

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

创新与创业管理强化班

管理学

浙江大学管理学院

吴晓波 教授

吴东 副教授

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

中国的崛起





俞涛 艾库尔科技Cofounder

- 浙江大学竺可桢学院**2009级**创新与创业管理强化班院友，计算机科学与技术专业本科；卡内基梅隆大学计算机硕士，完成了斯坦福大学人工智能研究生项目。
- 2021年从美国硅谷回国，任**美团AI平台的技术总监**。2015年加入Google硅谷总部担任资深技术leader，负责AI语音助手Google Assistant的研发，在智能家居、智能车载、智能手机和第三方AIoT终端的场景落地。在自然语言处理和AI智能机器人等领域有丰富的学术和工程积淀。
- 毕业之后有多次AI相关的创业经历，**联合创办了艾库尔科技公司**。
- 艾库尔科技：提供一个AI内容引擎，可以帮助大家在线上实现视频、图片的2D到3D转换、视频和图片的变脸。全部的素材从上传到生成可以在线上一键式解决。





王轶伦 理想汽车AI算法负责人

- 浙江大学竺可桢学院2010级混合班院友，计算机科学与技术专业，创新与创业管理强化班**2011级**成员，曾获**竺可桢奖学金**，**浙江大学十佳大学生**，国家奖学金。硕士毕业于美国斯坦福大学计算机专业，计算机视觉方向。
- 现任**理想汽车自动驾驶AI算法负责人**，牵头了2021款理想辅助驾驶功能的算法开发。曾任华为智能汽车解决方案BU高级专家，宽凳科技首席AI官。
- 曾发表AI领域论文数十篇，Google Scholar累计引用量超过1800次，相关工作曾被The Economist, New York Times, Forbes, The Washington Post, MIT Technology Review, 中国日报, 财新等媒体多次报道，成果也曾登上《经济学人》The Economist封面。





许旻洋 初心资本合伙人

- 浙江大学竺可桢学院**2012级**创新与创业管理强化班院友，自动化专业本科。
- 现任**初心资本合伙人**。拥有超过六年股权投资经验，累计参与**30余个早期项目投资**，专注于挖掘企业级软件，**偏重于应用层SaaS的优质投资标的以及软件出海、新电商生态等领域的投资机会**——曾主导并参与投资了新型分布式数据库PingCAP，全场景数据智能滴普科技，AI智能客服乐言科技，云端Office石墨文档，四足机器人宇树科技、国产软件之光D5渲染器等知名创业项目。
- 入选华兴资本「2019年度最受欢迎菁英投资人」，入选猎云网「2019年度新生代投资人TOP30」。

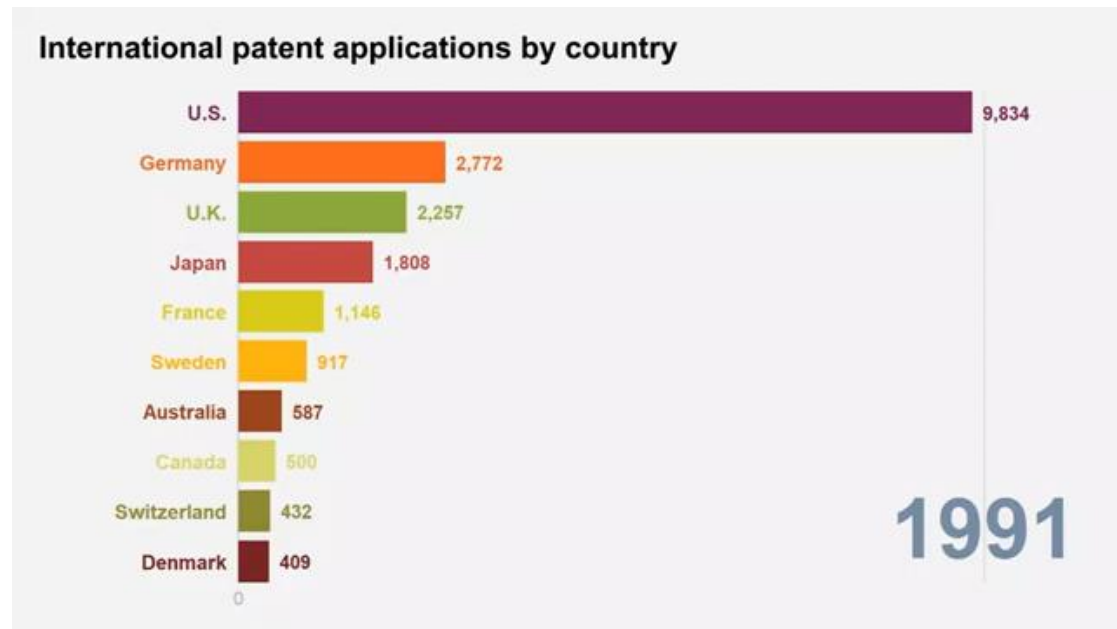




创新中国的崛起

中国正经历着历史上最伟大的变革！

- 和平崛起！
- 建设者、经营者、创业者。。。
- 我们的机遇？
- 我们的创新创业舞台？





德鲁克论中国发展的核心问题

- 中国发展的核心问题，是要培养一批卓有成效的管理者。
- 管理者不可能依赖进口。他们应该是中国自己培养的管理者，熟悉并了解自己的国家和人民，并深深植根于中国的文化、社会和环境当中。只有中国人才能建设中国。
- 目前中国面临的最大需求和面临的最好的机遇，应该说是快速培养卓有成效的管理者。





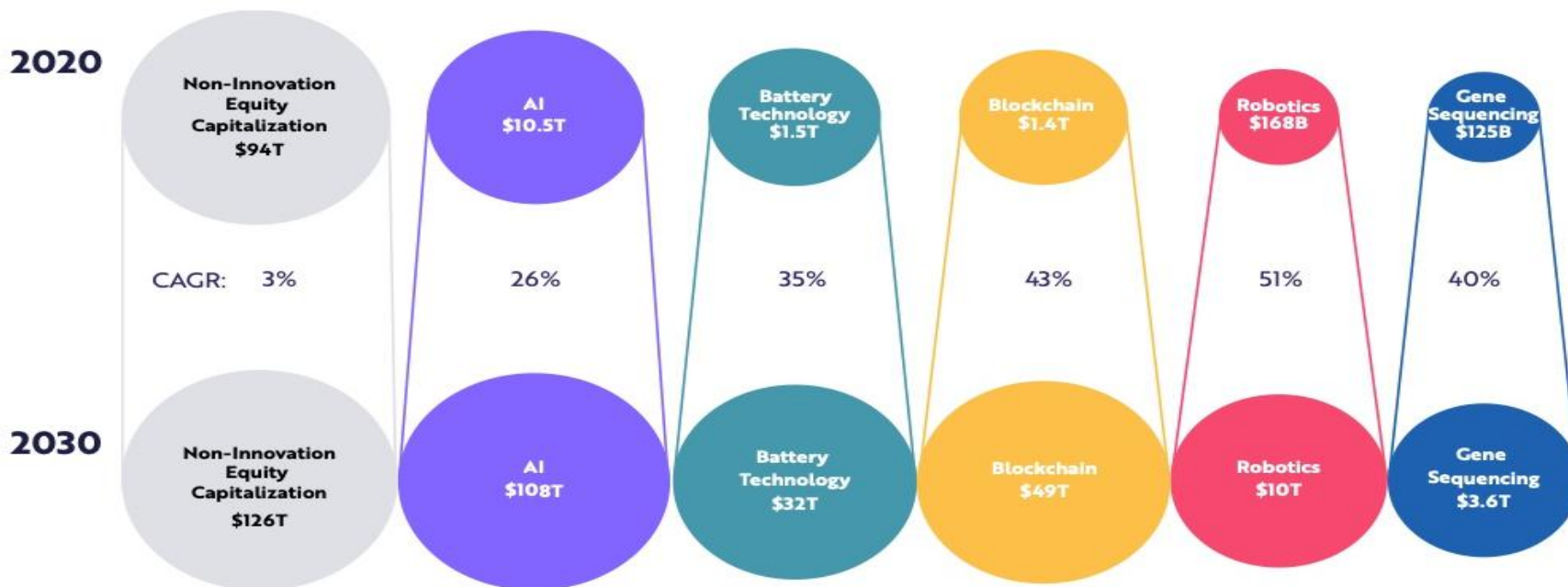
马斯克：世界上最可怕的事情是没有内驱力



- 他是工程师、慈善家、多家公司的创始人；
- 在航空航天界致力于美国太空探索技术公司（SpaceX）的创立；
- 在汽车界致力于具备自动驾驶功能的特斯拉（Telsa）的发明；
- 在火车界致力于超回路列车（Hyperloop）的设计；
- 在航空界致力于可垂直起飞降落的电动飞机的设计；
- 在科技界致力于可与大脑交互的神经带（neural lace）的发明；
- 在科技界致力于贝宝（Paypal）的成立；
- 在科技界致力于联合创办开放人工智能（OpenAI），该非营利机构将遏制未来出现消极的人工智能的可能性。
- 他是被誉为当今乔布斯的创新科技领军人物；
- 他是希望可以将人类移民火星的先驱；
- 他是被人称为“富可敌国的流浪者”的伊隆·马斯克。

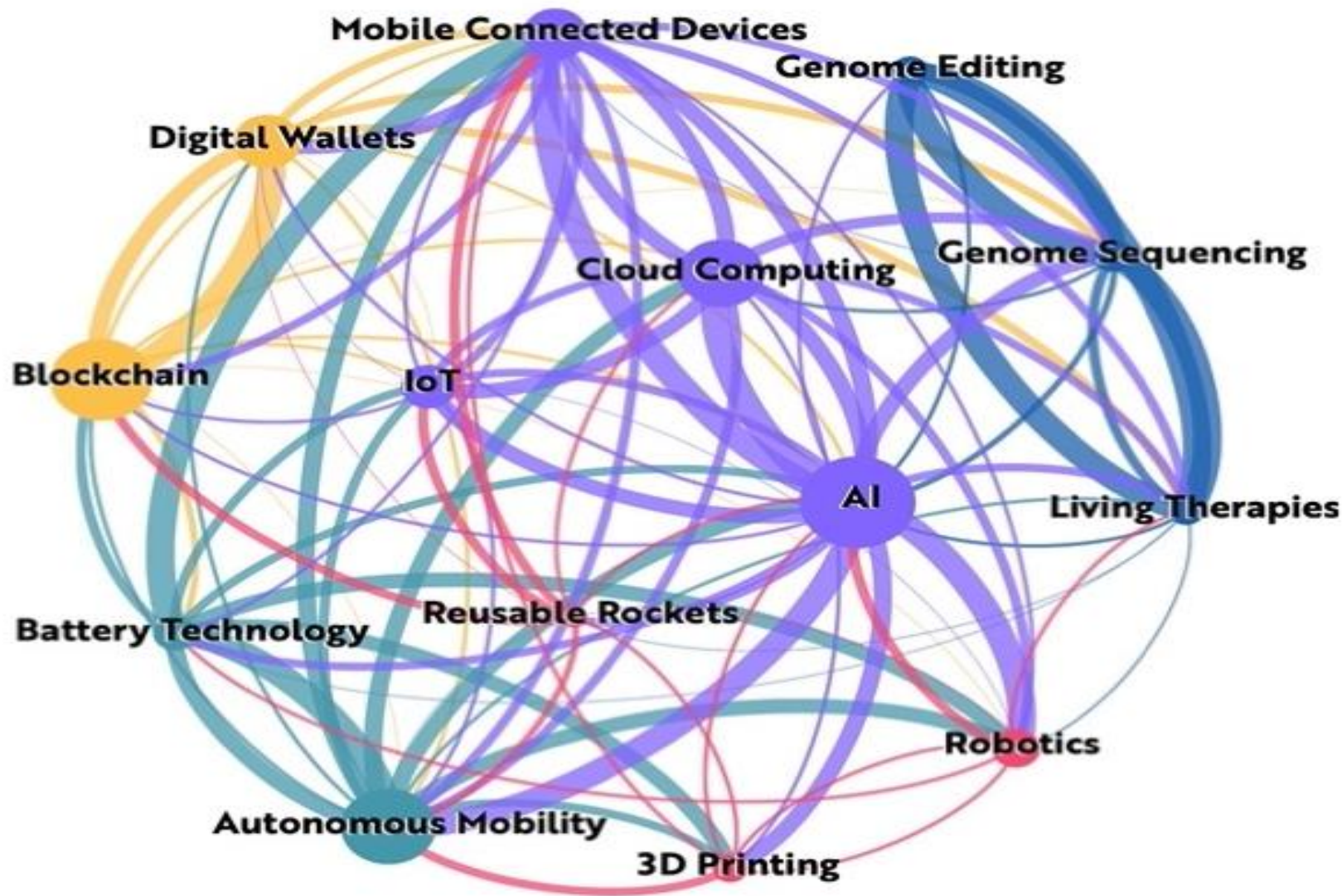
这个世界在发生什么变化？

We Believe That Five Innovation Platforms Will Generate Significant Equity Market Returns Over The Long Term



9

Source: ARK



Source: ARK



第一讲 管理的基本问题

(何谓管理?)

- 1.管理的定义
- 2.管理者
- 3.管理的职能
- 4.管理角色



快速反应练习

- 教授和博士2x16年在Science上发表了突出成果，2x17年秋天博士毕业全职将成果转化，**教授（兼职）和博士（CEO）** 合伙股权划分别为51%和49%。
- 初期，博士带领的小团队接到**非常多的项目订单**以至于没有足够时间打磨标准产品，公司项目收入表现不错，获得了融资。
- 2x18年春**高薪引入**了大牛科学家、操盘手和销售专才，但2018年年末发现企业销售成长不及预期，投资人也有不满。
- 博士为了更好激励核心团队，分别设定了**目标和激励计划**，科学家有以专利考量的期权计划，操盘手有以销售额增长为目标的期权计划，对销售专才的销售额分成比例进一步提高。
- 2019年，研发费用快速增长，专利申请多但**与业务关联少**；项目数量激增，但**效益不那么高的项目也被接入**，利润率持续降低；
- 2020年春疫情冲击，订单减少，开始亏损；2020年秋，有新创企业推出满足同样需求的标准平台产品，订单继续减少
- 2021年春公司现金流断裂倒闭...

出了什么问题？



从劳动分工到科学管理

背景-19世纪末20世纪初:

第二次工业革命完成

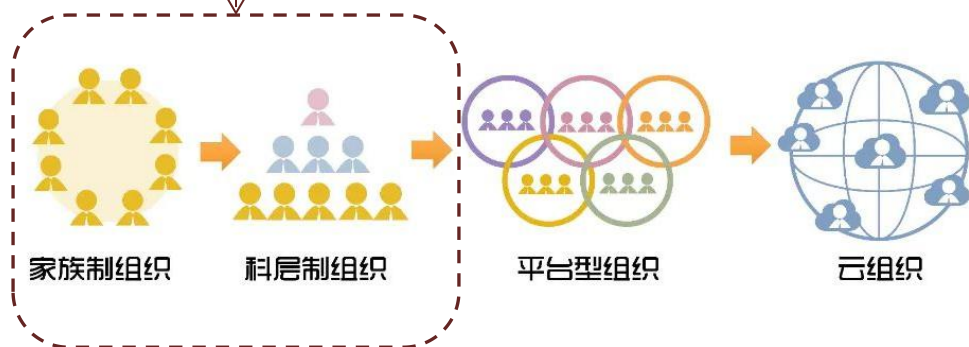
企业组织形态逐步确立

现代社会理性化

古典组织理论构造了集权制层级制的组织结构，适应了社会生产体制由作坊式小生产体制向工厂化的社会化大生产体制的转变：

- 科学管理学派：以泰勒为代表，主张智能管理制
- 行政管理学派：以法约尔为代表，提出五项职能和直线-职能制的组织模型
- 科层制理论学派：以韦伯为代表

人类文明与组织变迁





什么是管理

思考：管理学是不是科学？
经典的管理理论面临今天的现状还适用吗？





什么是管理

- 管理：协调工作活动，以有效率和有效果地同其他人一起或通过其他人实现组织目标的过程
- 效率：稀缺资源的成本最小化
- 效果：使活动实现组织的预定目标

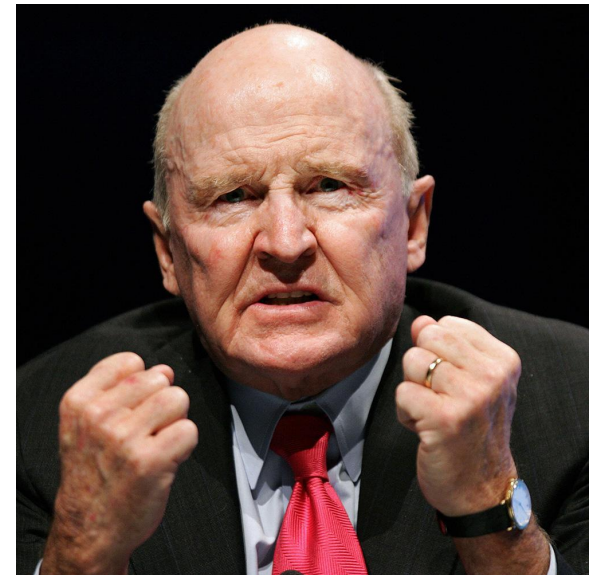




什么是管理

效率与效果的关系？

如何评价一个管理者的业绩？





什么是管理

效率（方式）

资源利用

低浪费

效果（结果）

目标达成

高达成

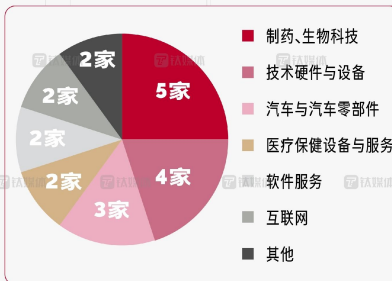
管理努力实现：
低资源浪费（高效率）
高目标达成（高效果）

高管薪酬排行Top 20

排名	证券简称	高管薪酬	高管总薪酬/全体员工薪酬
1	腾讯控股	5.07亿元	0.73%
2	小鹏汽车-W	4.4亿元	
3	阿里巴巴	3.01亿元	
4	京东健康	2.96亿元	29.63%
5	联想集团	1.86亿元	0.57%
6	联想控股	1.78亿元	0.46%
7	中国生物制药	1.71亿元	4.79%
8	京东物流	1.4亿元	0.47%
9	诺诚健华-B	1.35亿元	39.31%
10	永泰生物-B	1.26亿元	63.38%
11	百济神州	1.2亿元	2.85%
12	迈瑞医疗	1.13亿元	7.46%
13	美团-W	1.08亿元	0.50%
14	中手游	0.86亿元	26.79%
15	比亚迪股份	0.72亿元	1.48%
16	中芯国际	0.67亿元	5.49%
17	药明康德	0.65亿元	5.74%
18	中兴通讯	0.65亿元	0.62%
19	理想汽车-W	0.64亿元	34.28%
20	京东方	0.58亿元	1.55%

注：其中阿里数据不含股权激励

从行业分布来看



注：全体员工薪酬包含高管与普通员工薪酬

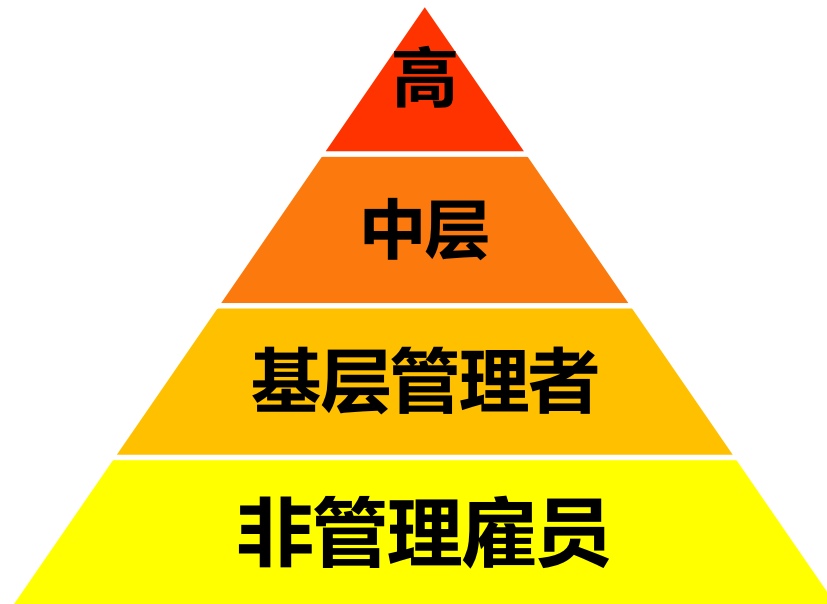


谁是管理者

■ 管理者

— 协调其他人活动以实现组织目标的人。

■ 管理者分类





即使是古之英雄，也各有所长

“镇国家，抚百姓，给馈饷，
不绝粮道，吾不如萧何”

“夫运筹策中帷帐
之中，决胜于千里
之外，吾不如子房”



“连百万之军，战
必胜，攻必取，吾
不如韩信”

为什么三个中国人在一起就成了“虫”？

团结就是力量？



为什么创业团队总是会分手？



当当“夫妻店”不再？



腾讯创业5兄弟：谈钱不伤感情



阿里巴巴十八罗汉



浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

领导艺术？



你怎么看此般“狼性文化”？



领导艺术？

领导、管理与权术？

- 《资治通鉴》
- 《官场现形记》
- 《厚黑学》

中国文化？



企业文化与员工激励

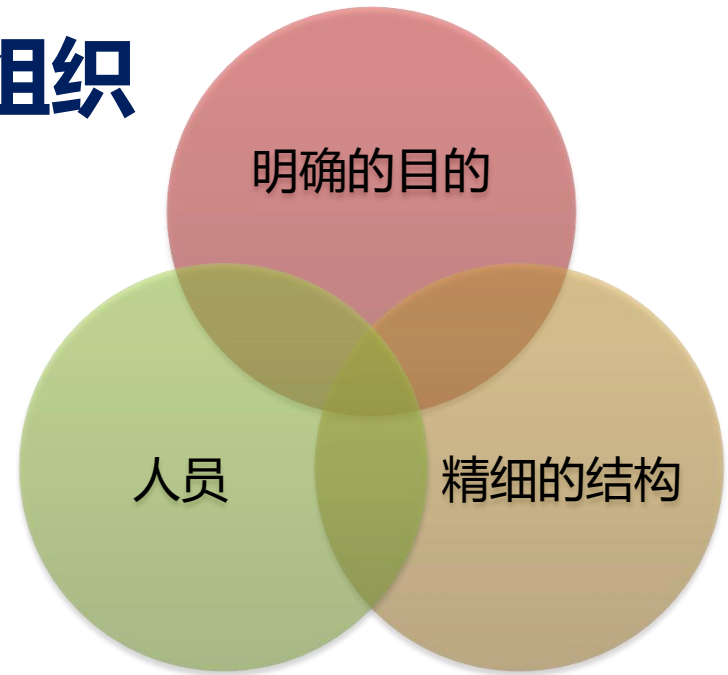
你对海底捞员工服务的印象？

- 足够的授权：小到送菜品，送礼物，大到有权给任何一桌顾客免单，服务员都可以决定
- 优渥的待遇：有物业管理、电脑、WiFi、洗衣阿姨、夫妻福利单房的员工宿舍
- 独特的考核：以客户满意度、员工积极性和干部培养取代营业额、翻台率、利润
- 其他你了解的……





管理者与组织



■ 何谓组织

- 有明确的目的
- 由多人组成
- 有系统性的结构，以规范和限制成员的行为

■ 管理者是**组织**当中的一种角色

■ 管理者的管理对象是**组织**



管理职能

■ 计划、组织、指挥、协调、控制

(法约尔 H.Fayol 1900s)

■ 计划、组织、人事、领导、控制

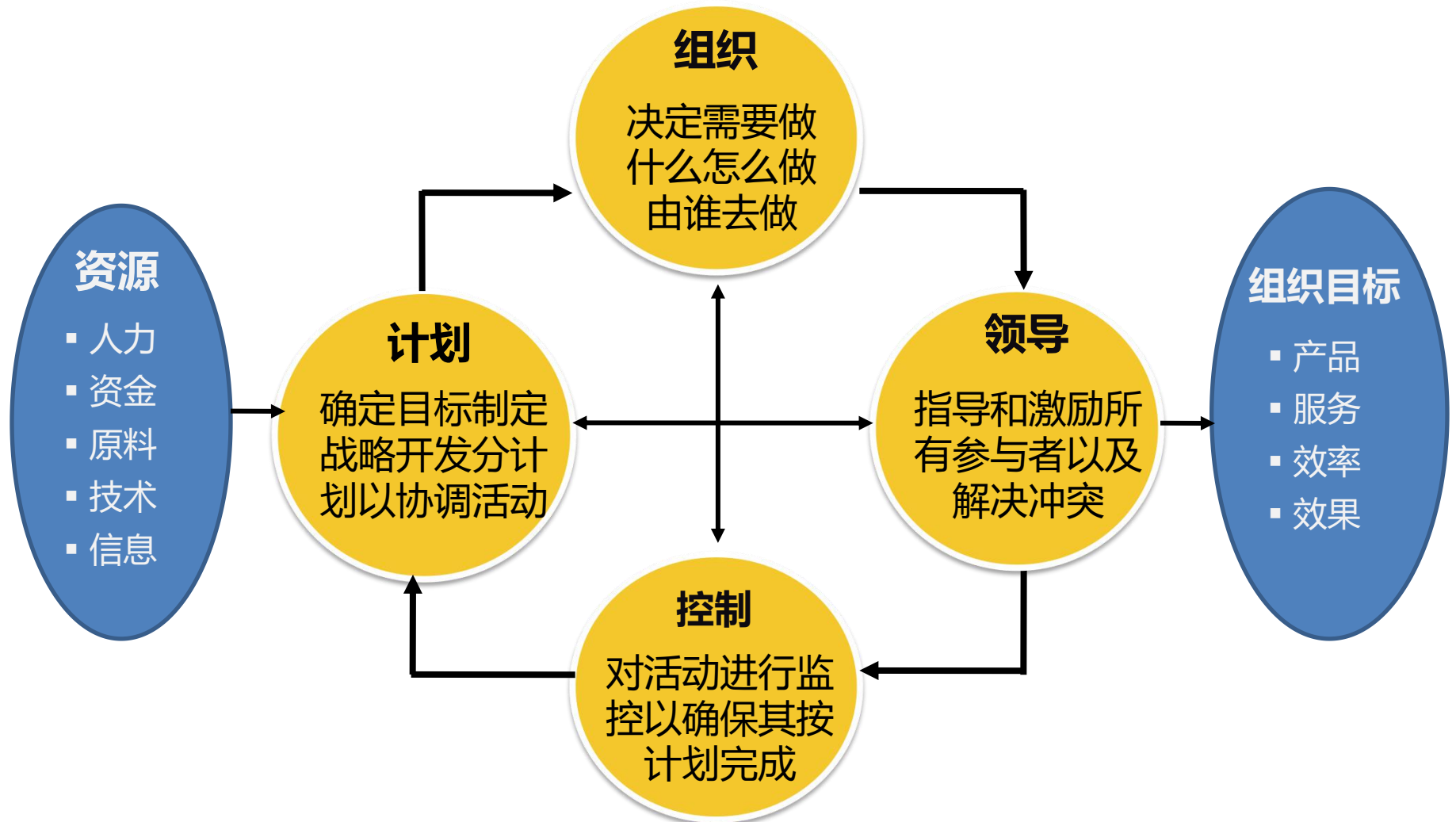
(H.Koontz & C.O'Donnell 1950s)

■ 计划、组织、领导、控制 (80s)

- 计划：组织目标、实现目标的战略规划
- 组织：确定任务、任务的划分、权力链、人员配置。（组织结构
结构设计）
- 领导：对下属的激励、沟通、冲突处理
- 控制：测量、监控、比较、纠偏。



管理职能

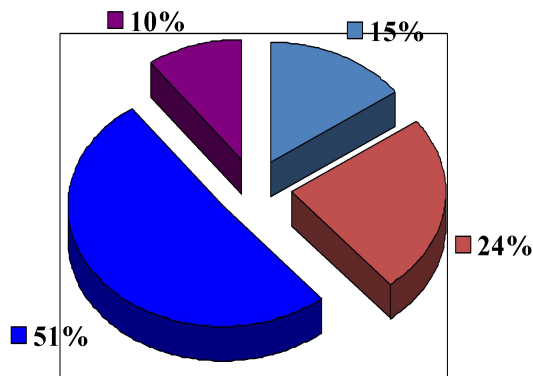




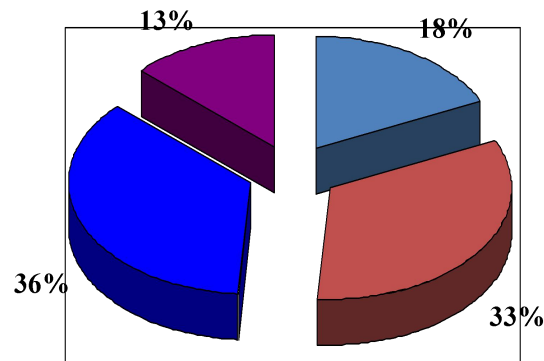
不同组织层次中的管理者

■ 从事每种管理职能的时间分布

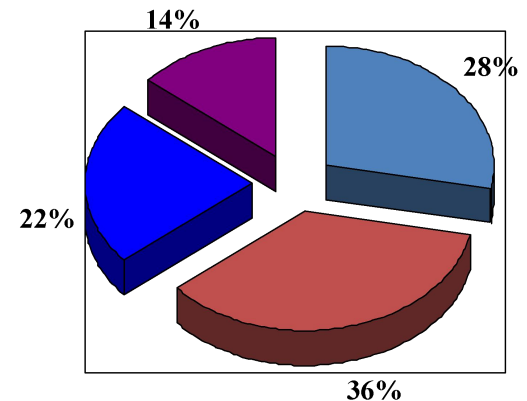
基层管理者



中层管理者



高层管理者



计划

组织

领导

控制



思考

- **不同行业企业的组织层次复杂度？**
 - 纺织业、冶金业、互联网.....
- **不同行业企业的管理资源分配？**
 - 时间、信息设施、管理成本.....
- **数字化对组织层次、管理资源分配的影响？**
 - 对比100年前、50年前、30年前和现在的企业管理.....



管理角色

人际关系

- 挂名首脑
- 领导者
- 联络者

信息传递

- 监听者
- 传播者
- 发言人

决策制定

- 企业家
- 混乱驾驭者
- 资源分配者
- 谈判者



思考：大企业的管理者角色

- 如果，你是宁德时代的曾毓群，你扮演的是什么角色？
- 如果，你是海康威视的陈宗年，你扮演的又是角色？





思考：大企业的管理者角色

- 如果，你是钟睺眈，同时是两家巨无霸上市公司董事长，你扮演的是什么角色？
- 农夫山泉：中国饮料20强之一，专注于研发、推广饮用天然水、果蔬汁饮料、特殊用途饮料和茶饮料等各类软饮料。
- 万泰生物：从事生物诊断试剂与疫苗研发及生产的高新技术企业，是国内最早从事HIV诊断试剂研制的单位之一，有多个重磅产品，包括国内首个二价宫颈癌(HPV)疫苗。
- 再思考：集团型企业的管理者角色





思考：大企业的管理者角色

- 如果，你是钟睺睺，同时是两家巨无霸上市公司董事长，你扮演的是什么角色？
- 延伸思考：钟睺睺曾经营报社、种植蘑菇、卖窗帘，曾创立养生堂药业公司，聘请中医药大学的专家研制出了一种名为“养生堂龟鳖丸”的保健品.....
- 你认为钟睺睺是企业家还是投机者？
- 再思考：集团型企业的管理者角色





思考：小企业的管理者角色

- 如果，你是堕落街的水果摊老板、软件初创企业CEO、独立律师事务所的合伙人.....
- 你要扮演什么角色？





思考：

企业和学生社团管理者角色的不同

- 组织目标
- 组织架构
- 管理手段
- 你遇到过的管理难题……





不同规模企业中的管理者

大企业

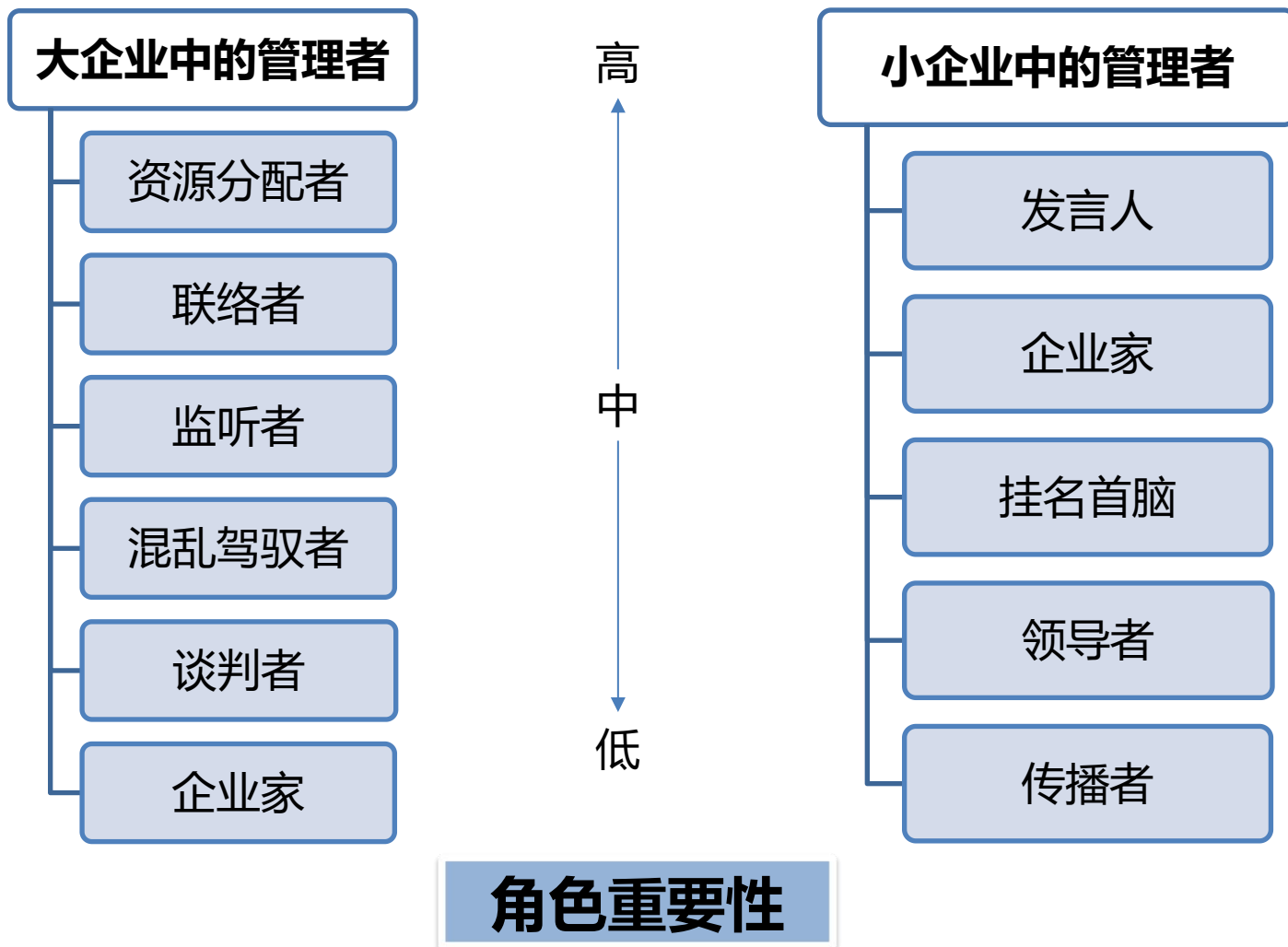
- 资源分配者
- 联络者
- 监听者
- 混乱驾驭者
- 谈判者
- 企业家

小企业

- 发言人
- 企业家
- 挂名首脑
- 领导者
- 传播者



不同规模企业中的管理者

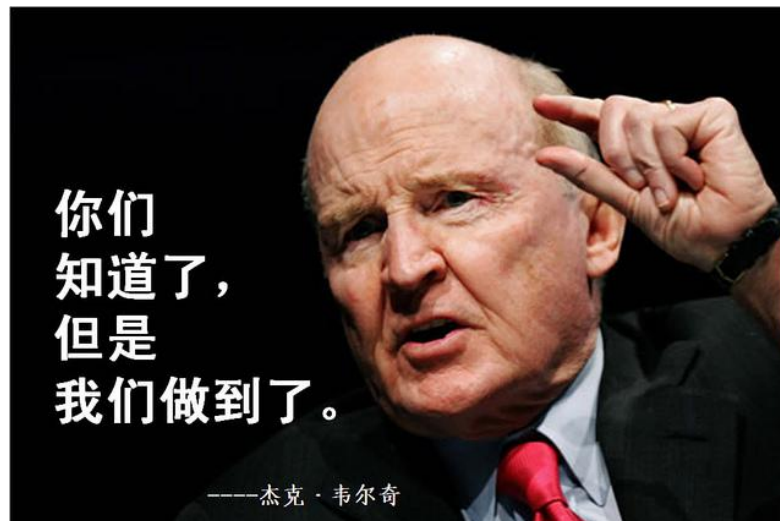




企业家与经理人

■ 思考：

杰克·韦尔奇是企业家，
还是经理人？



杰克·韦尔奇

被誉为“全球第一CEO”，作为通用电气史上最年轻也最杰出的掌门人，他亲手打造了1981-2001二十年间130亿美元到4000多亿美元市值的庞大商业帝国，推行的“六西格玛”标准、全球化和电子商务几乎重新定义了现代企业，被尊称为“经理人中的经理人”的尊誉。

1981年，他在一次讲话中第一次提出了“股东价值”，被称为“**股东价值运动**”之父。



什么是经理人

- 经理人：对其他人的工作负有责任的人
- 思考：传统定义还适用吗？





什么是经理人

- 美国通用电气公司在经理人的定义中补充了一个新的定义：“一个以个人方式作出贡献的专业人员”，从而使专业人员有“平行的发展机会”。
- 德鲁克建议把管理集团中的所有成员都叫做管理者(executive)，而在整个组织中只有四个级别：初级管理者、管理者、高级管理者、公司管理者；于是我们就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度。



什么是企业家

■ 萨伊(J. B. Say)

- 负责指引本组织的远景和利用本组织的资源朝着取得最大的成果和做出最大的贡献而努力。

■ 在德鲁克的《创新与企业家精神》一书中，用了整整一章的篇幅来定义“企业家”

- 大幅度提高资源的产出
- 创造出新颖而与众不同的东西，改变价值
- 开创了新市场和新客户群
- 视变化为常态，他们总是寻找变化，对它做出反应，并将它视为机遇加以利用。



企业家与经理人

■ 思考：
乔布斯是企业家，还是经理人？



史蒂夫·乔布斯

发明家、企业家、苹果公司联合创始人，被誉为“史上最牛的产品经理”先后领导和推出了麦金塔计算机（Macintosh）、iMac、iPod、iPhone、iPad等风靡全球的电子产品，深刻地改变了现代通讯、娱乐、生活方式。同时也是前Pixar动画公司的董事长及行政总裁。

延伸问题：产品经理与创业者、企业家的区别与共性？



企业家与经理人

■ 企业家

曹操
刘备
晁盖
宋江



■ 经理人

诸葛亮
庞统
武松
时迁





浙江大学 管理学院
SCHOOL OF MANAGEMENT
ZHEJIANG UNIVERSITY

playpumps





团队作业

- 根据playpumps的案例，你是否还能找到类似的理论上可行，但在实际生活中很难实现的产品或是项目。如果有，请分析其项目失败的现实原因，并提出改进方案。方案以ppt的形式呈现。

作业请组长于**3月18日24点**之前发到

linfx@zju.edu.cn

请以 “**小组名称_企业名称**” 命名

格式为pdf/ppt文档

请守时，逾时将有扣分惩罚。

助教：林福鑫

Email: ***linfx@zju.edu.cn***

Tel: 17326099470

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