



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





Entrepreneurship?

■ 学者们的观点 (e.g. Stevenson & Jarillo)

- 创业就是**个体**在不拘泥于自己当下所控制的**资源**的前提下，去追求**机会**并创造**价值**的过程。

■ 风险家的观点 (e.g. Fred Wilson)

- 创业就是将**创意 (idea)**转变为生意 (business) 的艺术。

■ 创业家做什么?

- 创业家聚集并整合所需的各种资源——金钱、人员、商业模式、战略——将某种发明或创意转化为可行的生意。



.....



产生创意



整合资源



开发产品



营造环境



开展业务



.....

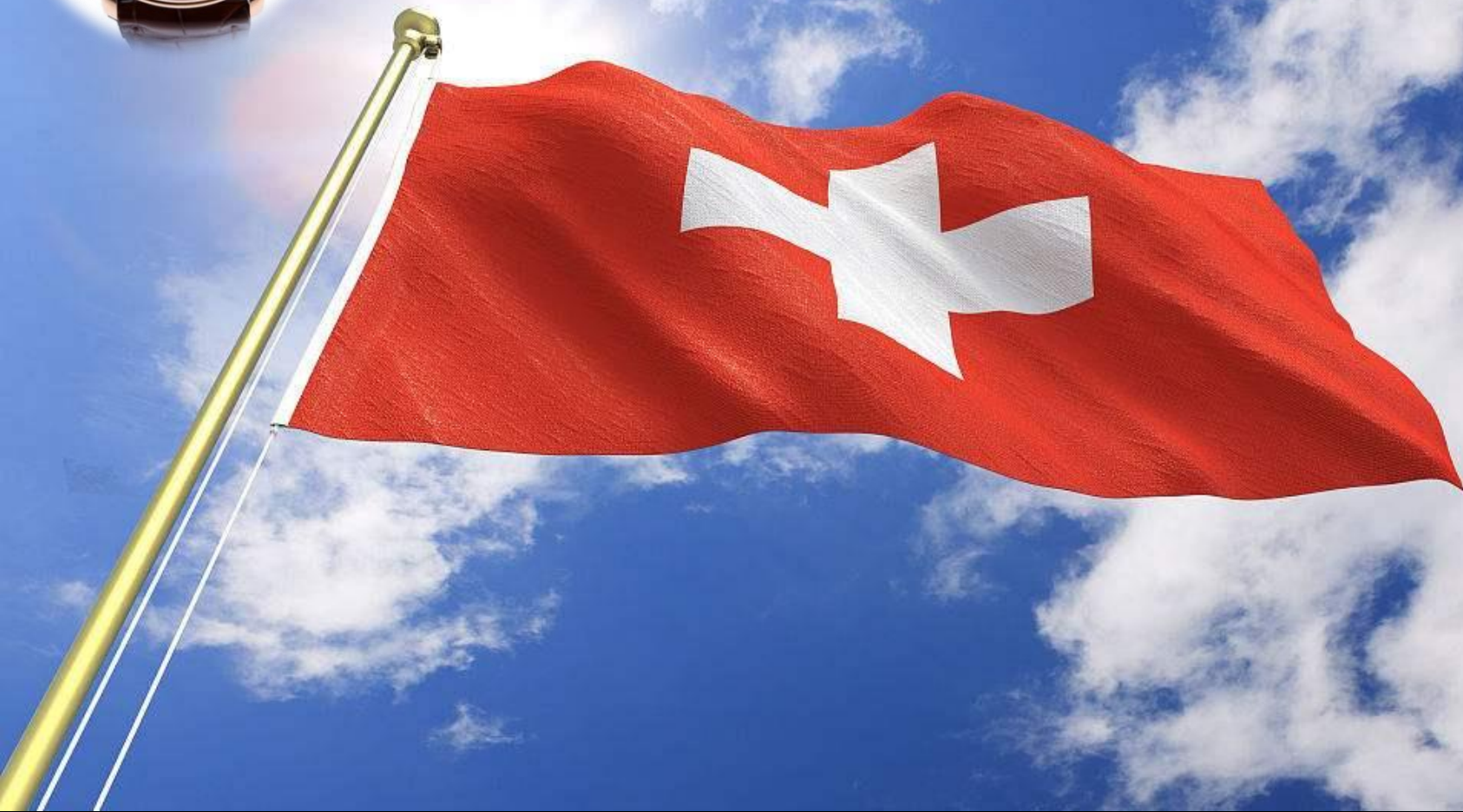


Novel and useful ideas are the lifeblood of entrepreneurship ——Thomas B. Ward

Entrepreneurs face many significant challenges, not the least of which is generating or recognizing ideas that **have the potential to be developed into appealing goods or services.**



Swatch的启示.....



海耶克终究觅得真正出路

“戴在手腕上的时装”



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



2008年11月，芝加哥

2011年2月16日凌晨，Groupon与腾讯合作的团购网站——“高朋”主页被撤下线。

《福布斯》杂志把它评为“历史上增长最快的公司”，
《时代》杂志将之选入2012最佳50网站之一，《纽约时报》称它可能是史上最疯狂的互联网公司。

2016年2月5日，阿里巴巴集团入股5.6% ...

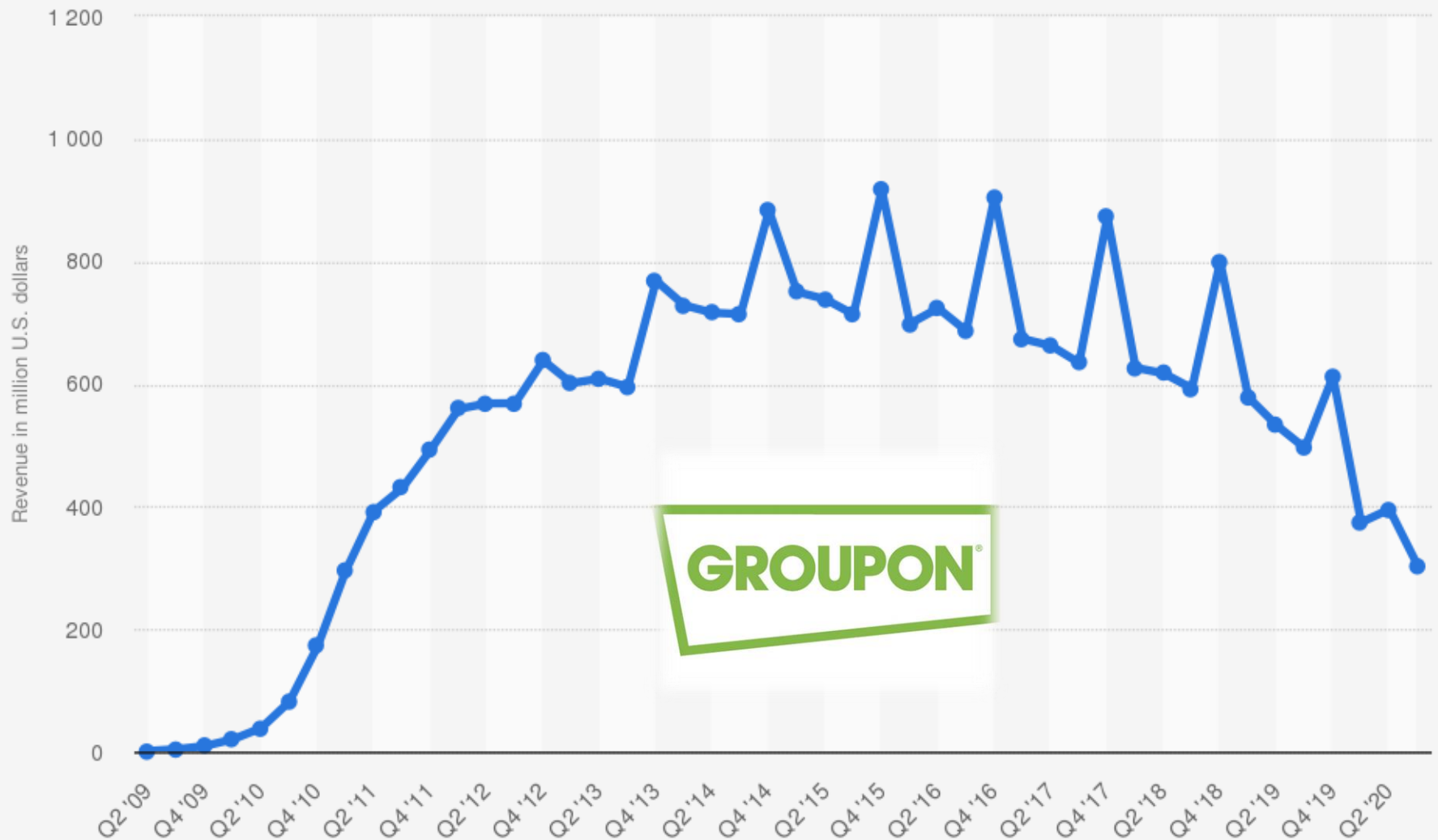


2015年4月，上海

2018年7月26日，拼多多正式登陆美国资本市场，发行价19美元，市值达到240亿美元。

2018年10月，国美电器与拼多多已展开合作，前者为拼多多提供电器类商品经营业务。

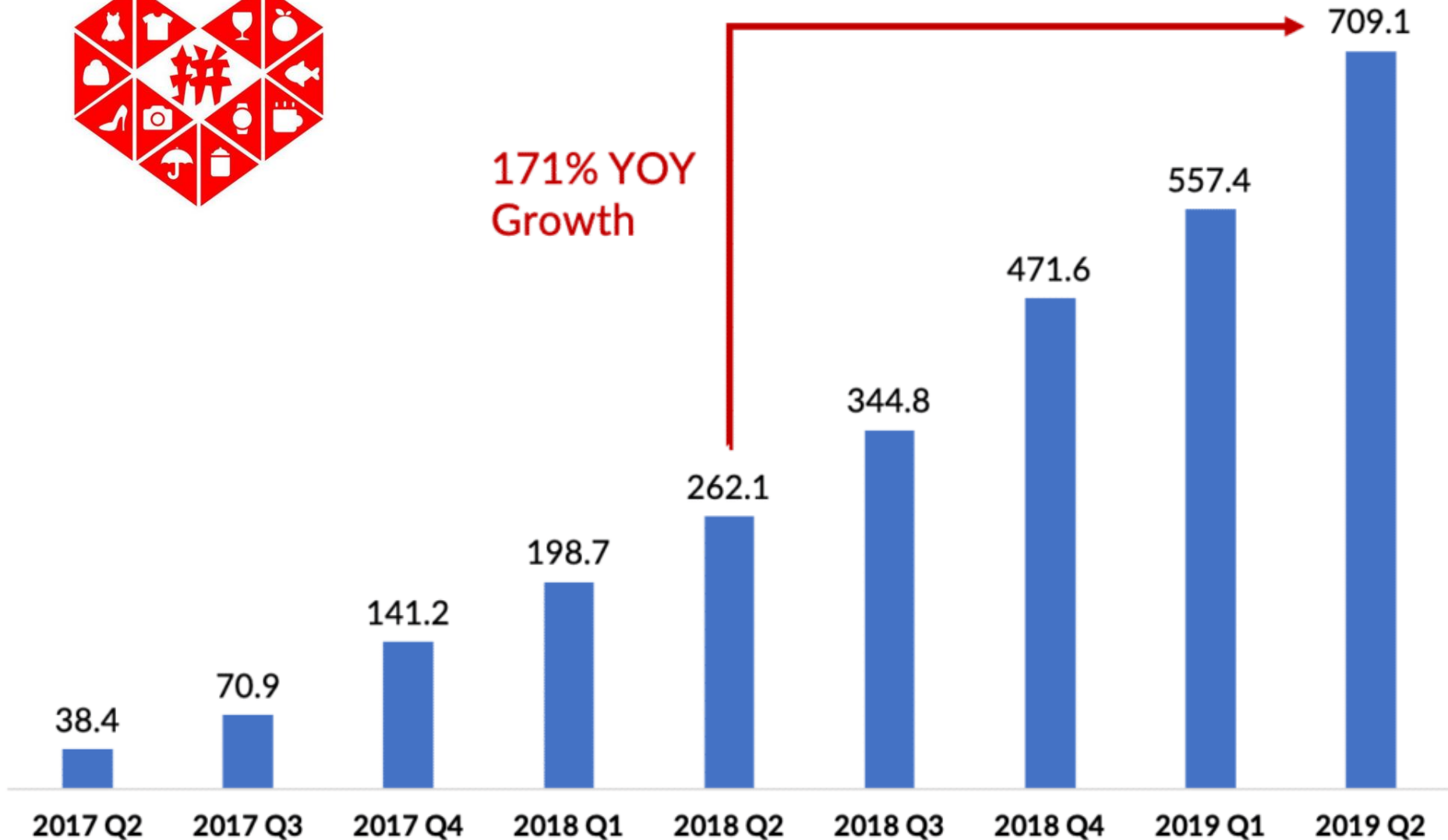
Revenue of Groupon from 1st quarter 2009 to 3rd quarter 2020 (in million U.S. dollars)



Pinduoduo Gross Merchandise Volume (billion RMB)



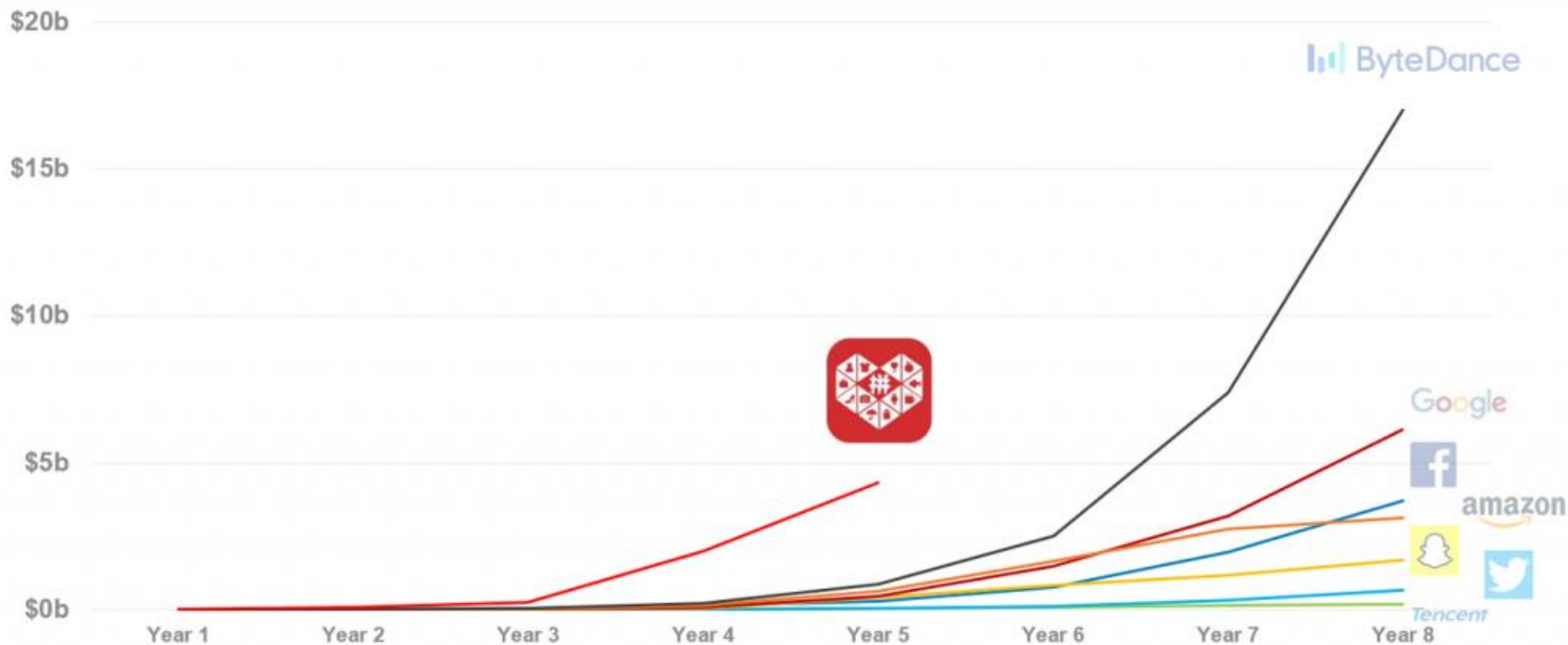
171% YOY
Growth



Source: Pinduoduo Quarterly Reports, WalktheChat Analysis



Revenue (USD) From Founding Date





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



拼多多究竟成在了哪里？



浙江大学 管理学院

SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



星晨急便
STARS EXPRESS



- **主人翁：陈平**（宅急送原总裁）
- 2007年，出走宅急送，创办快递公司星辰急便，切入**电子商务物流配送**市场，并得到了电商教父马云7000万的投资。
- 然而，**背靠阿里巴巴这棵大树，却依然无法分得淘宝快递市场的蛋糕。**（**why?**）2010年8月，无法容忍亏损的星辰急便董事会决定放弃已经搭建的全国性平台和为淘宝卖家服务的C2C业务，转向B2C落地配，也就是为京东、凡客、亚马逊等大电商做区域市场的落地配送。再次败北。（**why?**）
- 2011年10月身处困境的陈平希望收购一家地处广东，名为鑫飞鸿的快递公司，作为最后的救命稻草。
- 2012年3月，星辰急便“关门大吉”。
- **在客观条件不具备的情况下，你有多大胆，你就破多大“产”**（陈平语）。

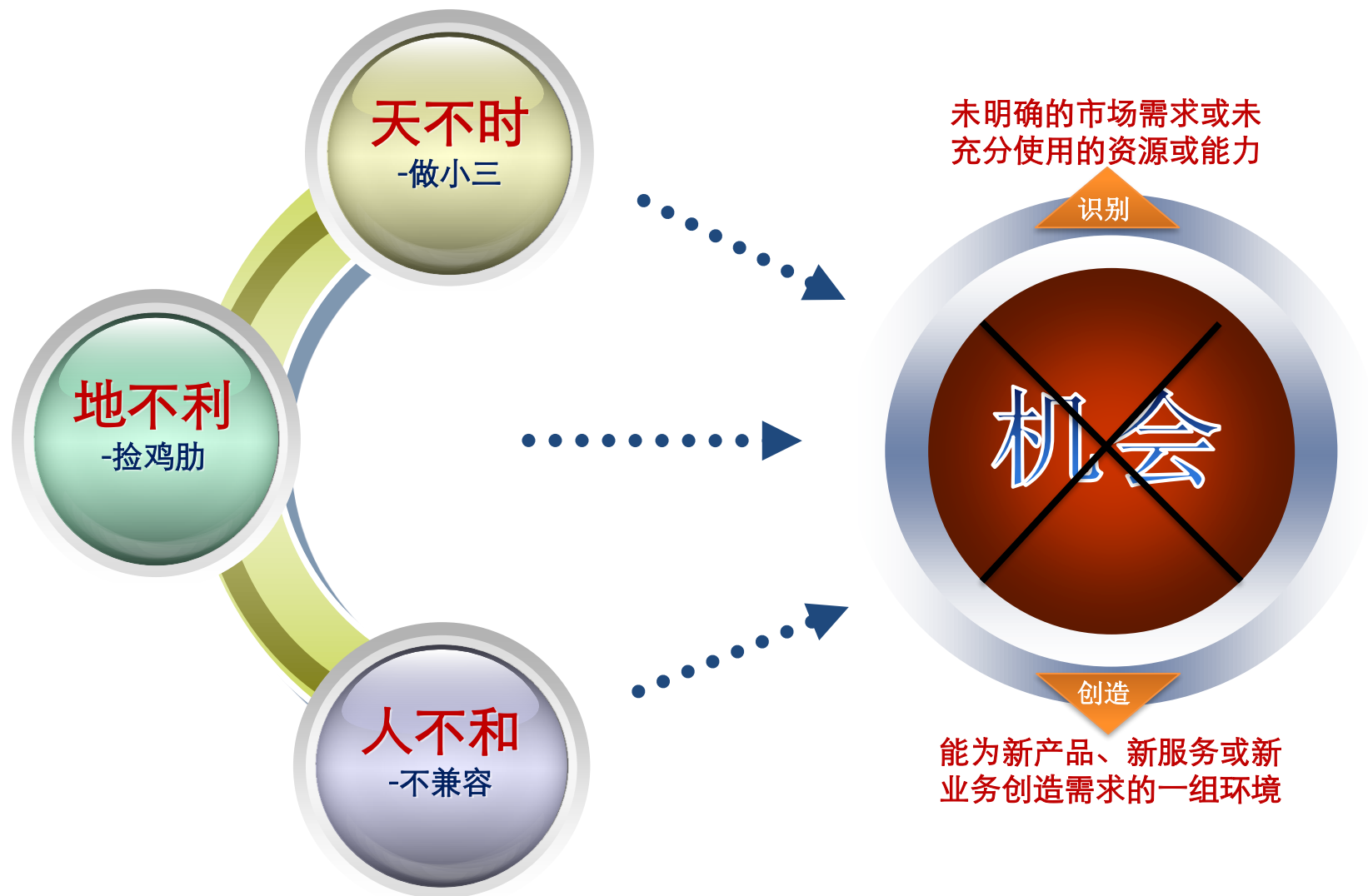


浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY



星晨急便
STARS EXPRESS

“客观条件” 究竟指什么？





创意

≠

机会

... last for ever

... are free

... everybody has ideas

... do not need customers
to survive

...are perishable

...require work

...require fit

...must create
customer value

Always consider investing in a Grade A man with a Grade B idea.

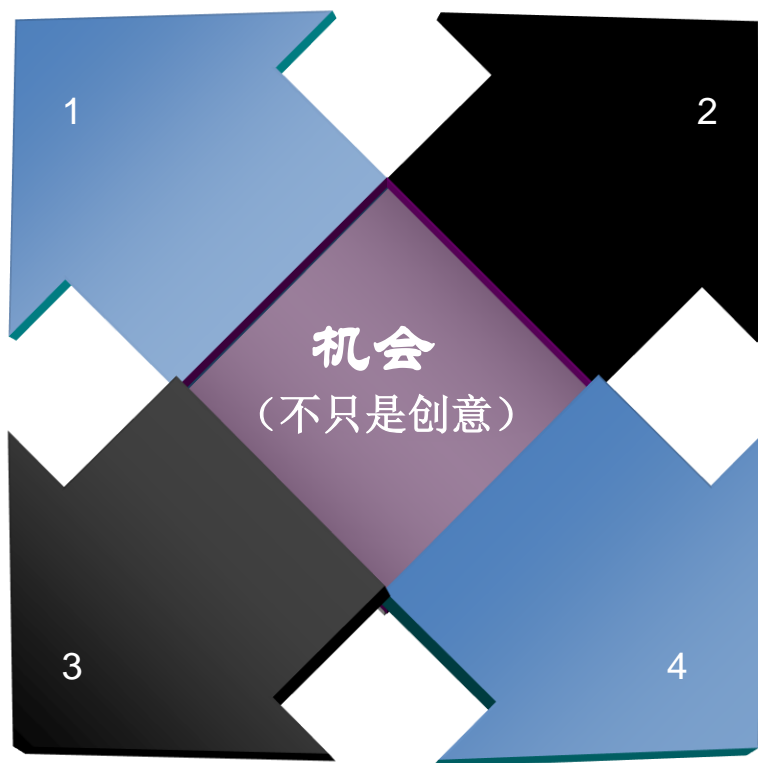
Never invest in a Grade B man with a Grade A idea.

George Doriot, 'father' of the VC industry

机会的四个基本特征 ...

吸引力
Attractive
to stakeholders
(entrepreneurs,
investors, clients)

时效性
Timely
time sensitive
(fleeting) occasion

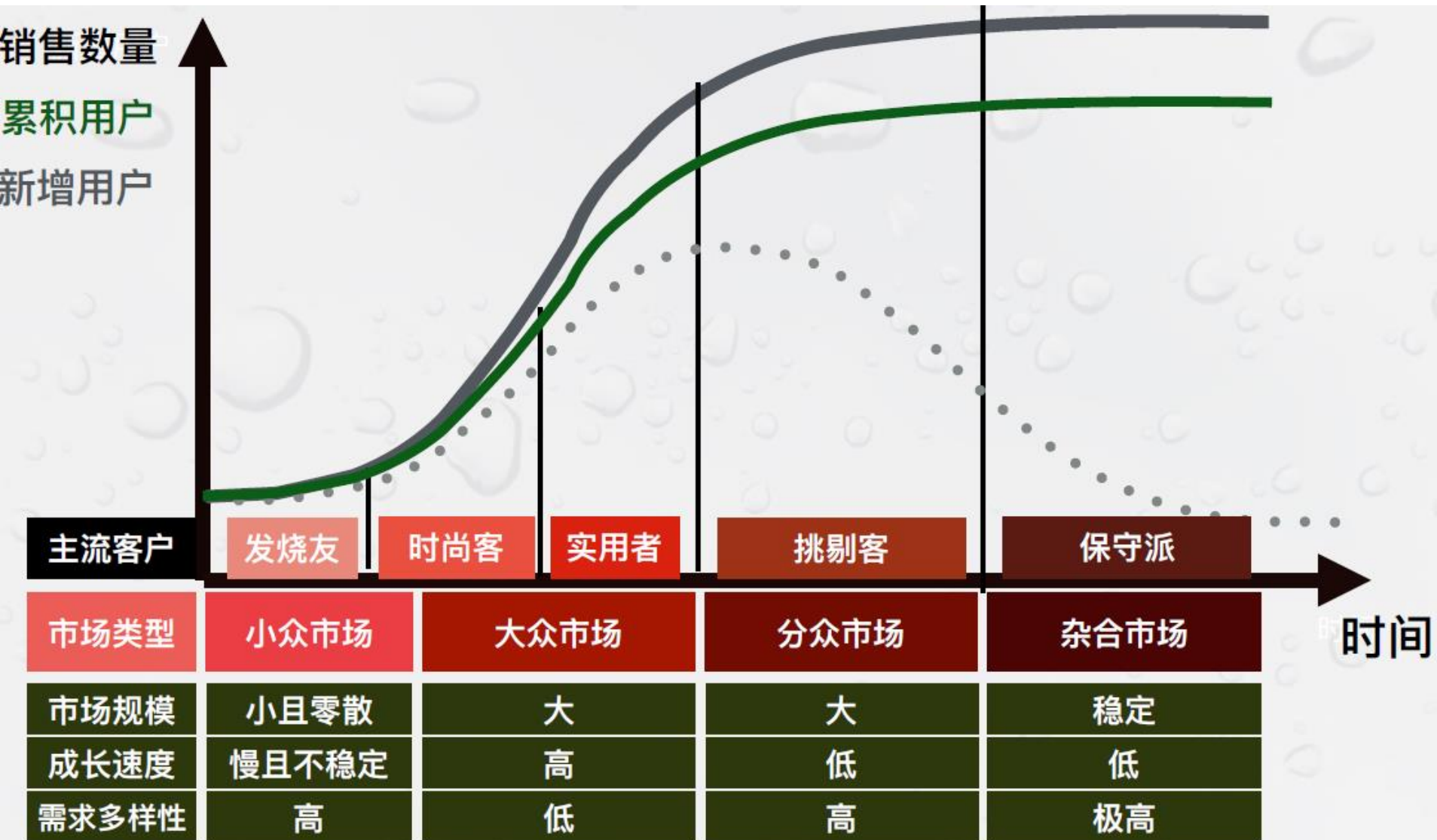


持久性
Durable
sustainable over time or
sustainable long
enough to reap
expected benefits

依附于为买者或最终
用户创造或增加价值的
产品、服务或业务



机会窗口是一种隐喻，用以描述企业实际进入新市场的时间期限。创业者利用机会时，机会窗口必须是敞开的。一旦新产品市场建立起来，机会窗口就打开了。随着市场成长，企业进入市场并设法建立有利可图的定位。当达到某个时点，市场成熟，机会窗口也即被关闭。



Why ?

S-C-P

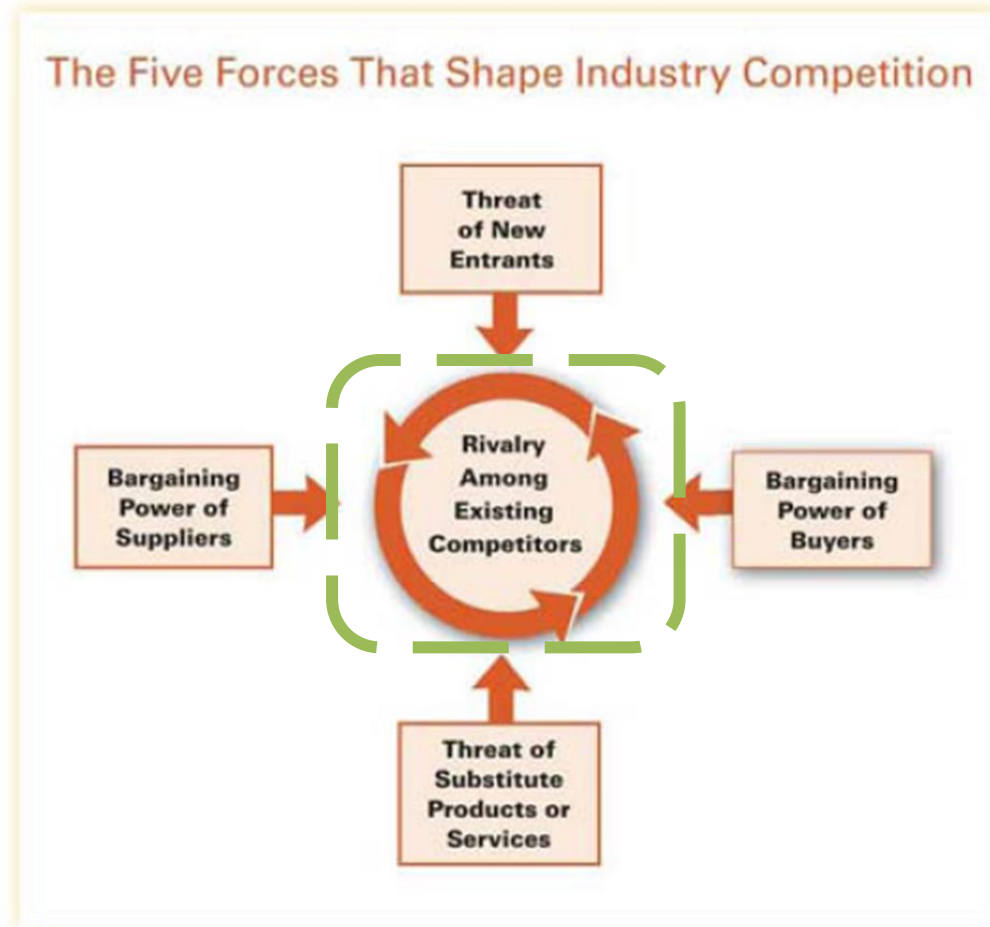




每个产业内都会有多种竞争战略组合，企业运用这些战略以获得竞争优势和超额利润。**这些策略之所以被采纳，很大程度上是由产业的特征所决定的** (Yi-Min & Feng-Jyh, 2010; Galbreath & Galvin, 2008) 。

Michael E. Porter: 五力模型的战略启示

Positioning to mute the five forces



资料来源

Porter, M. E. (1979, 2008)

竞争对手分析

■ Competitor analysis and organization response

- What drives competitors
 - Shown by organization's future objectives
- What the competitor is doing and can do
 - Revealed in organization's current strategy
- What the competitor believes about the industry
 - Shown in organization's assumptions
- What the competitor's capabilities are
 - Shown by organization's strengths and weaknesses

竞争对手分析

未来目标(Future Objectives)

- 我们的目标与竞争对手的目标相比怎么样
- 未来将把重心放在哪里
- 对待风险的态度怎样

当前战略(Current Strategy)

- 目前我们如何竞争
- 如果竞争结构发生变化，这个战略站得住脚吗

假设(Assumptions)

- 我们是否假设未来将是不稳定的
- 我们是否正保持现状
- 竞争对手对它们自身和行业的假设是怎样的

能力(Capabilities)

- 我们的强项和弱点是什么
- 相对于竞争对手，我们如何评价

反应(Response)

- 我们的竞争对手未来会做什么
- 我们比竞争对手在哪些方面更有优势
- 这会如何改变我们与竞争对手的关系

产业内的战略群组

战略群组是某一产业中强调相似战略维度并采取相似战略的一组企业



□ 不同战略群组间商业模式的基本差别可以归结为相对较少的几种战略要素

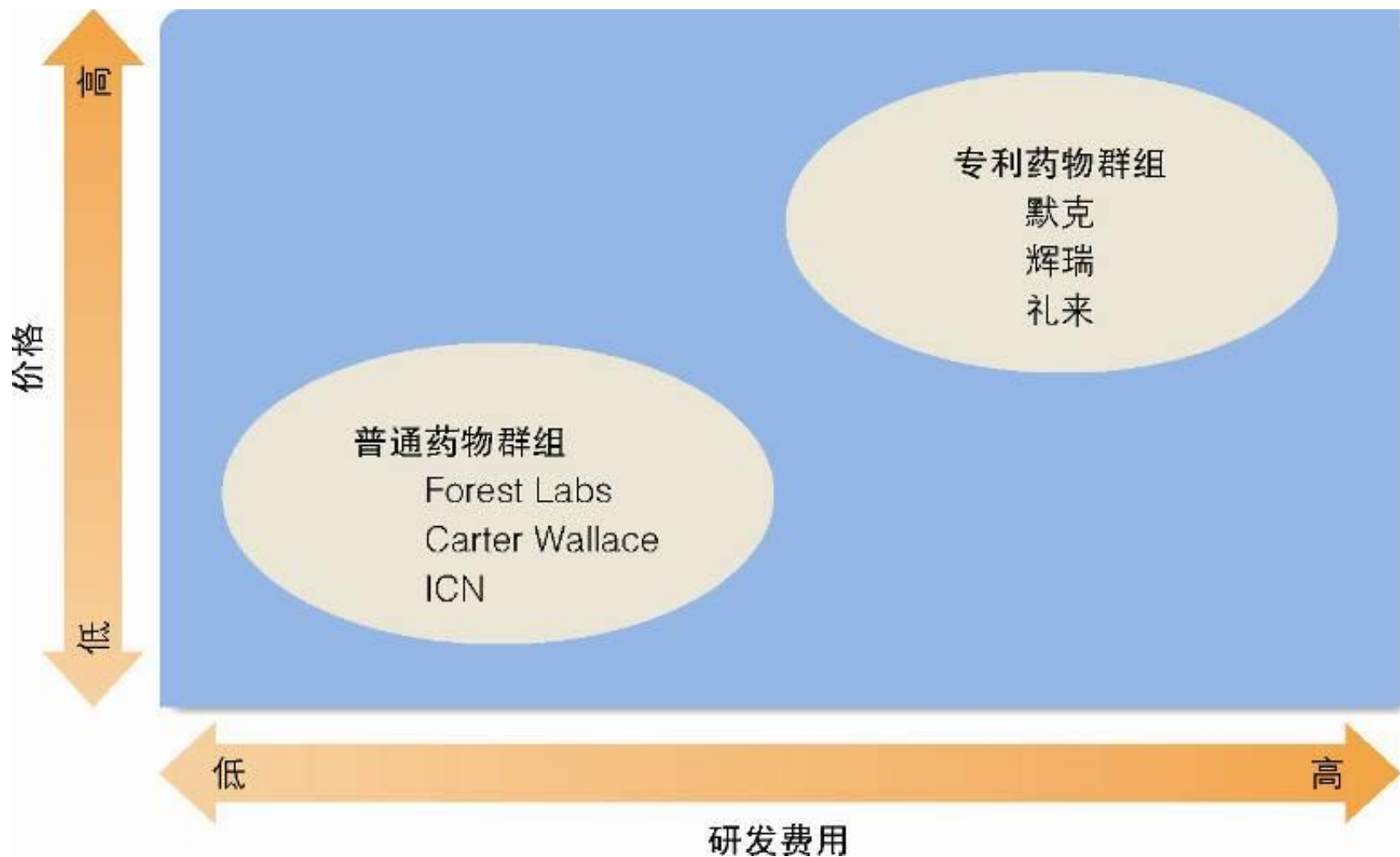
□ 战略群组

- 最接近的竞争对手属于同一战略群组，在顾客眼中属替代产品
- 每一个战略群组拥有不同的竞争力量，面临不同的机会和威胁

□ 移动壁垒

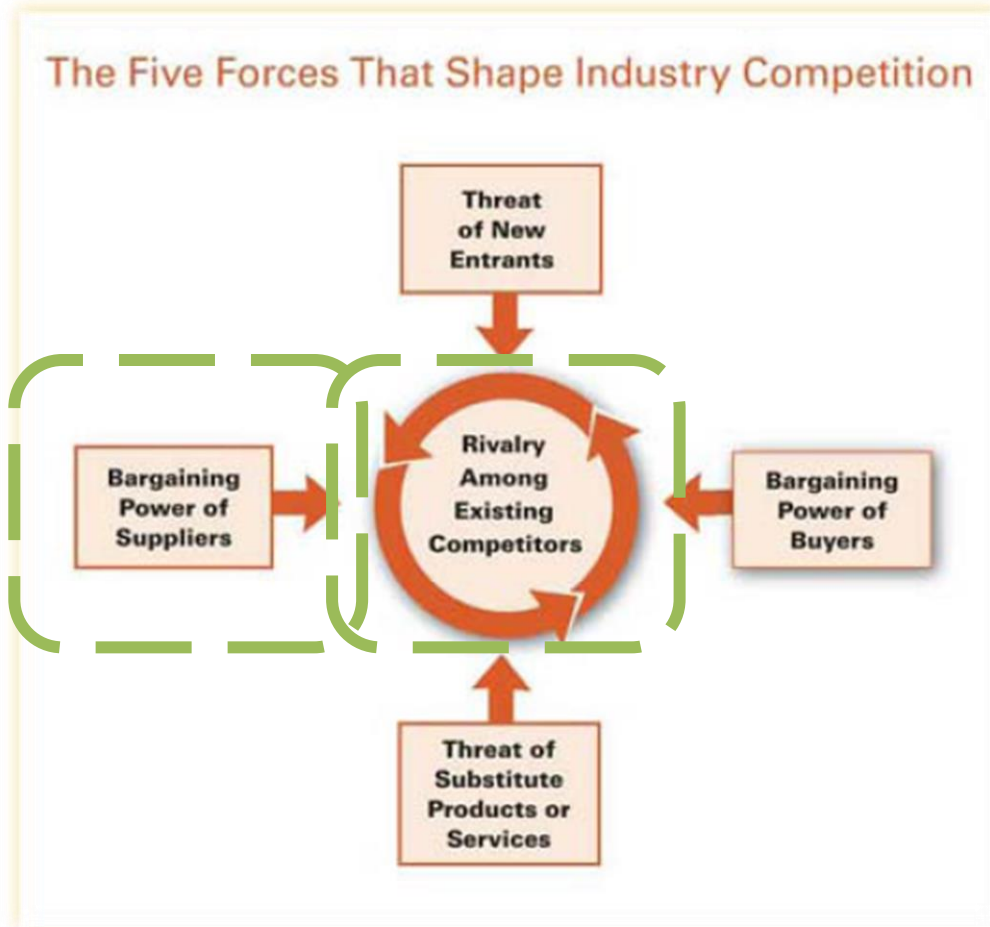
- 产业内阻碍企业在不同战略群组间移动的因素
- 包括进入另一个群体和退出现在群体的壁垒

医药产业的战略群组



Michael E. Porter: 五力模型的战略启示

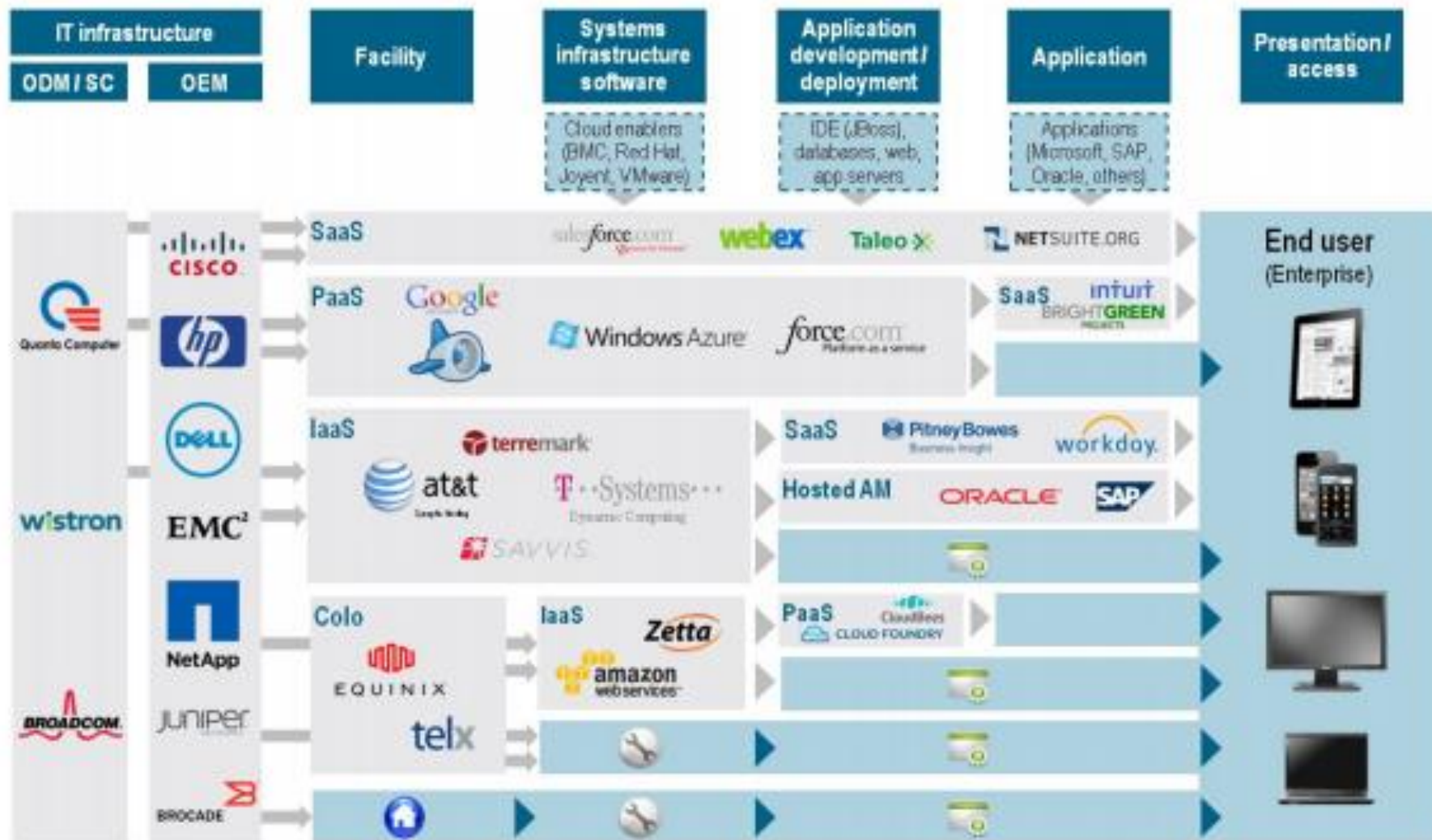
Positioning to mute the five forces



资料来源

Porter, M. E. (1979, 2008)

产业价值链：云计算为例



供应商的讨价还价力量

供应商是向产业提供投入如物料、服务和劳动力的组织，在以下情况下供应商的讨价还价力量比较强

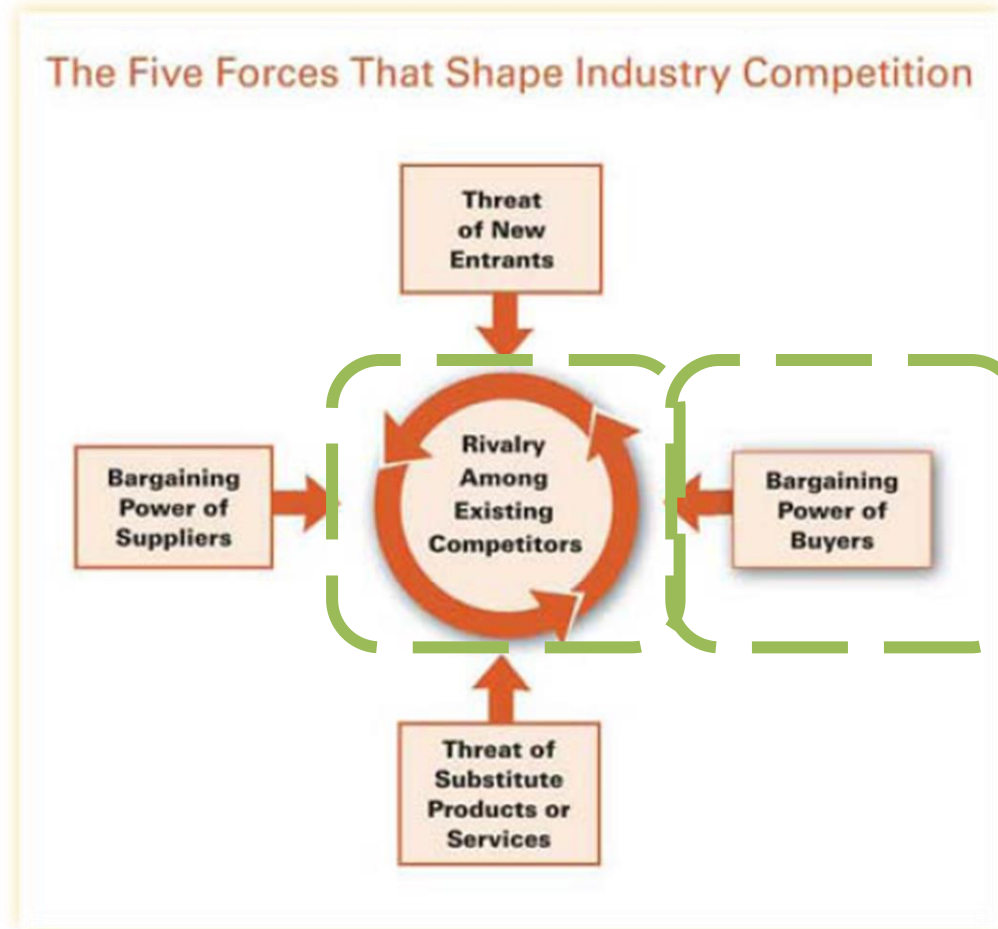
- 供应商的产品对于产业极为重要，替代品很少。 e. g. 芯片产业-智能手机/视频监控
- 产业对于供应商而言不是重要顾客。 i. e. 供应商受产业影响不大/ e. g. 钢管厂 vs. 钢铁厂
- 产业内企业的转移成本很高。 e. g. 空调制造商 vs. 三花集团（冷暖转换阀）
- 供应商是进入本产业的威胁者之一。 e. g. 钢铁厂 vs. 钢管厂
- 产业中的企业无法威胁进入供应商的产业。 e. g. 钢管厂 vs. 钢铁厂

“卡脖子”技术：“科技史上最悲壮的长征” ...



Michael E. Porter: 五力模型的战略启示

Positioning to mute the five forces

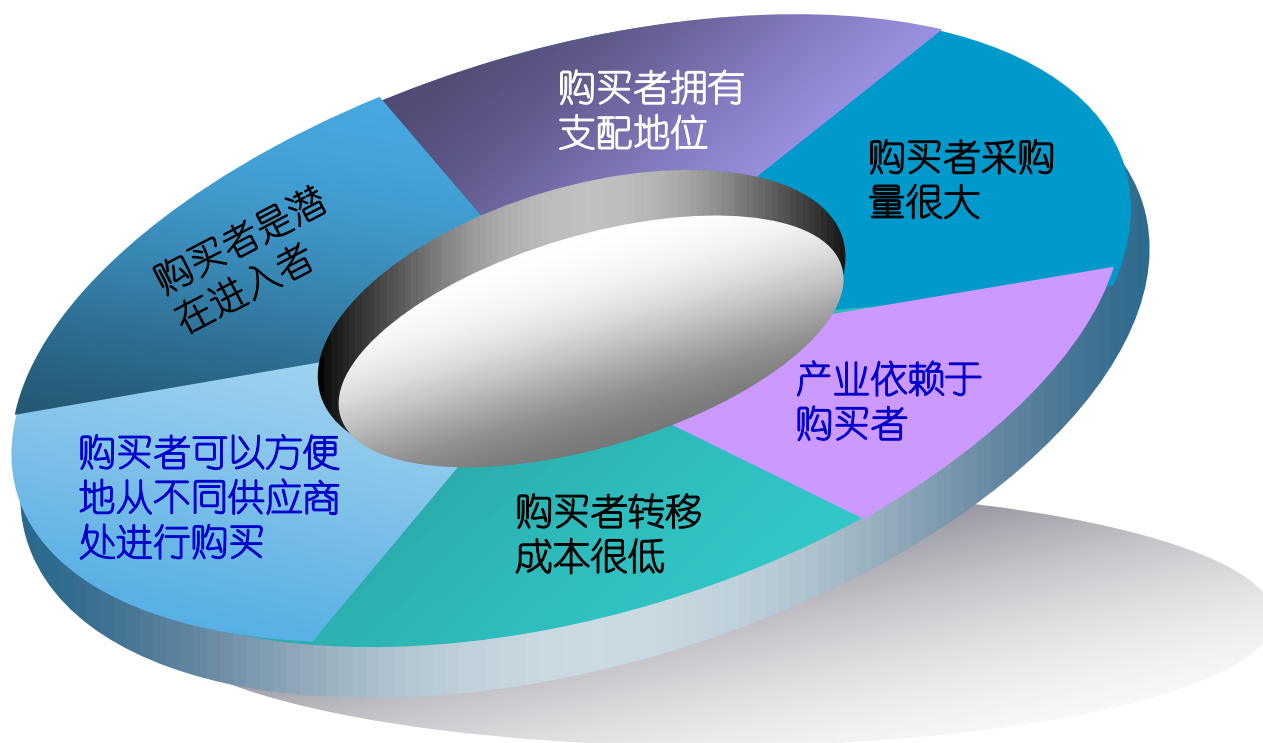


资料来源

Porter, M. E. (1979, 2008)

购买者讨价还价的力量

产业内的购买者可能是产品的终端用户，也可能是将产业的产品向终端用户进行分销的批发和零售企业。在下列情况下购买者是力量强大的：



特步产品坚持使用优质新疆长绒棉

有时候，打



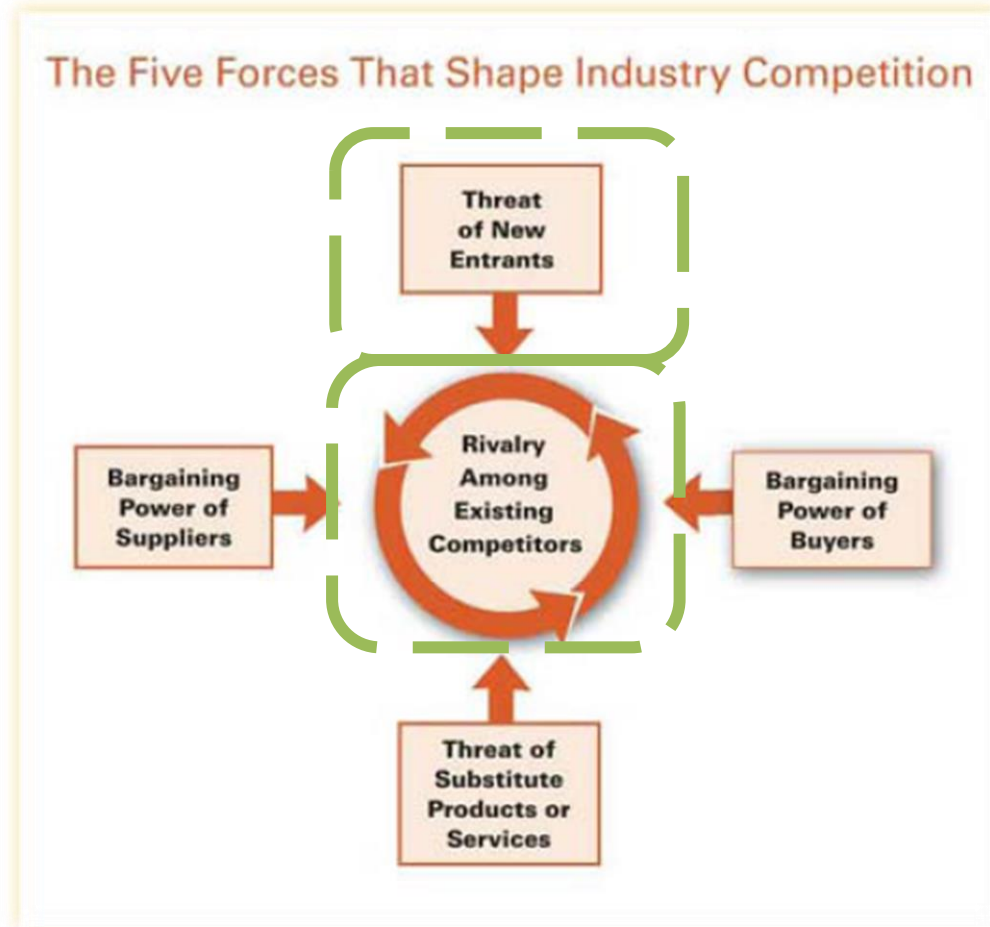
不代表正确



才是答案

Michael E. Porter: 五力模型的战略启示

Positioning to mute the five forces

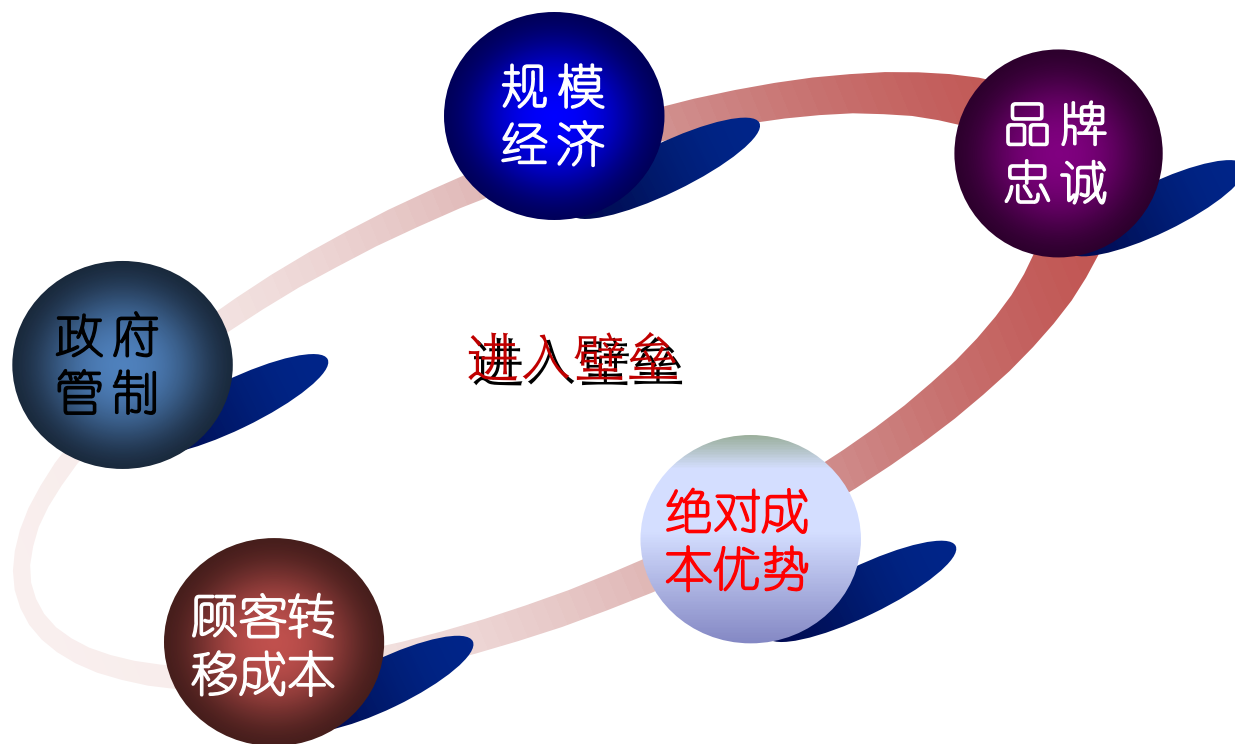


资料来源

Porter, M. E. (1979, 2008)

潜在竞争者进入的威胁

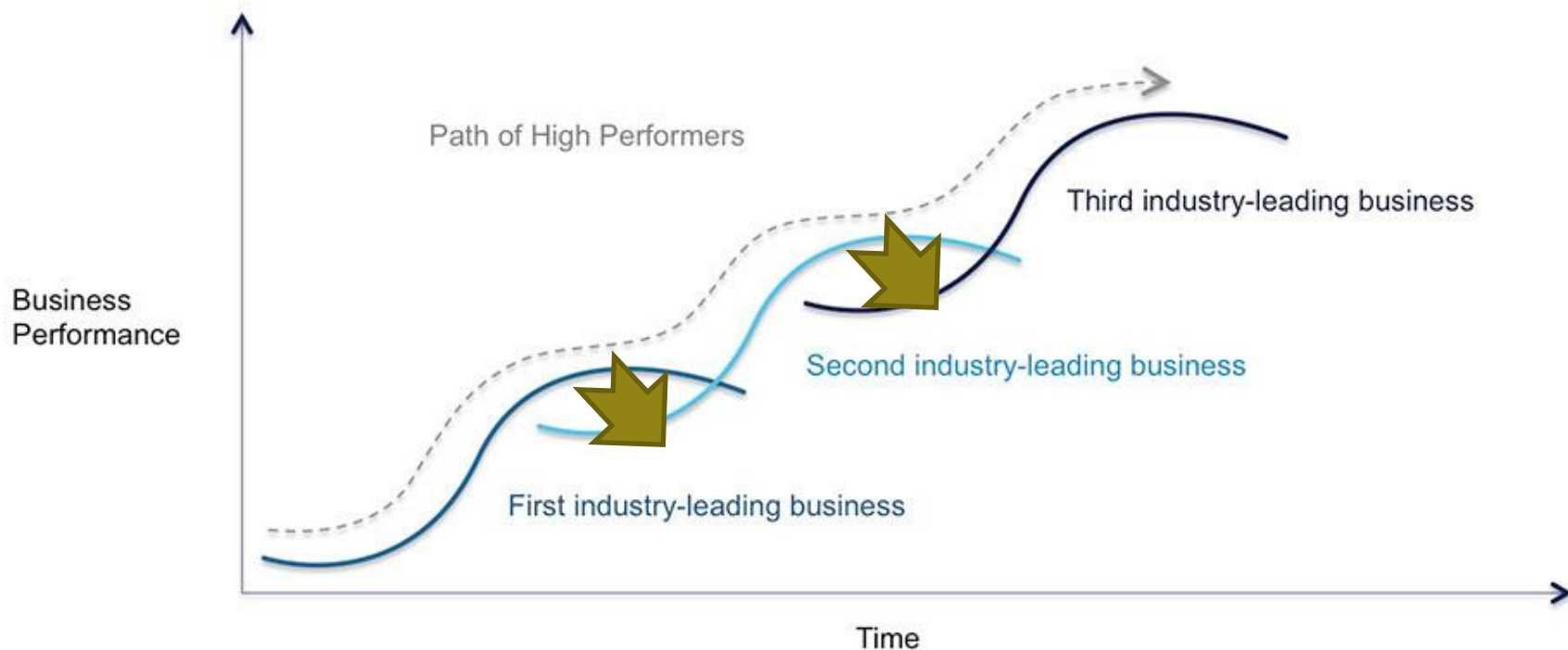
潜在竞争对手是当前不在行业内但是有能力进入本行业的公司，新进入者的壁垒包括：





代表跃迁或转型

High Performers Jump S-Curves



Source: <https://www.accenture.com/us-en/insight-jumping-s-curve>



时光倒回二十年

**诺基亚还是世界数字通讯技术的先驱
市场份额曾经一度高达40%**

2006年底，诺基亚首席执行官兼总裁康培凯预言互联网与手机的未来将融合在一起，诺基亚则要成为“站在这一新时代的前沿，成为真正融合互联网和移动性的公司。”

iPhone、Android、Symbian

2013年09月03被微软以72亿美元收购



Nokia, world class strategic agility in 2008

	Nokia	Apple
2008 Market share mobile phone	40%	
2008 market share Smart phone	45%	5%
2008 Net Profit	10.9B USD	4.8B USD
2008 market value	150B USD	126B USD
2011 market value	14B USD	313B USD

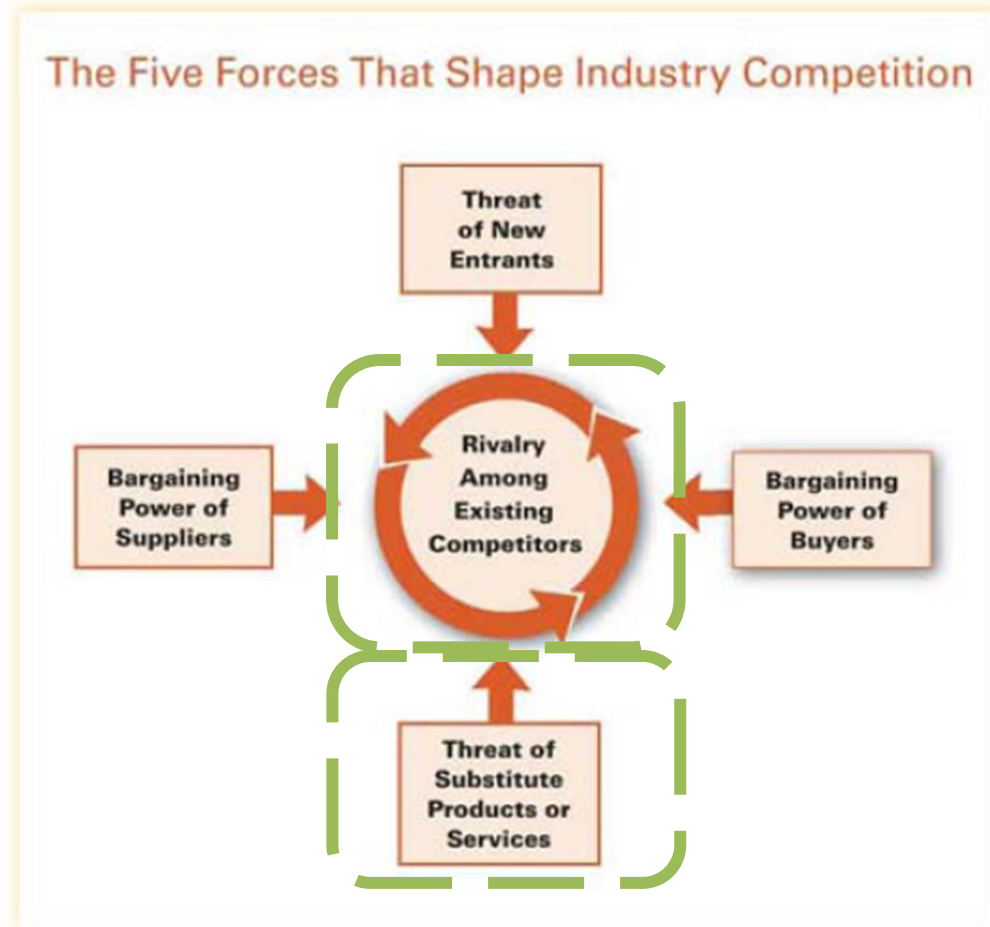
Nokia: indomitable leader in the smartphone market

Nokia CEO: Best CEO in the world 2008

Nokia: World exemplar of strategic agility

Michael E. Porter: 五力模型的战略启示

Positioning to mute the five forces



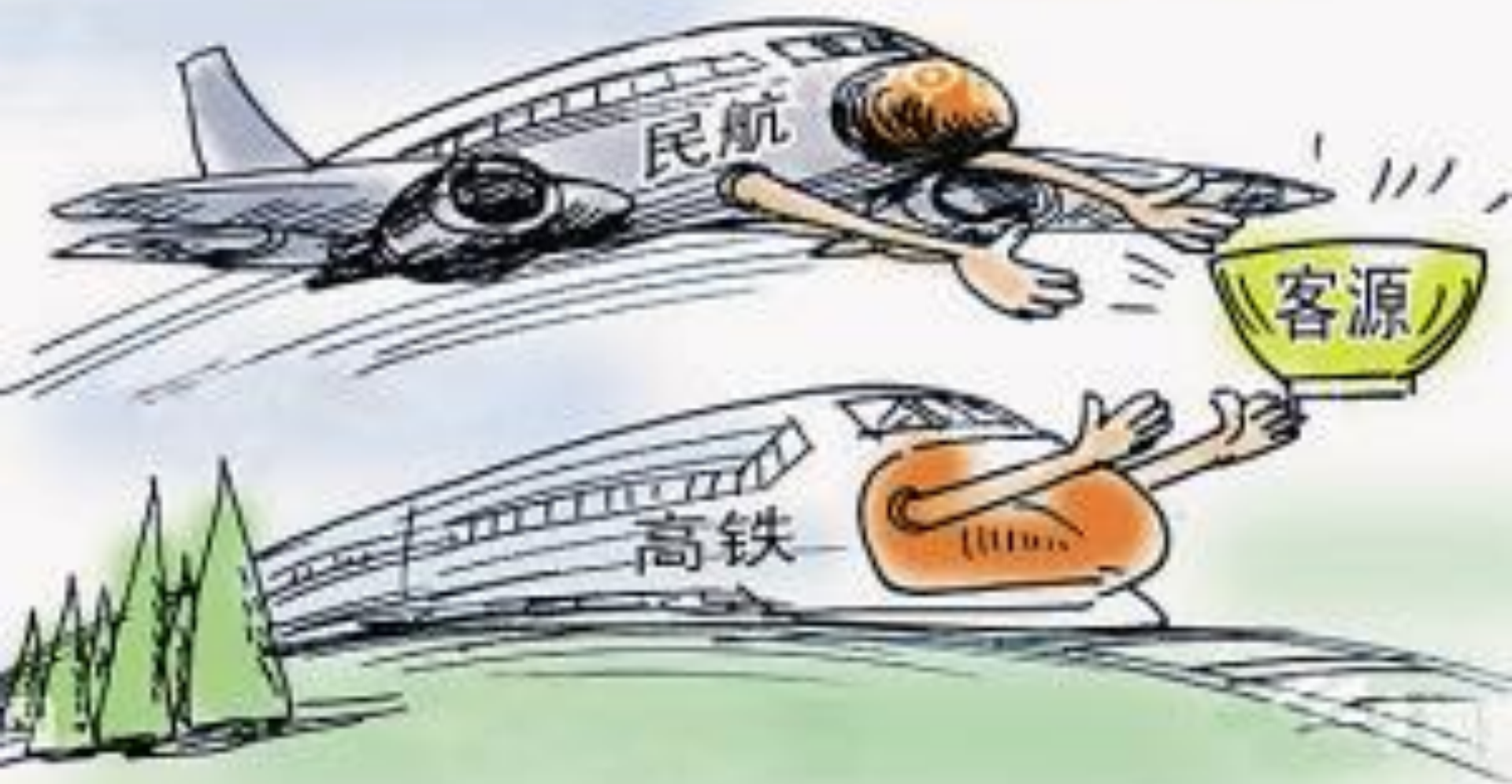
资料来源

Porter, M. E. (1979, 2008)

替代性产品的威胁

替代性产品是来自其他企业或产业的能够满足顾客类似需求的产品

- 密切替代性产品的存在是一种强大的竞争性威胁
 - 替代性产品限制了企业产品的价格
- 如果产业产品的替代性产品很少，则替代性产品的竞争力量很弱
 - 在其他条件相同的情况下，产业内的企业将有机会提高价格，获得更大的利润





Assessing Industry Attractiveness Using the Five Forces Model

Competitive Force	Threat to Industry Profitability		
	Low	Medium	High
Threat of substitutes			
Threat of new entrants			
Rivalry among existing firms			
Bargaining power of suppliers			
Bargaining power of buyers			

Instructions:

- Step 1** Select an industry
- Step 2** Determine the level of threat to industry profitability for each of the forces (low, medium, or high)
- Step 3** Use the table to get an overall feel for the attractiveness of the industry
- Step 4** Use the table to identify the threats that are most often relevant to industry profitability



有吸引力的行业的特征

- ◆ 新兴产业，而非传统产业
- ◆ 行业生命周期早期阶段，而非后期阶段
- ◆ 行业分散化，而非结构集中
- ◆ 行业正在成长，而非收缩
- ◆ 出售顾客“必定”要买的产品或服务，而非“可能想买”的产品或服务
- ◆ 行业空间不拥挤
- ◆ 具有较高营业利润
- ◆ 不依赖关键原材料的历史低价来维持盈利，如汽油、面粉

VUCA

VOLATILITY

Equity, bond and currency market volatility; the lack of stability and predictability.

UNCERTAINTY

The potential change in the inflation index calculation, the potential switch to "smoothing" for pension funds calculating their recovery plan; the lack of ability to foresee what major changes might come.

COMPLEXITY

In understanding these financial markets in the era of the "new normal". The proliferation and increasing complexity of new financial instruments and regulation to deal with increasingly complex markets, moving in ways experts have never seen before.

AMBIGUITY

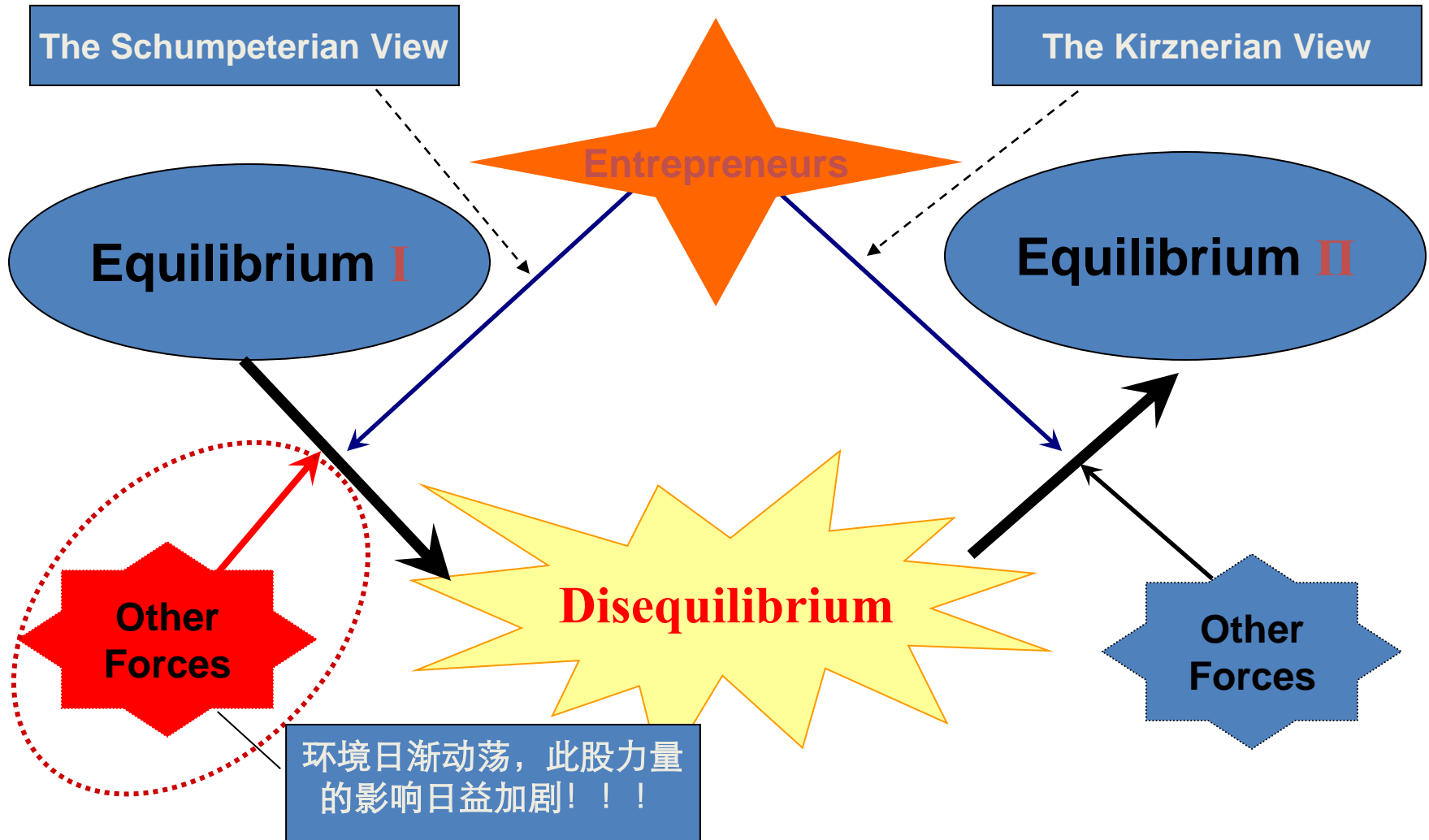
The resulting feeling. Is this the great rotation from bonds to equities? Or will bond yields stay low for longer? What is the best course of action?



THE
OPPORTUNITY
EAT



创业者的角色



A man in a light-colored shirt and dark trousers stands in a modern office, looking out of a large window. The office has a wooden floor and several black chairs are visible in the foreground. The view outside the window shows a cityscape with a river and buildings.

Technological change provides the basis for the creation of new processes, new products, new markets, and new ways of organizing; and **entrepreneurship is central to this process** (Schumpeter 1934, p. 66).



竞争之外的考量
谁是互补者？

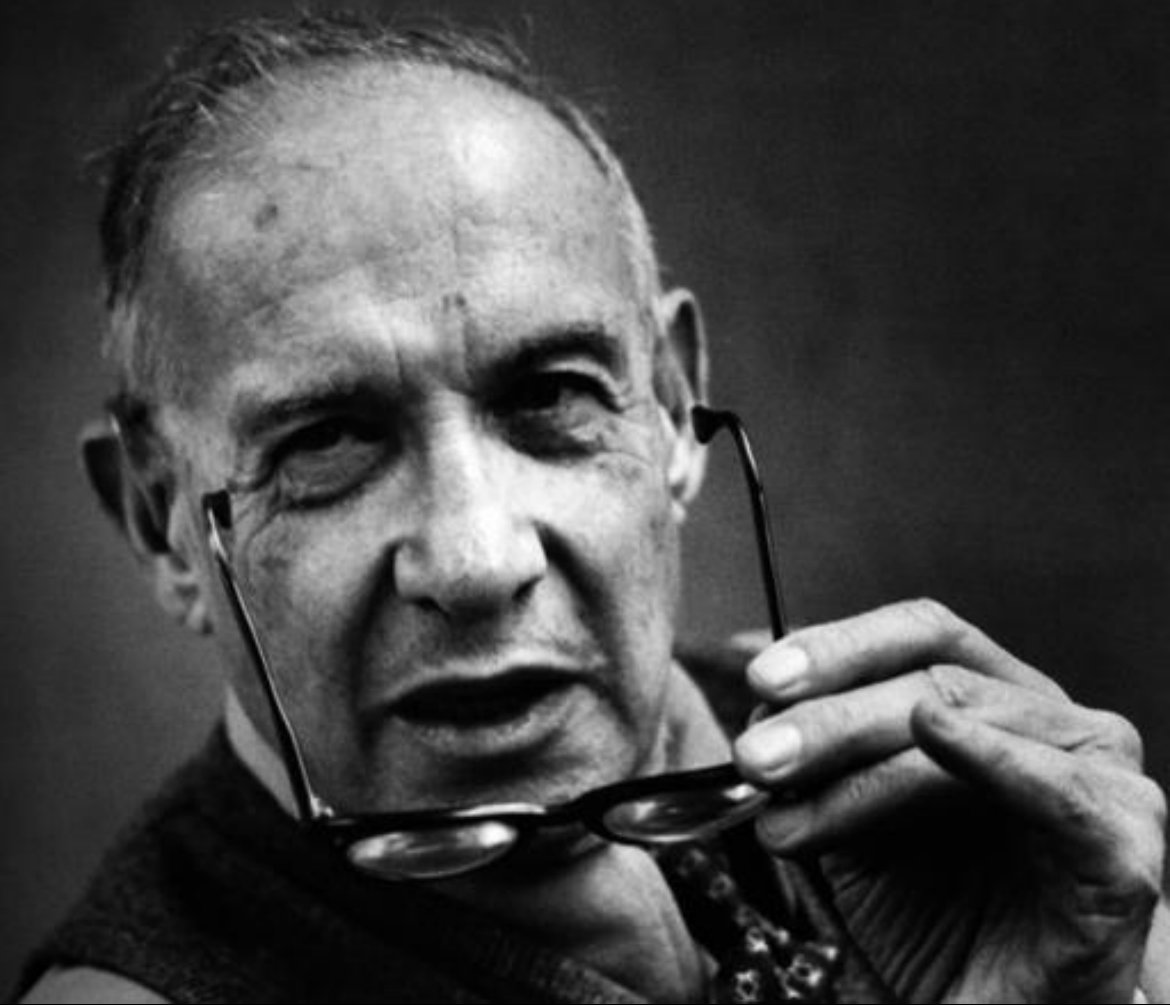
A black and white portrait of Peter Drucker, an elderly man with glasses, wearing a suit and tie. He is looking slightly to the left. The background is blurred, showing other people.

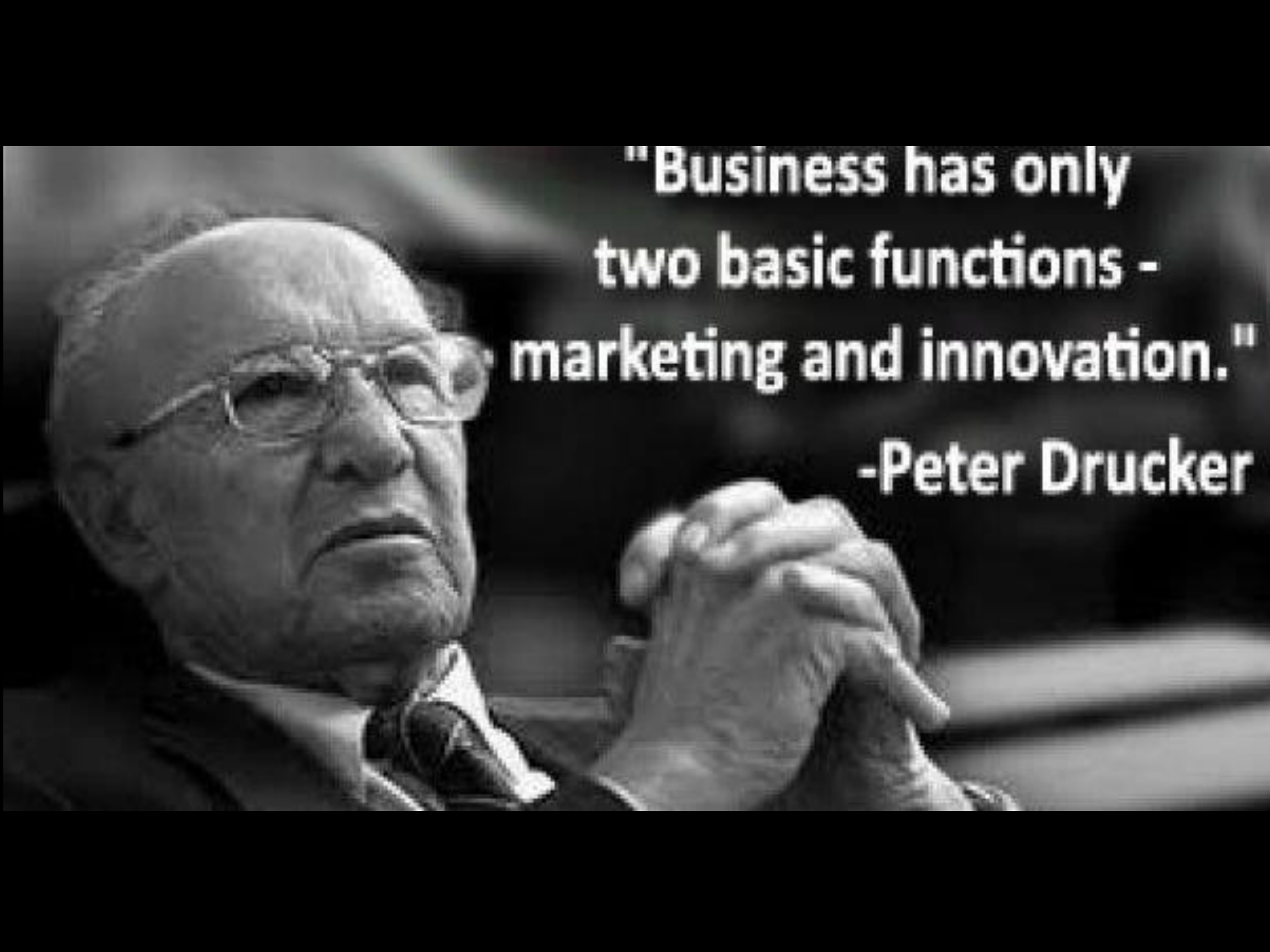
**“The purpose of
the business is to
create and keep a
customer”**

Peter Drucker

The aim of
marketing is to
know and
understand the
customer so well
the product or
service fits him
and sells itself.

- Peter Drucker



A black and white photograph of Peter Drucker. He is an older man with glasses, wearing a suit and tie. His hands are clasped together in front of him. The background is blurred.

**"Business has only
two basic functions -
marketing and innovation."**

-Peter Drucker

95%以上硅谷创业公司死于这两大原因.....

- 首先，创业公司花费了太多了时间去创造消费者根本不想要的产品。这个问题的关键在于创业公司并没有足够重视消费者。
- 其次，产品做对了，但没做完。创业公司只把事情做了一半，他们的产品没有让消费者真正感到活力四射，并去真正享受这个产品，没有感到真正的快乐。

WHAT WOULD
YOU DO?

你们都做过或打算做什么项目？

造车新势力



谁会是前浪？谁又是后浪？为什么？

提出-分析-凝练一个可能的创业机会

