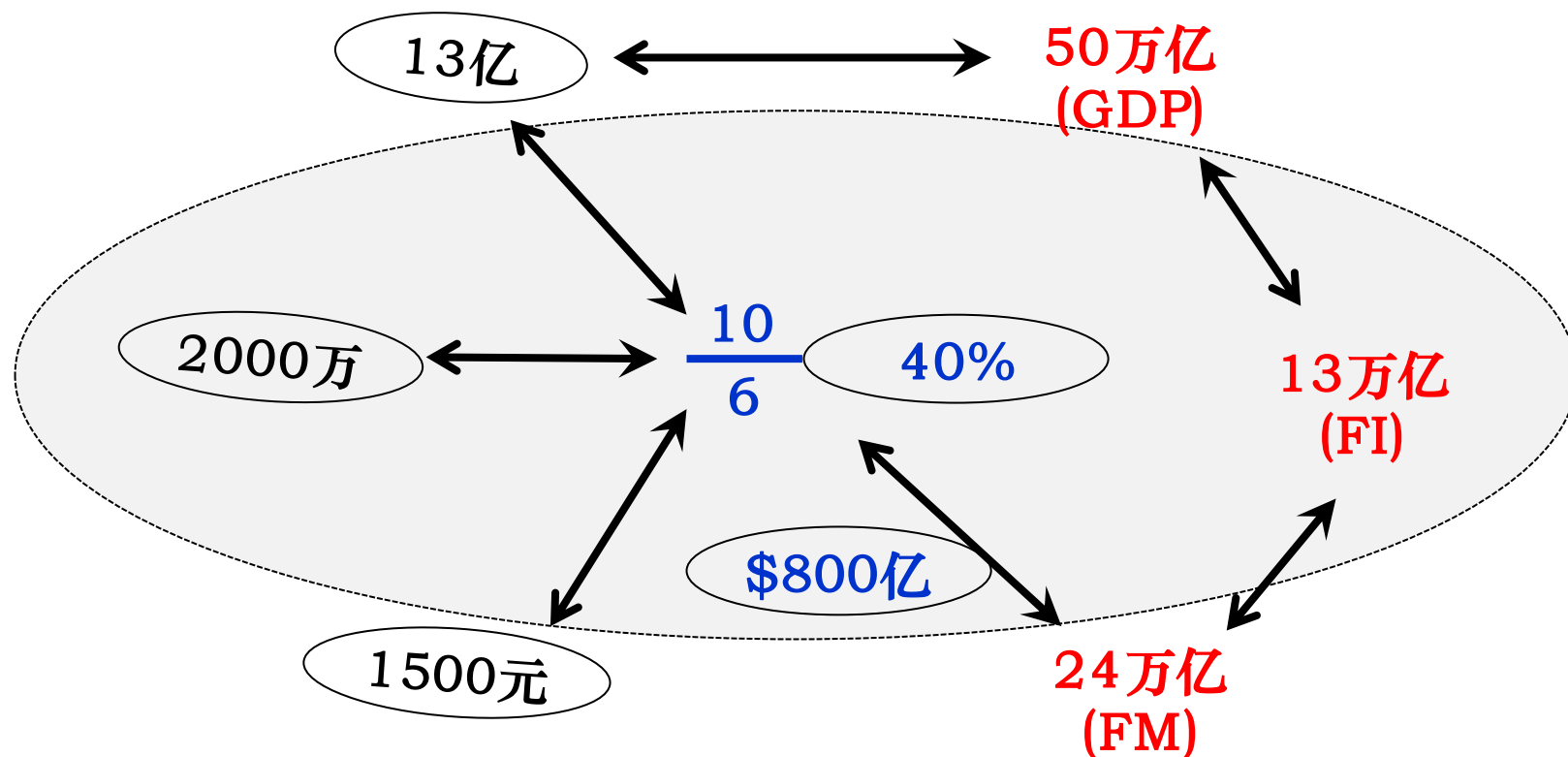


3.1 为什么要基于创新的创业?

“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?



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



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)



未来创业机会：三大科技将引领21世纪繁荣

■ 《华尔街日报》网站: Three breakthroughs are poised to transform this century as much as telephony and electricity did the last (2012/02/12).



Mark P. Mills美国数字电力集团创始人、物理学家



M. Ottino美国西北大学麦考密克工程及应用科学学院院长

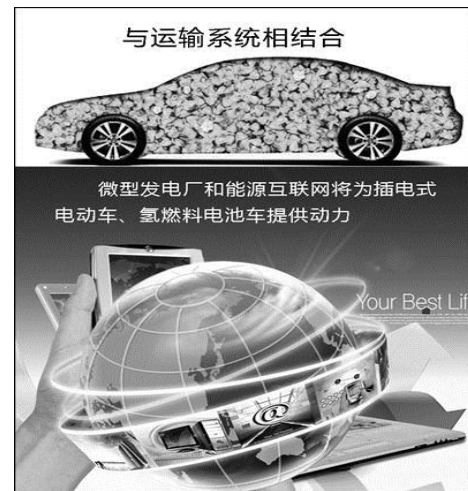
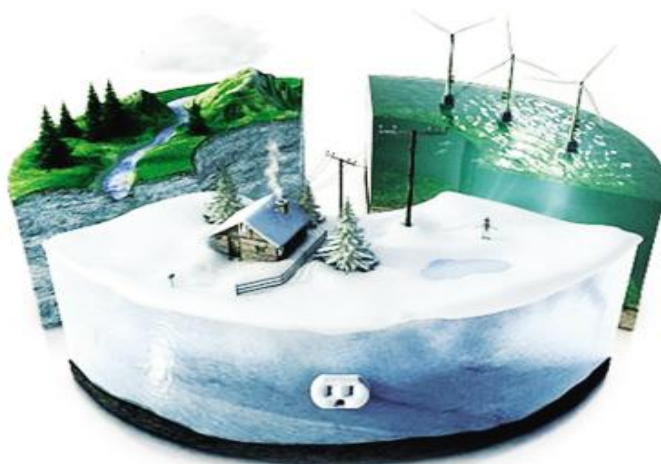
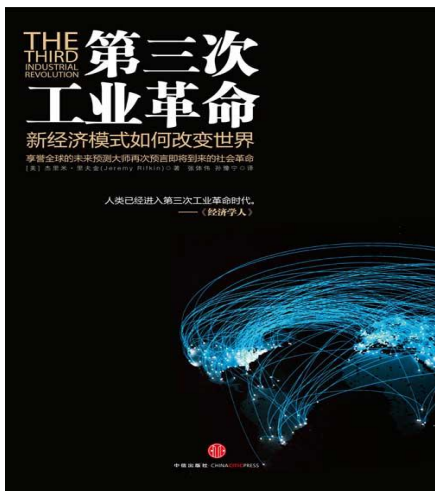
- 大规模数据 (A Big-Data Era) : 21亿网民80亿互联网设备产生大量数据
- 智能化生产(Smart Manufacturing): 新材料新设备3D打造“直接数字化制造”产业
- 无线网络革命(Wireless Cloud): 带来低成本连接和处理能力、低成本移动互联网基础设施



第三次工业革命启浪

英国《经济学人》：第三次工业革命正发生在我们身边，是新能源、新材料与新信息高度融合，其核心是“制造业数位化”与“能源互联网”；聪明软体、新奇材料、智能机器、三维印制、网络软体服务(2012/04/21)

关注能源互联网：亿万人在自己的家中、办公室和工厂里，源源不断地生产绿色可再生能源，将这些能源转化为氢气储存，用绿色电力为自己的楼房、机器和汽车供电，多余的电力则可以与他人分享

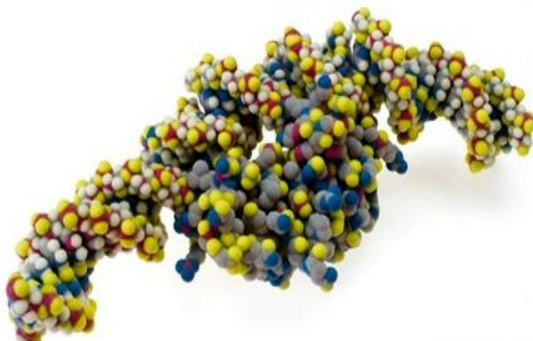


关注3D打印/个性化制造：创客时代到来

3D打印技术一方面可以满足人们对个性化产品的追求欲，另一方面又可以大大提高产品的生产效率



建造你的梦中之屋



重塑科学模型



培养下一代设计师

■ 面临巨大的挑战

- 对于普通用户来说，要学会CAD等制作工具还有点难度
- 3D打印材质的可用性目前还存在很大局限性
- 3D打印不具备规模经济的优势，价格方面的优势尚不明显



数据驱动创新：Data-Driven Innovation

Google的开放生态系统





关注信息科技新发展：泛在普适信息服务时代

- ◆ 电子信息技术不断取得新进展以及在原理性科学突破之后，已出现颠覆性技术换代，引发整个电子信息产业发生深刻而巨大的变革。形成新信息观=人类社会+信息世界+物理世界 (iCPS)
- ◆ CPS不仅会催生出新的工业，加速信息社会发展进展；甚至会重新排列现有产业布局，推动工业与服务产品的升级换代与融合发展。





关注现代服务业：创业新亮点；创业新领域

■实施“**宽带中国**”战略，加快网络、通信基础设施建设和升级。

■加快实施“**信息惠民**”工程。建立公共信息服务平台，推进教育、医疗优质资源共享，普及应用居民健康卡，加快就业信息全国联网。

■丰富**信息产品和信息消费内容**。鼓励智能终端产品研发，创新供给引导消费。拓展**新兴服务业态**，开展物联网重大应用示范，大力发展电子商务。推进金融IC卡公共服务领域应用。在有条件的城市开展智慧城市试点示范建设。

■四要构建**安全可信**的信息消费环境。依法加强个人信息保护，规范信息消费市场秩序，提高网络信息安全保障能力。





3.3 “互联网+”时代的创业机会

产业形态变化：跨界融合是业态发展趋势？

创新产业发展形态以发现蓝海：最传统的产业可以高技术嫁接延续生命辉煌。高技术+传统产业=新兴产业业态。

产业形态来自社会经济形态变迁：实体经济+虚拟经济、传统社会+网络社会、人际沟通+物际沟通 等，创造出虚拟金融、O2O、物联网、C2B等大量跨界产业。

三次产业融合成为产业新形态：服务业商业模式创新是中国文化下传统产业构筑全球竞争力的希望。



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。

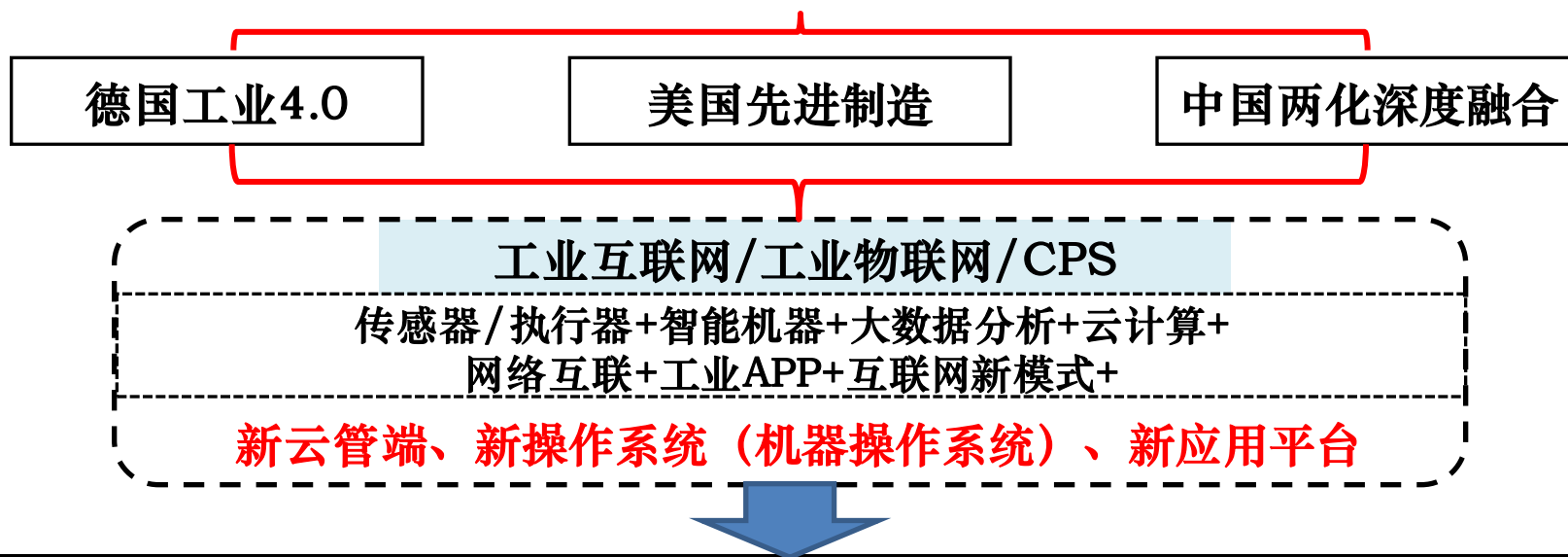


工业4.0时代的产业生态

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

供应链协作网络：集成供应链管理

智能工厂

统一管理控制平台：全流程系统级协同

虚拟设计

虚拟制造 制造执行

智能服务

智能控制系统/机器操作系统

工业物联网

智能机器

智能机器

智能机器

制造协作网络：云制造、网络制造、协同制造

+ 先进材料 精密制造 3D打印 生物制造 工业机器人



数据来源：马年最值得收藏、分享的好文【互联网思维的20条法则】2014-02-04



1 用户思维 1.得“屌丝”者得天下 2.兜售参与感 3.用户体验至上	2 简约思维 4.专注，少即是多 5.简约即是美	3 极致思维 6.打造让用户尖叫的产品 7.服务即营销
4 迭代思维 8.小处着眼，微创新 9.精益创业，快速迭代	5 流量思维 10.免费是为了更好地收费 11.坚持到质变的临界点	6 社会化思维 12.社会化媒体—口碑营销 13.社会化网络—众包协作
7 大数据思维 14.小企业也要有大数据 15.你的用户不是一类人，而是每个人	8 平台思维 16.打造多方共赢的生态圈 17.善用现有平台 18.让企业成为员工的平台	9 跨界思维 19.携“用户”以令诸侯 20.互联网思维，大胆颠覆创新 健康微能量

用户思维、大数据思维：贯穿整个价值链始终；
简约、极致、迭代思维：贯穿产品研发、生产和服务环节；
流量思维、社会化思维：贯穿模式设计、销售和服务环节；
平台化思维、跨界思维：体现战略、产业、商业模式、组织设计



3.4 产业环境分析

行业新生态系统的几个事实

- 没有不赚钱的行业，只有不赚钱的企业。行业利润是一个相对稳定的恒量，但在整个行业产业链上不同节点之间分布是不均衡且流动的。
- 80/20的规则在消失。“非主流客户”越来越比“主流客户”赚得多，非客户/非主流客户蕴藏着巨大的创新空间。
- “No Zuo No Die”？大部分传统产业的企业，要么“羽化”，要么“死亡”，不要寄希望于转型升级，而是要“脱胎换骨”。



案例讨论一：“双十一”天猫购物狂欢节

MILESTONE

2分钟10亿；38分28秒100亿(比13年快了5小时25分钟)；
7时17分突破200亿(包裹超八千万)；9:00突破250亿元；
10点51分突破300亿；13小时31分超362亿(打破去年全天记录)。
支付宝总交易额571亿。其中，移动端243亿，占42.6%。

SCALE

包裹总量：超过2.78亿件，占中国80%以上快递订单。



“双十一” 天猫购物狂欢节

单店销售

半天有**12**家店铺成交过亿，最短时间(**10**分钟)销售额破亿元是互联网金融产品。最大赢家是小米手机(半天过**10**亿)。

顾客结构

性别结构: 男性 **47%** 女性 **53%**

年龄结构: **18-24** **25%**

25-30 **36%**

31-35 **19%**

36-40 **9%**

40以上 **10%**



讨论题：天猫光棍节模式的启示？

- (1) “双十一”是否拉动了内需？
- (2) “双十一”是否替代了零售？
- (3) 是什么激发了网民购物欲望？
- (4) 哪些因素支撑购买行为发生？
- (5) “双十一”改变了商业模式？



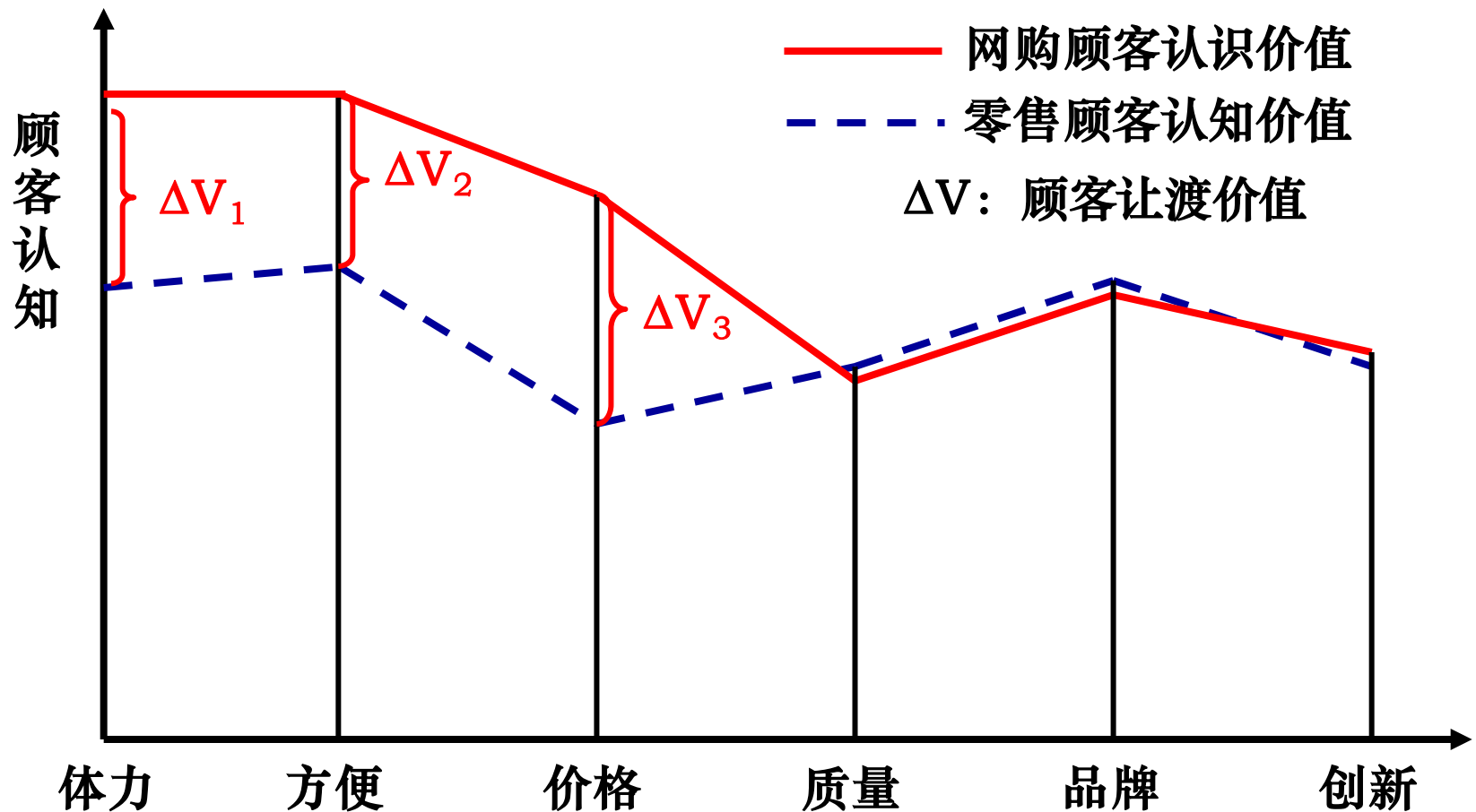
天猫光棍节模式的启示？

几个基本问题

- (1) 谁来买？
- (2) 为什么买？
- (3) 怎么买？
- (4) 哪里赚钱？
- (5) 可持续吗？

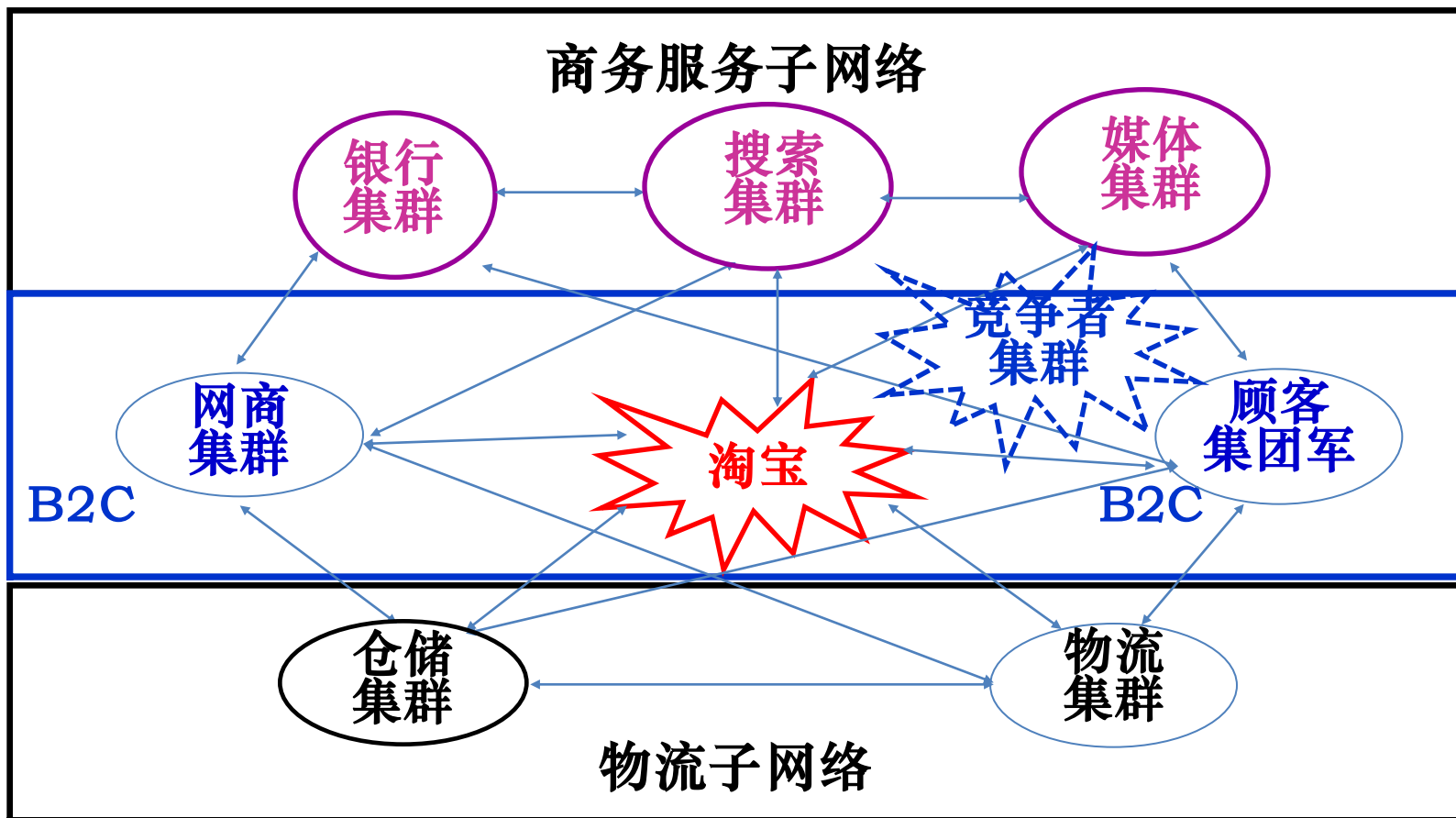


为什么光棍节模式能成功？

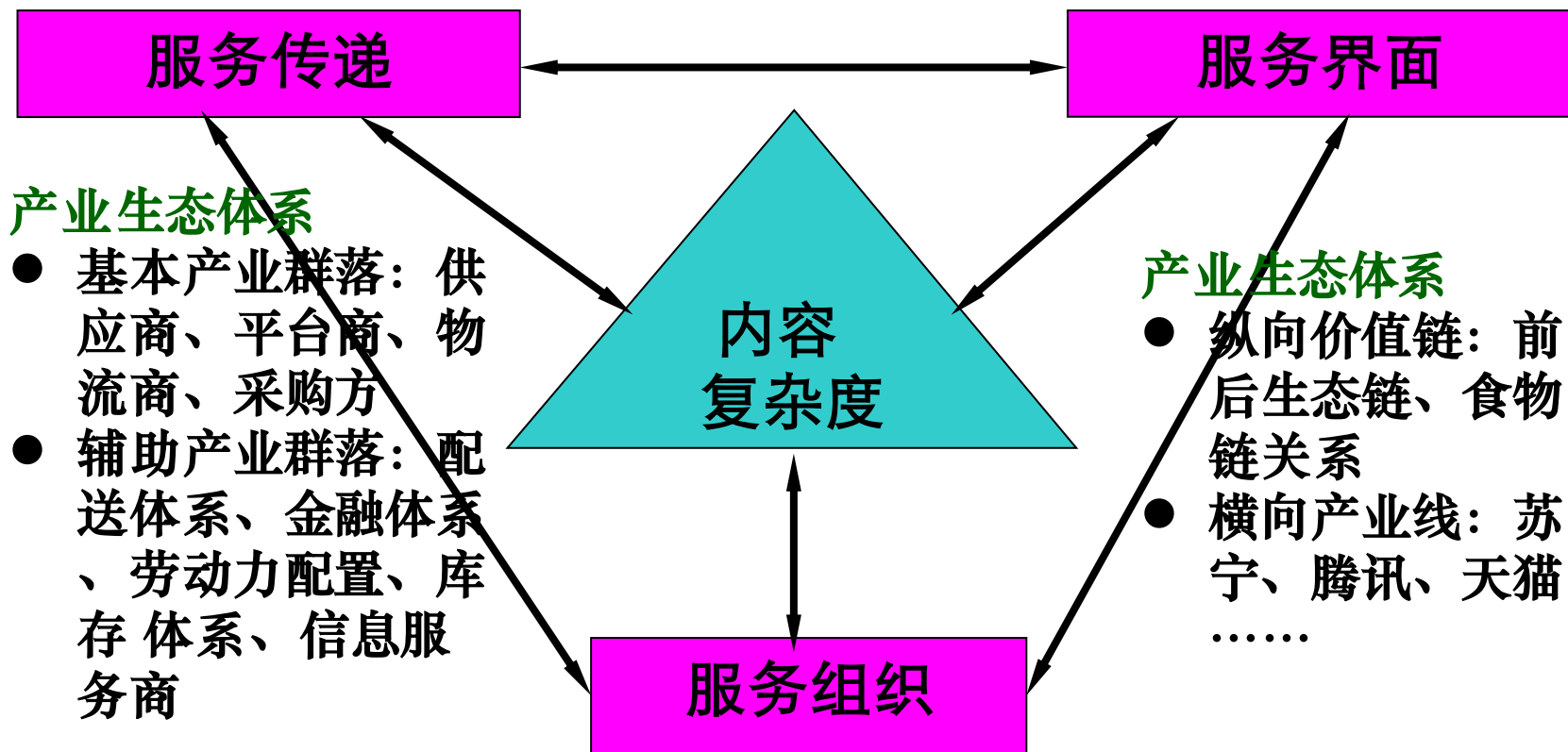




光棍节：产业生态网络的力量

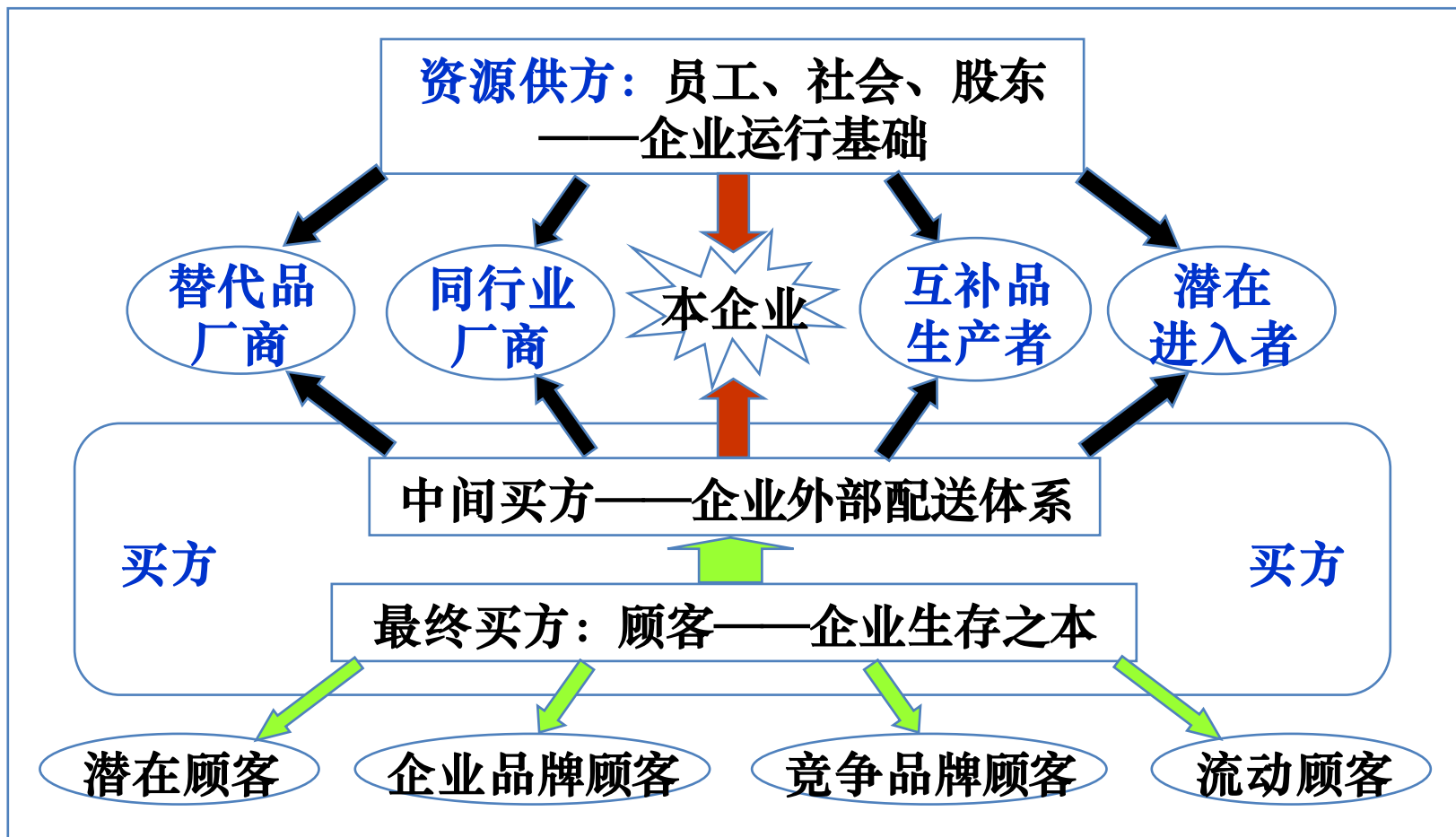


天猫光棍节模式改变了什么？可持续吗？





3.4 产业环境分析：价值生态





3.4 产业环境分析：价值生态

■ 行业取向分析：行业障碍与企业盈利关系

		进入障碍	
		低	高
退出障碍	低	1. 稳定低收益 e.g. 地摊等	3. 稳定高收益 e.g. 杭城出租车等
	高	2. 风险低收益 e.g. 天津出租车等	4. 风险高收益 e.g. 通信服务、彩电、 空调等

● 高收益持续性：获利能力资本化必然导致收益平均化



3.5 创业机会分析总结

机遇总是垂青有准备的人！

（每一次环境剧烈动态恰是孕育伟大企业的时机）



- 优势和劣势的相对性和可转化性
- 机遇与威胁的相对性和可转化性



内因是根本；外因是条件



3.5 创业机会分析总结

时势造英雄 or 乱世出英雄?

- 不确定的世界涌现伟大的企业家
——卓越的企业家眼里只有机会没有威胁
- 伟大的变革时代孕育伟大的企业
——伟大的企业在不连续性中创造新价值
- 伟大的企业建基于动态战略创新
——洞察环境的能力来自于天赋更是智慧



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第4章 使命目标愿景



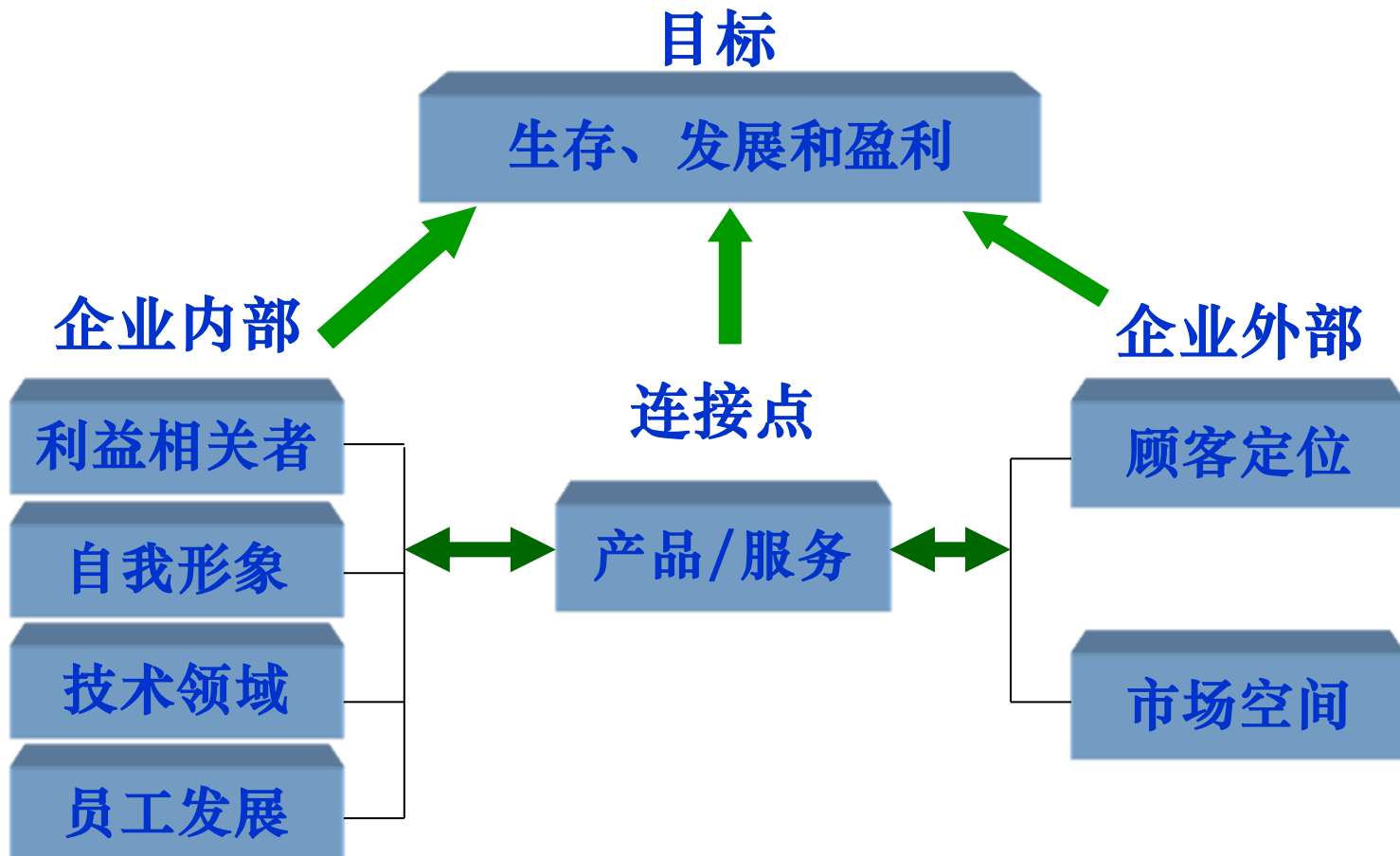
4.1 为什么要有使命？ ——人为什么要活着？

- **体现独特性：**企业希望成为怎样组织？与其他组织有何不同？
- **企业家精神：**企业家人格价值的折射！老板如何看企业意义？
- **深层次价值：**提升员工生命工作意义产生企业长期发展动力。

没有使命的企业，就是没有灵魂的躯壳！



4.1 使命表述要素





使命表述例证

第一条[追求]华为的追求是在电子信息领域实现顾客的梦想，并依靠点点滴滴、锲而不舍的艰苦追求，使我们成为世界级领先企业。为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。

第二条[员工]认真负责和管理有效的员工是华为最大的财富。尊重知识、尊重个性和不迁就有功的员工，是事业持续成长的内在要求。

第三条[技术]广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。



使命表述例证

第四条[精神]爱祖国、爱人民、爱事业和爱生活的我们凝聚力的源泉。责任意识、创新精神和团结合作精神是我们企业文化的精髓。实事求是我们的行为准则。

第五条[利益]华为主张在顾客、员工与合作者之间结成利益共同体。努力探索按生产要素分配的內部动力机制。我们决不让雷锋吃亏，奉献者定当得到合理回报。

第六条[文化]资源是会枯竭的，唯文化生生不息。一切工业产品都是人类智慧创造的。华为没有可以依存的自然资源，唯有在人的头脑中挖掘出大油田、大森林、大煤矿……。



使命表述例证

精神是可以转化为物质的，物质文明有利于巩固精神文明。我们坚持以精神文明促进物质文明的方针。这里的文化，不仅仅包含知识、技术、管理、情操……，也包含了一切促进生产力发展的无形因素。

第七条[社会责任]华为以产业报国和科教兴国为己任，为公司的发展为社区作出贡献。为伟大祖国的繁荣昌盛，为中华民族的振兴，为自己和家人的幸福而不懈努力。

华为“基本法”：核心价值观



4.3 使命的延伸作用

- **表明态度：**吸引组织上下，充满激情，积极投入。
- **明确方向：**突出业务主题，规范经营与开阔思路。
- **协调分歧：**强调目标一致，减少内外部矛盾冲突。
- **顾客导向：**由内而外与由外而内两种思路的融合。
- **社会责任：**阐明企业遵循的伦理与经济责任原则。



4.4 战略目标确定

讨论题

- ◆ 提高生产力是否是企业的目标?
- ◆ 提高市场占有率是否企业目标?





故事：来自报社的征寻最佳答案

英国的一份著名报纸，曾经举办过一项高额奖金的有奖征答活动。题目是：在一个充气不足的热气球上，载着三位科学家。

- 第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人，使人们免于因环境污染而面临死亡的厄运。
- 第二位是核专家，他有能力防止全球性的核战争，使地球免于遭受灭亡的绝境。
- 第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离饥荒的命运。



故事：来自报社的征寻最佳答案

此刻，热气球即将坠毁，必须丢出去一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活。请问，该丢下哪一位科学家？

问题见报后，很多热心的读者纷纷把自己的答案投给报社。回答大多集中在讨论哪一位科学家的重要程度上，有人说环保重要，有人说核重要，有人说粮食重要。为此，各方支持者争吵不休。

结果出来了，众多的回答都与大奖无缘。最终，偏偏是一个小男孩答对了题，中了大奖。小男孩的答案…



4.4 战略目标确定——目标制定陷阱

- ◆ 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。



4.4 战略目标确定：SMART原则

S: 明确Specific、可拓展Stretching

M: 可衡量Measurable

A: 能达到Attainable、可接受Accepted

R: 有关联Relevant、能记录Recorded

T: 可追踪Traceable、有时限Time-bound

单一明确主题、希望取得结果、可评价考核、有
时间期限、有挑战激励。



案例二：阿里巴巴2012年之前的发展路径

- “顾客第一”的内涵？如何实施？
- 如何辩证看待企业与员工的关系？
- 如何看待企业与利益相关者关系？
- 如何正确处理企业与政府的关系？
- 试总结阿里巴巴的战略发展路径。



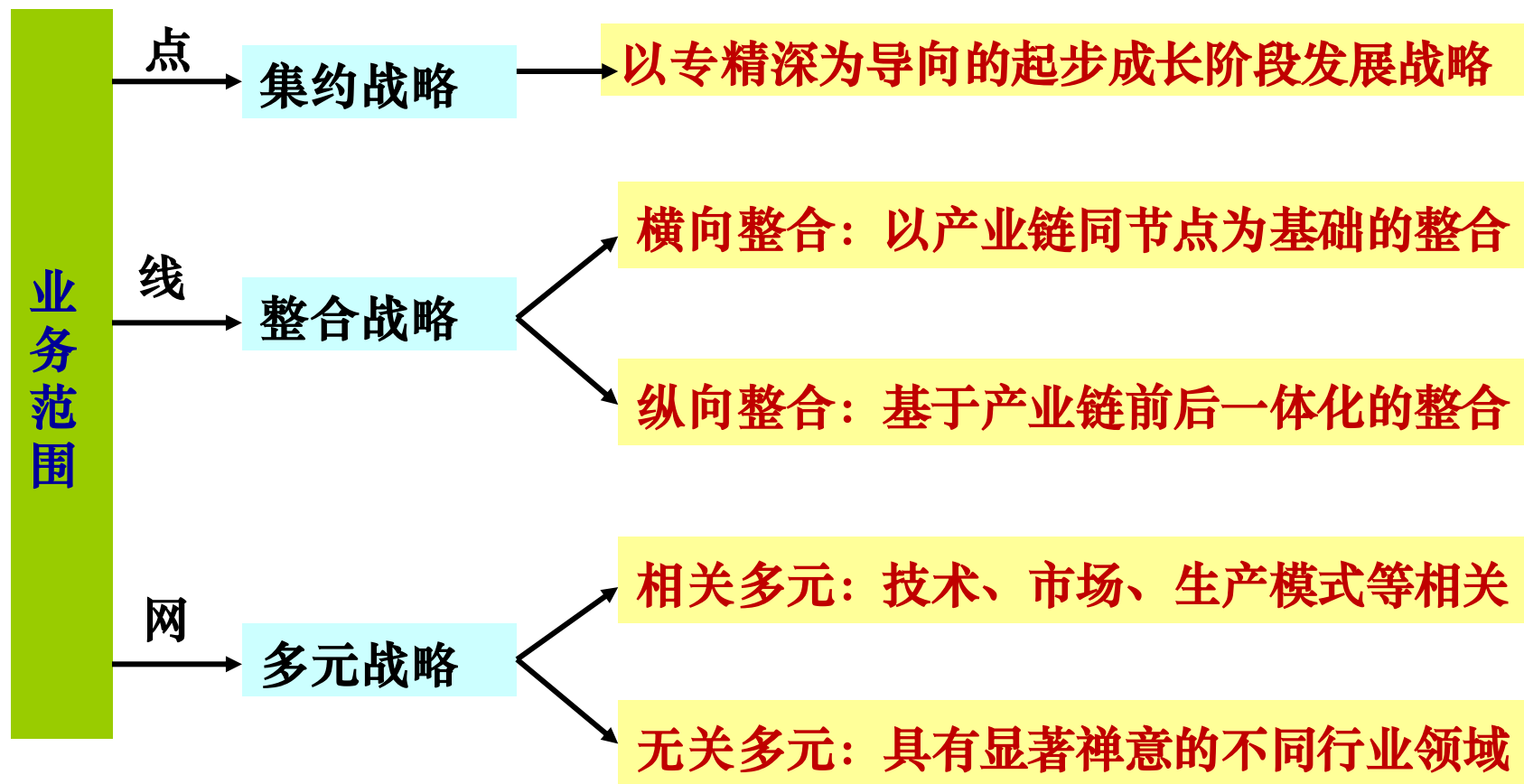
浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第5章 业务选择组合

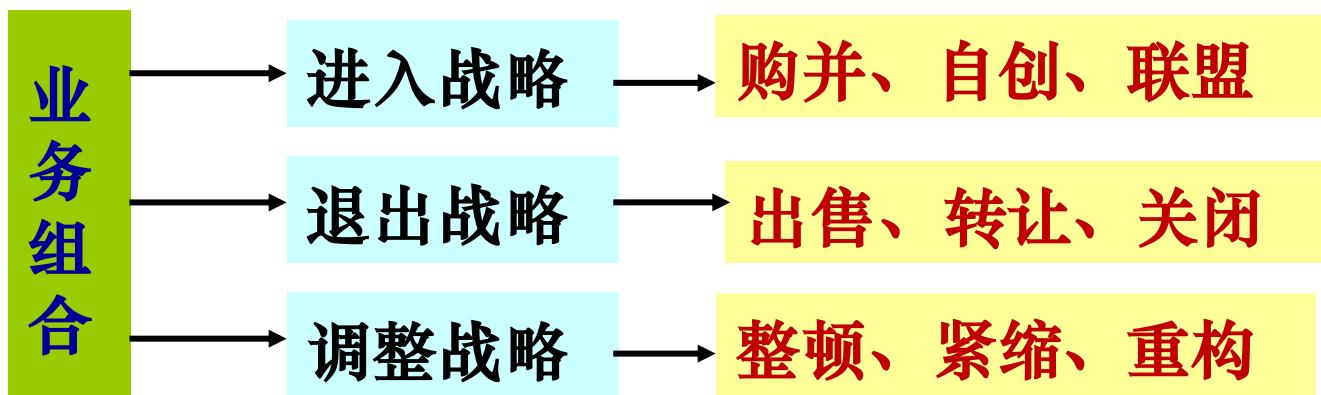


5.1 业务选择展开路径





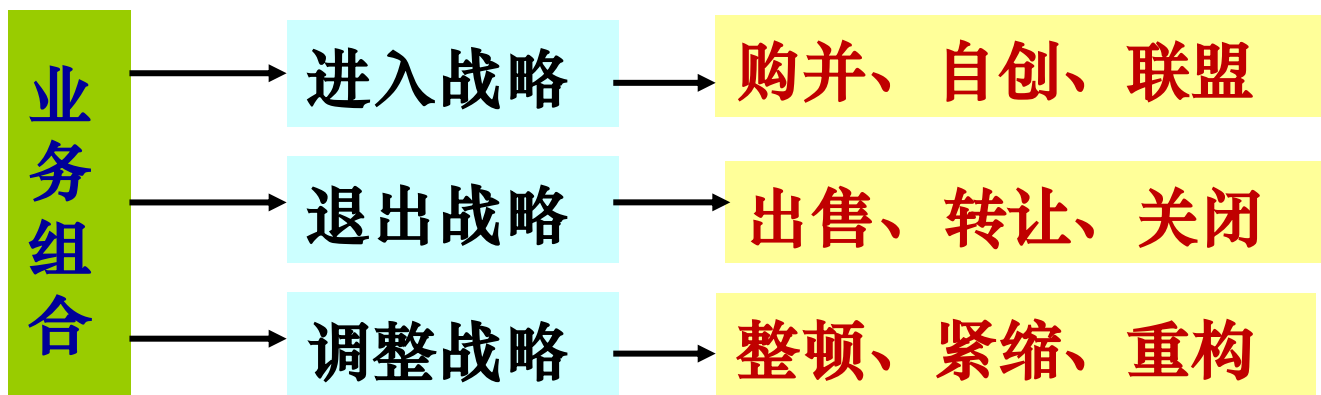
5.2 业务组合模式选择



问题：在实际操作过程中，实现退出战略的企业目前有哪些做法
在产业调整（如腾笼换鸟、转型升级）中有哪些有效措施



5.3 业务组合模式选择

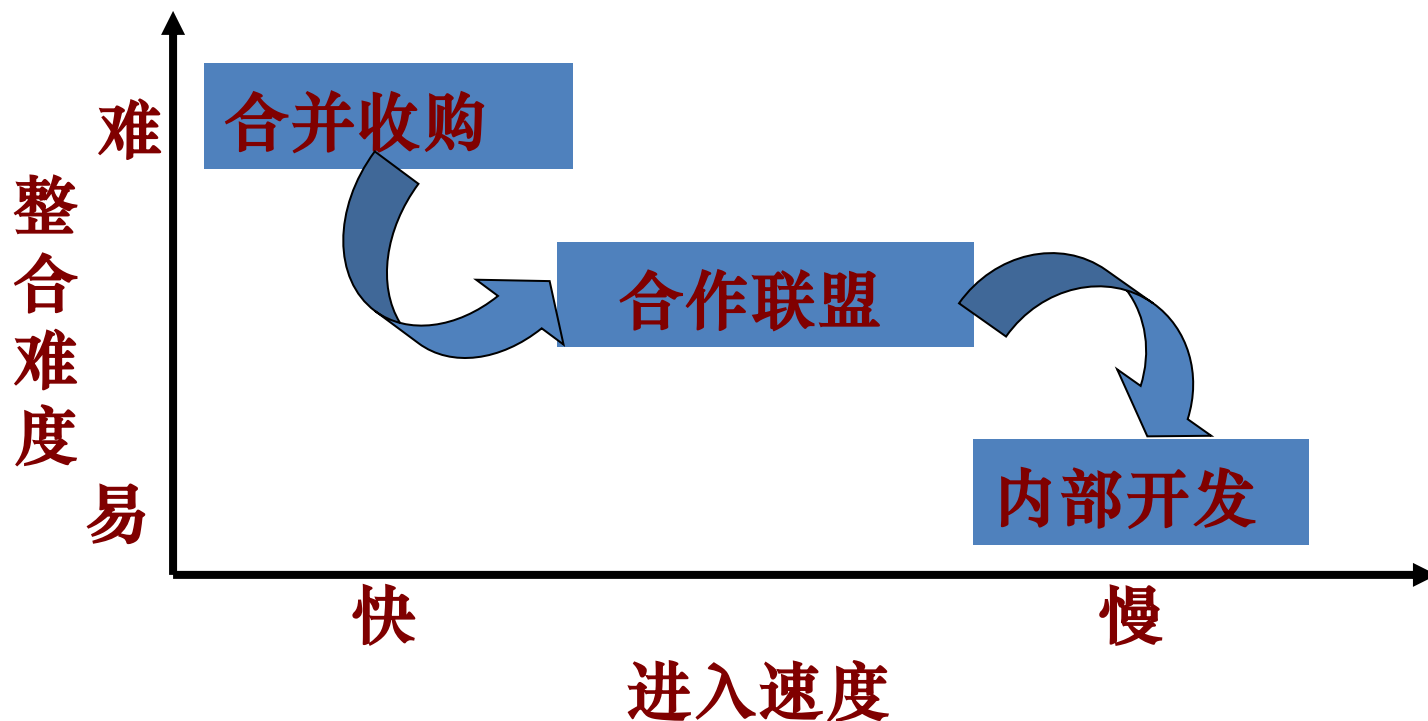


问题：在实际操作过程中，实现退出战略的企业目前有哪些做法
在产业调整（如腾笼换鸟、转型升级）中有哪些有效措施



5.2 业务组合模式选择

并购、自创、合作的条件





5.3 纵向一体化战略

案例三：浙江扬帆精细化工有限公司

- 讨论：(1)扬帆从香醚向601延伸成功有什么条件？如果再进一步向终端市场发展，如何解决终端市场信息不对称的问题？
- (2)扬帆原先的国内竞争对手成为联盟合作者，但仍可能是潜在竞争对手？如何解决联盟的持续性问题？
- (3)扬帆如何处理与CBA/BASF的关系？如何构筑持续竞争力？
- (4)扬帆应该继续深化拓展601产品市场还是进入新的产品市场？



纵向一体化战略：条件分析





5.4 多元化战略

- 某生产医药中间体的化工企业兼并了水泥厂后，向水泥厂输出管理机制和模式，并由兼并前水泥厂厂长担任总经理，第一年(2009)赢利480万元；于是，2010年3月公司进一步兼并了当地的国有仪表厂，同样推行管理机制和模式，也由原副厂长担任总经理，但到6月被迫退出，损失800万元。像这些通过无关多元进入新产业可能有哪些风险？原因何在？
- 某水泥厂搞工业园区，内有新型墙体材料、彩瓦厂、砖厂、水泥制品交易市场。公司希望通过多元化经营寻求新的经济增长点，并降低单元经营带来的风险。你认为公司的这两个目标是否能够实现？



多元化战略：整合协同发展

- **追求增长**：外部机会与内部资源平衡，内部资源得到释放
- **分散风险**：风险表面分散和内在集中的平衡；风险负相关（反周期组合）和资源、能力正相关的平衡
- **增强实力**：基于多元化构筑核心能力，实现多元平衡发展
- **范围经济**：资源共享，降低成本，创造新老业务能力协同



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



第6章 企业竞争优势



6.1 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
- 竞争优势模式：商业模式创新



6.2 内部环境分析：资源与能力分析

资源：静态的客观役使对象

- 有形资源与无形资源；
- 商业资源与政治资源；
- 社会资源与家庭资源；
- 制度资源与要素资源。

创业者的成功不决定于自己拥有多少资源，而
在于能调动多少资源



6.2 内部环境分析：资源与能力分析

能力：动态的主观能动条件

- 静态能力与动态能力；
- 技术能力与组织能力；
- 探索能力与利用能力；
- 创新能力与竞争能力。

**创业者的最重要能力是把握机会的能力和创造
顾客的能力。**



6.2 内部环境分析：资源与能力分析

辩证地看待资源和能力关系，实现战略路径的突破

- ◆ 资源成为锁定企业发展的原因
- ◆ 资源锁定的原因在于路径依赖
- ◆ 路径依赖的原因在于机制僵化
- ◆ 机制僵化在于战略理念的突破

因此，企业只能在有限的空间内通过思想的突破
在体制空间在实现自我价值和组织价值的突破。



6.2 内部环境分析：资源与能力分析

资源与能力关系

- ◆ 当能力必须依附于特定资源/体制才能发挥作用时，人就变成体制和资源的附庸和奴隶；
- ◆ 当能力几乎不需要制度资源/体制就能充分发挥作用时，人就能找到自我，变成独立于体制和资源的生命主体；
- ◆ 当人独立于体制/资源成为主体时，成为企业发展之本。



6.3 竞争优势定位：特色创造

竞争范式变化：企业竞争优势主导范式的演化

Porter: What is the Strategy? HBR, 1997

差异化 (Difference, Uniqueness)

定 位 (Positioning)

取 舍 (Trade-off)



6.3 竞争优势定位：特色创造

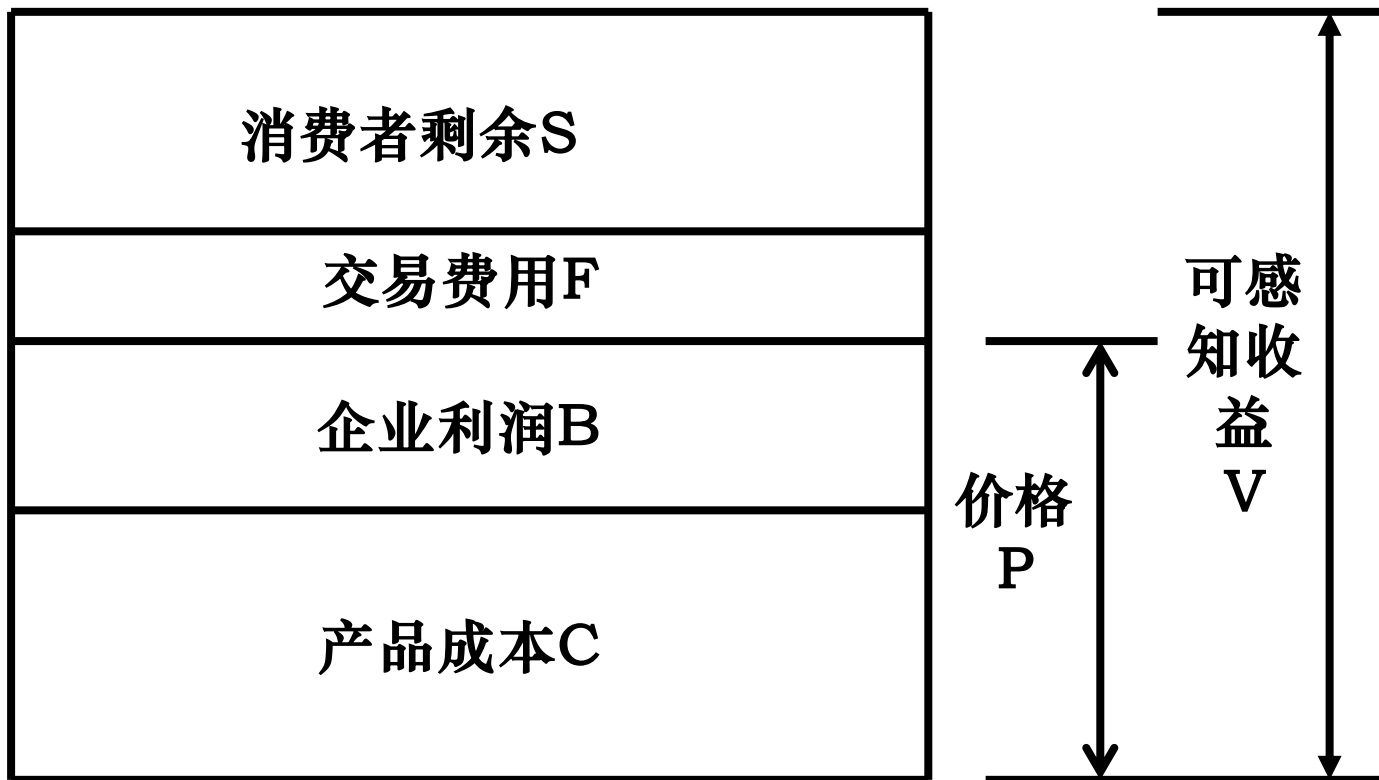
特色：以特别的活动和能力，创造独特的有价值的地位.通过做与对手不同的事或以不同于对手的方式完成类似的事，以独特性赢得顾客。

- 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



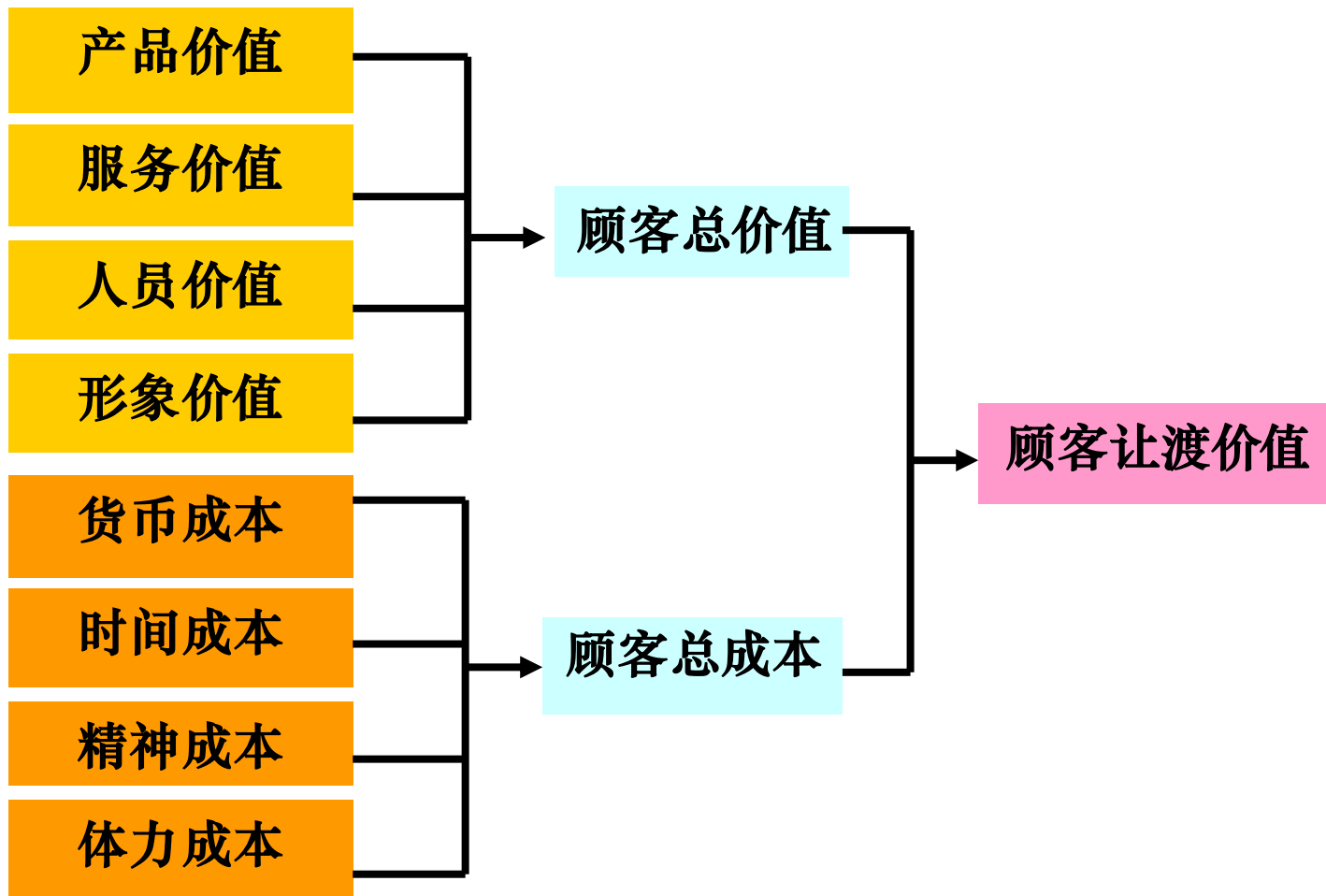
如何创造特色：顾客价值创新



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

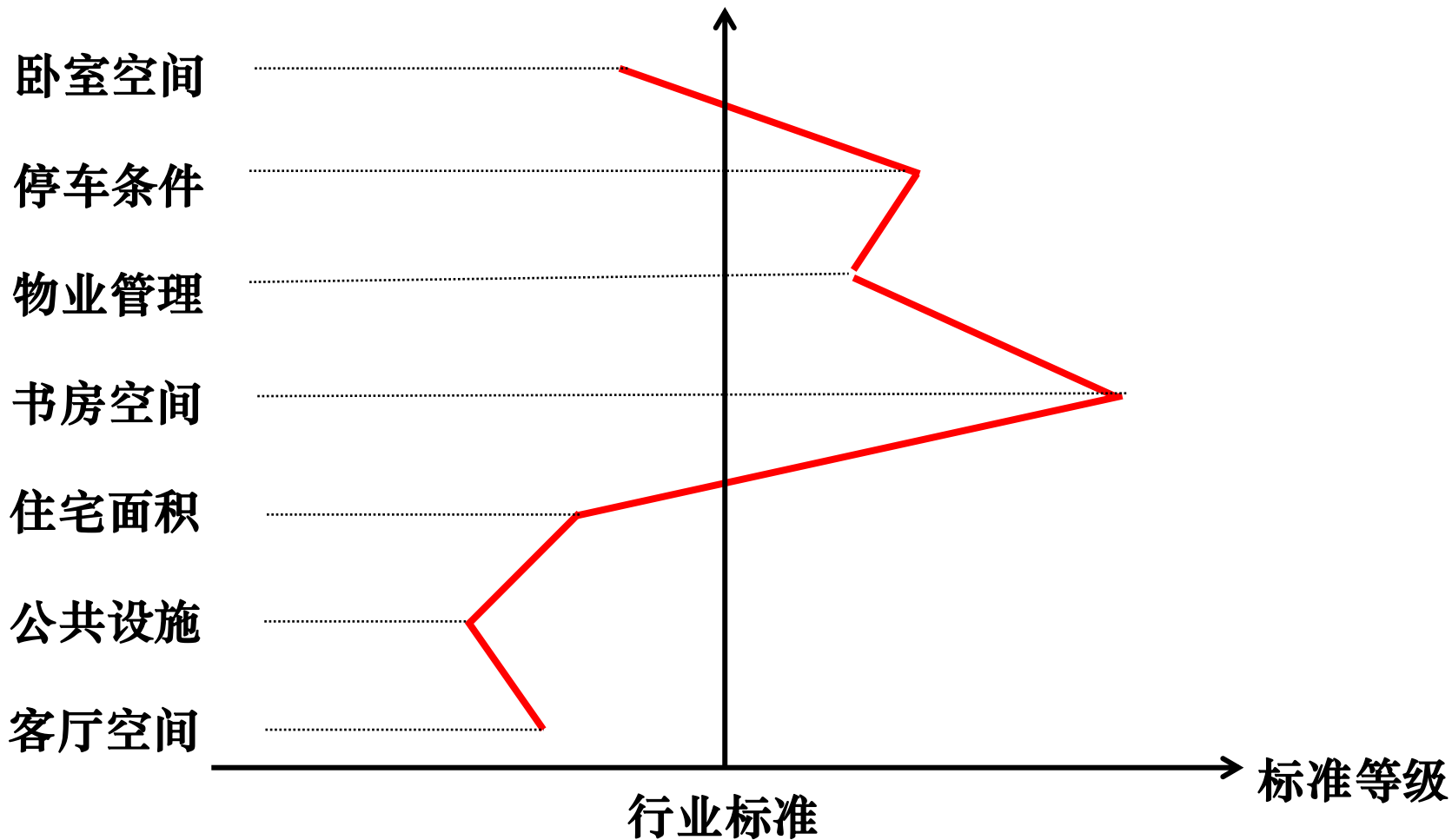


如何创造特色：顾客价值创新





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

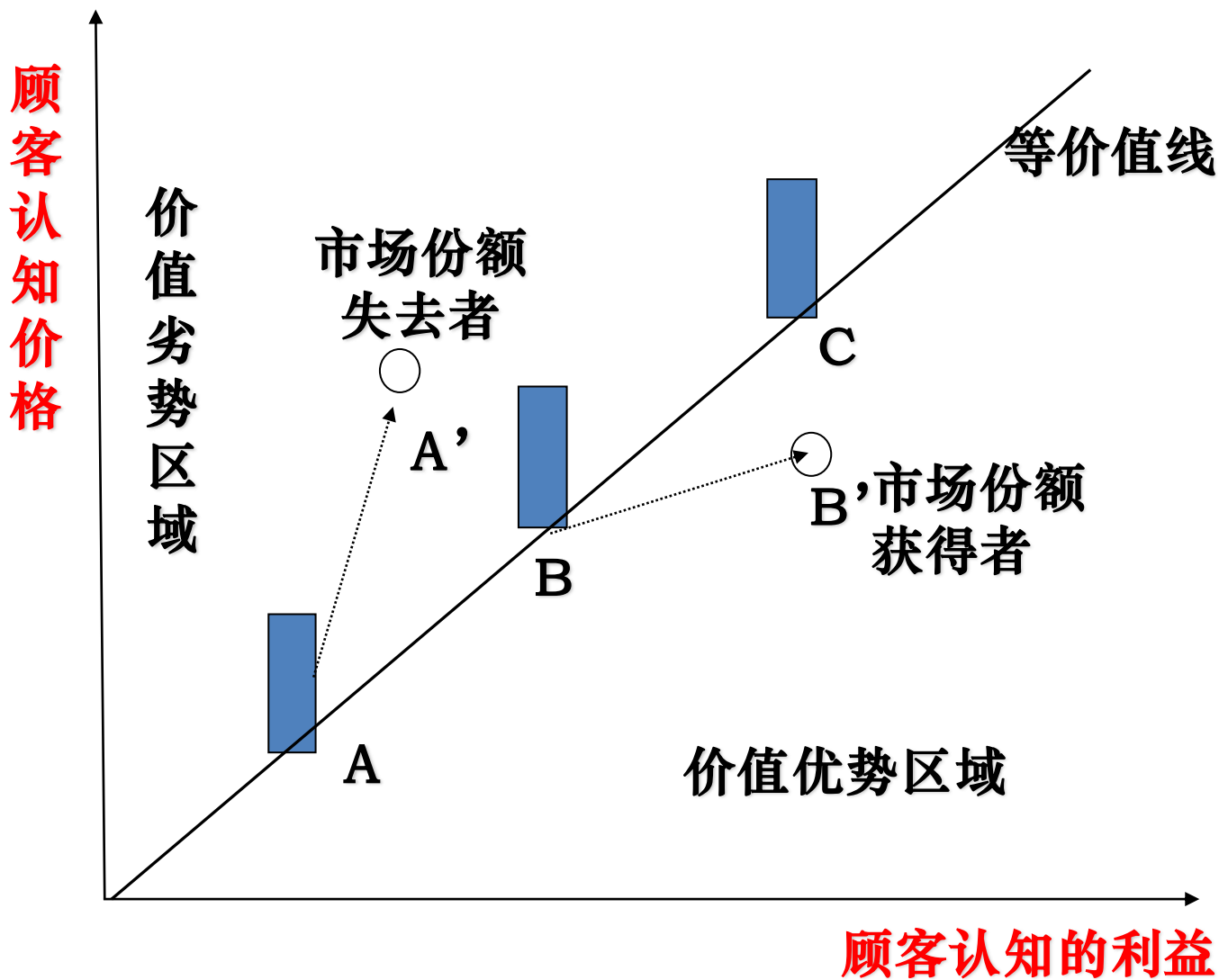
竞争优势最大化——顾客价值最大化



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





6.4 竞争优势模式：商业模式创新

问题： （1）商业模式真是新现象吗？
（2）如何认知企业商业模式？

案例1：“2015，是时候重新审视小米模式了！”

（1）你是如何看待小米这样的企业的？
（2）“商业模式创新=互联网思维”？



每个企业都有商业模式，关键在于“创新”！



The companies now compete not only through products and services, but through the business model.

--Peter F. Drucker

“当今企业之间的竞争，不仅是产品之间的竞争，更是商业模式之间的竞争”

- 包括BAT在内，中国最具成长的企业，其源泉来自商业模式创新，而并非来自技术创新！
- 在创新追赶阶段，商业模式创新是借鸡生蛋、借船出海最有效的手段，为企业走上以技术驱动发展的道路赢得时间！
- 1998-2007年间，在成功晋级《财富》世界500强的27家企业中，有11家认为他们的成功的关键在于商业模式创新。



你企业有好的商业模式吗——“模式七问”？

竞争优势：1. 你企业没有陷入完全低成本竞争的泥沼？

核心能力：2. 你企业的商业模式可以被自己快速复制？

3. 你企业的商业模式别人易懂但模仿不了？

4. 即使别人能模仿，但客户已被我锁定了？

共赢思维：5. 商业生态中利益相关者可赚取更好价值？

流程再造：6. 员工及工作流程与客户需求高度契合的？

现金流量：7. 不担心现金流尽管目前还没有很大规模？



商业模式的概念

商业模式：描述企业如何像一个系统一样工作(Magretta, 2002)。它回答了这样一些问题：谁是顾客？如何赚钱？如何以合适的成本将价值传递给客户？

商业模式结构：企业商业活动系统各个部分之间如何匹配。

商业模式焦点：价值主张，即为利益相关者提供什么价值。

商业模式内核：向顾客传递价值主张：为谁如何创造价值。

商业模式基础：自身资源和能力构建、与伙伴间契约构造。



商业模式创新的概念

- **商业模式创新**：为顾客和终端用户提供产品或服务时所包含的who, what, when, why, where, how, how much等要素的新组合，并相对竞争者在销售、利润、现金流等绩效上有提升。

当商业模式的提升，向顾客提供了前所未有的产品或服务时，就是一个商业模式创新

商业模式创新本质上是一种新的组合！



探索基于组合创新的创业之路

整个产业的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



探索基于组合创新的创业之路

制造业核心技术缺失，商业模式创新提供赶超的可能性。

(信息技术、互联网技术、微信和4G)

最传统的产业可以高技术嫁接延续生命辉煌。

高技术+传统产业=新兴产业业态。(美特斯邦威、绿盛集团的“R+V”模式)

服务业商业模式创新是中国文化下传统产业构筑全球竞争力的希望。

案例4：万事利的商业模式创新

商业模式创新要素一：特色定位

□ 大众化商品 (Normal)



特点：普通、同质化
优点：快捷
缺点：盲目
关键：客户喜欢吗？
答案：不一定
评价：“钱”味太浓

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



□ 自己的企业文化(Good)

特点：体现送礼者特征

优点：文化、唯一

缺点：以自我为中心

关键：客户喜欢（你的文化）吗？

答案：不一定

评价：对客户关注不够

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

培养引领中国未来发展的健康力量

CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

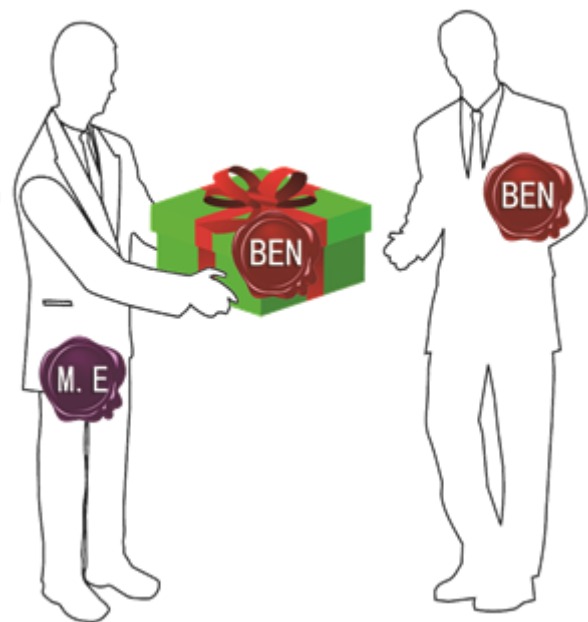


全国人大副
委员长韩启
德向美国前
总统布什赠
送万事利丝
绸版《孙子
兵法》

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



□ 客户的企业文化(Better)

特点：体现客户的诉求和个性特征

优点：以客户为中心、专一性

缺点：成本较高

关键：客户喜欢（自己的文化）吗？

答案：当然喜欢

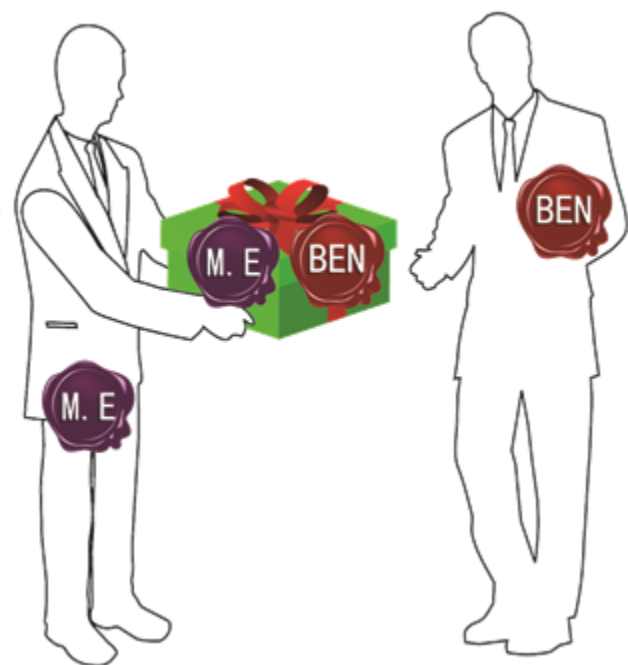
评价：尊重客户，但缺少自我的表达

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江省政
府向国民
党名誉主
席连战赠
送万事利
制作的丝
绸照片

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



□ 客户 + 自己的企业文化(Best)

特点：双方的核心文化特征

优点：表达出深厚的情谊

缺点：成本较高

关键：客户喜欢吗？

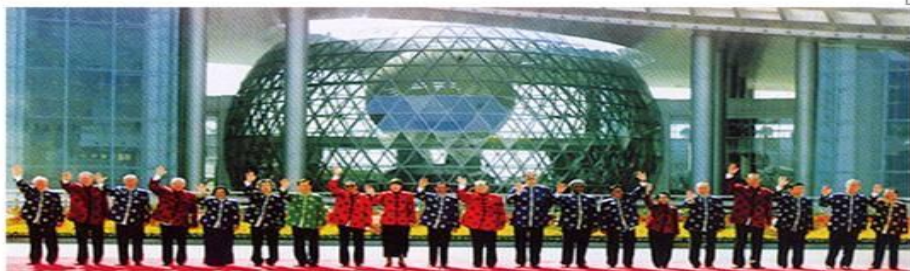
答案：喜欢

评价：文化使者、友谊见证

国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任

培养引领中国未来发展的健康力量

CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA



2001年10月,有着占世界总人口41%,贸易额占全球贸易总额44%的亚太经合组织新世纪里第一次团聚——2001APEC会议在中国上海举行。

APEC各成员领袖、首脑、高官、经济领域工商巨子集聚上海,面对新的机遇和挑战,加强区域经济合作,促进共同发展。

世界的目光投向了黄浦江边,上海滩畔。

为了体现APEC大家庭宽松和谐的所氛,APEC非正式领导人会议举行时,领导人自由交谈,其气氛与家中无异。

与会领导人将穿上主办国万事利集团提供的特色服装来个家庭式大合影,这已成为APEC会议的“非正式”惯例,所提供的民族服装也成为一种文化交流的重要信号。

上海APEC会议各成员领导人,身着东道主精心准备的各式中式丝绸对襟唐装,在一个个轻松、友好的对话场所,进行了多场晤谈,为亚太地区大家庭成员间的友好关系,为今后加强合作注入了新的内涵。



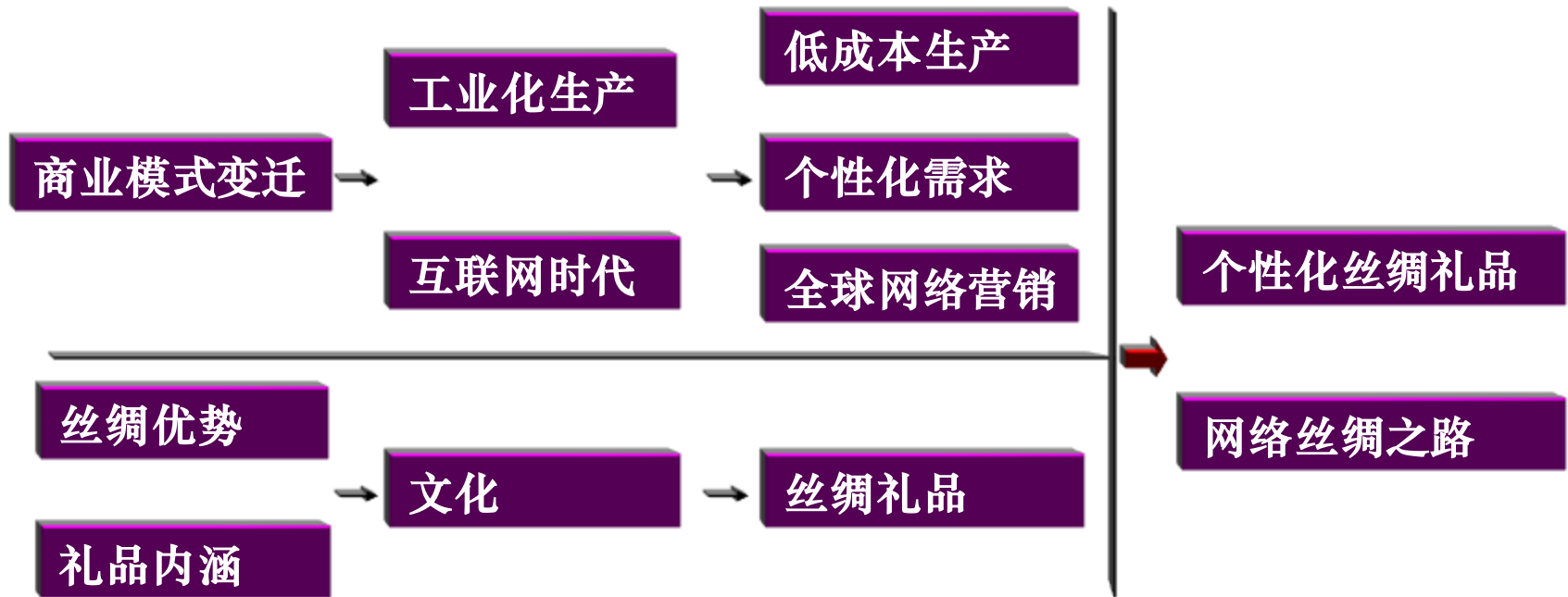
国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



商业模式总结：特色定位与业务发展





第7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？



7.1 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



7.1 激活战略单元、柔性组织变革

三要素

信息沟通（IT发展和组织结构变革）

权力关系（权力来源的演变）

产品或服务流（如何适应“四满意”要求）



三标准

有利于信息沟通顺畅、对称、快速

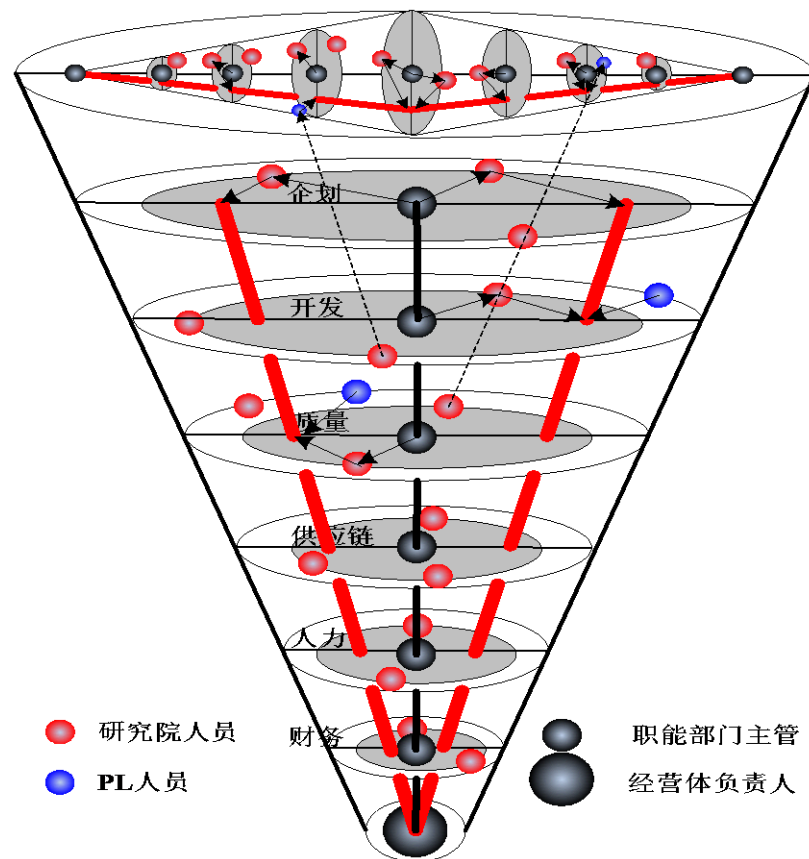
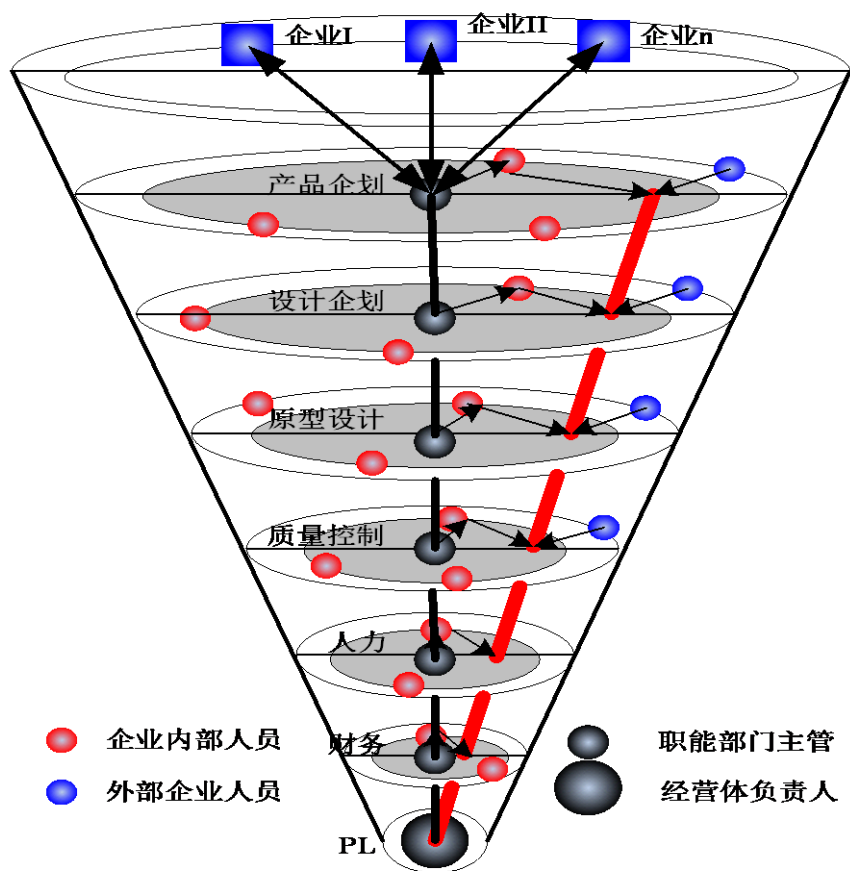
有利于权力关系简单、合理、清晰

有利于产品或服务流顾客价值导向

7.2 案例：海尔自主经营体

面向外部企业顾客的经营体团队

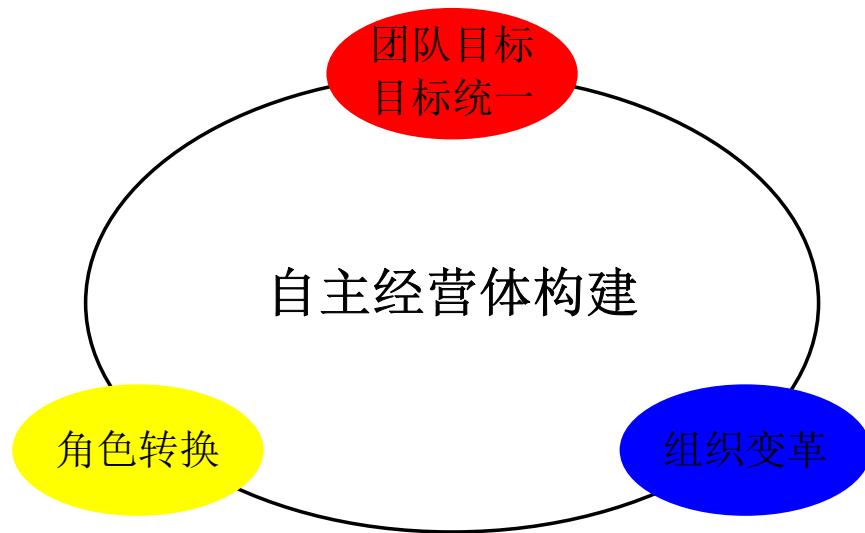
面向内部PL的自主经营体团队





7.2 案例： 海尔自主经营体

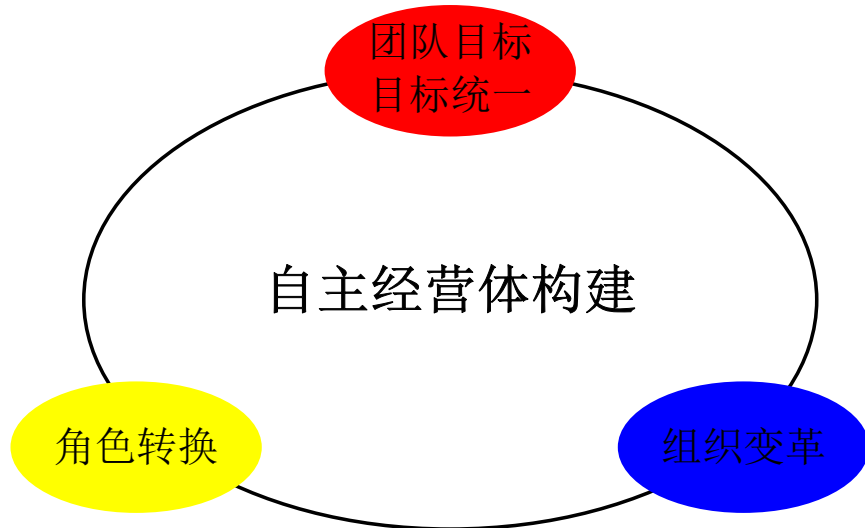
目标概念统一



- **快**——采用“并行”开发模式而不是“串行”开发模式，快速研发、快速创新、快速响应顾客需求。
- **变**——把有限的资源集中在顾客不同时间、不同地点关注和需要的产品与服务上，提高组织竞争力。
- **新**——创造一个集体学习的平台，使成员背景、价值导向和知识结构不同的成员间相互交流合作。



7.2 案例： 海尔自主经营体

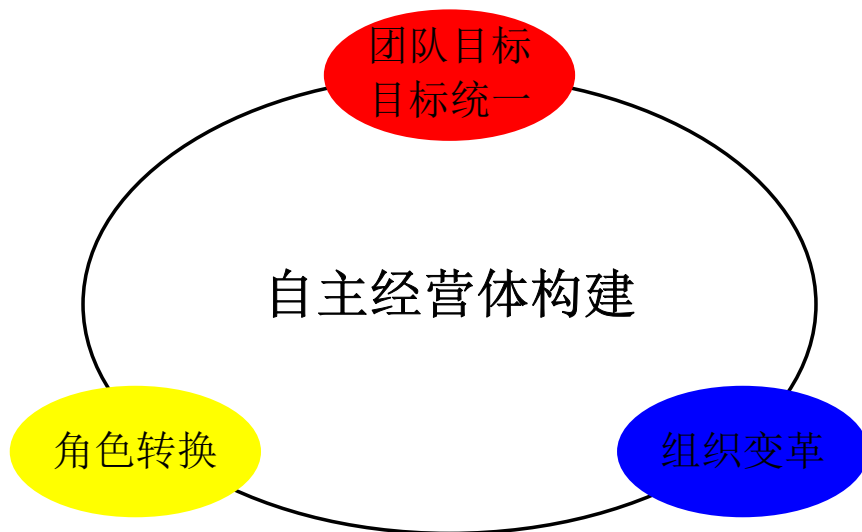


角色转换机制

- **人员身份转换：** 职能部由共同工作的场所转变为顾客创新价值的资源池；经营体负责人由领导者或管理者转变为行动指导者或关系协调者；员工由任务执行者转变为“自调整、自驱动、自运转、自经营”资源体。
- **人员职责转换：** 通过构建倒金字塔型的组织架构，经营体中的领导和管理者由“命令下达者”转换为“资源提供者”；经营体成员通过签订对赌协议，由被动的资源需求者转变为“抢夺资源者”。

7.2 案例： 海尔自主经营体

组织机制变革



- **经营体整体组织目标：**统一目标，为顾客提供更“快”、更“新”的服务，满足不同时间、不同地点顾客的多样化需求；
- **柔性经营体组织制度：**最大程度激发经营体成员为顾客创造价值；
- **倒金字塔型组织结构：**把有型组织结构向无形的虚拟组织架构转换，静态组织向动态组织架构转化。



7.3 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。



7.3 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。

培养引领中国未来发展的健康力量
CULTIVATING THE HEALTHY POWER LEADING THE FUTURE OF CHINA

谢谢！



国际视野 • 创新能力 • 创业精神 • 社会责任



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY