



微信: 17721270662



# 创新与创业



宁说商道

复旦大学管理学院教授，博士生导师，复旦大学创业与创业投资研究中心主任，香港大学商学院客座教授...

使用最新版抖音扫码，加我好友

 抖音

**宁钟** 复旦大学管理学院教授 博士生导师  
 复旦大学创业与创业投资研究中心主任  
 86-21-25011171(O)  
 13818833488(M)

## 第二讲 创新与创新战略

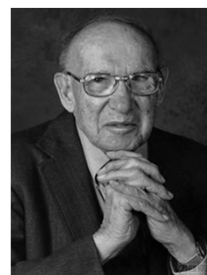


**熊·彼特**

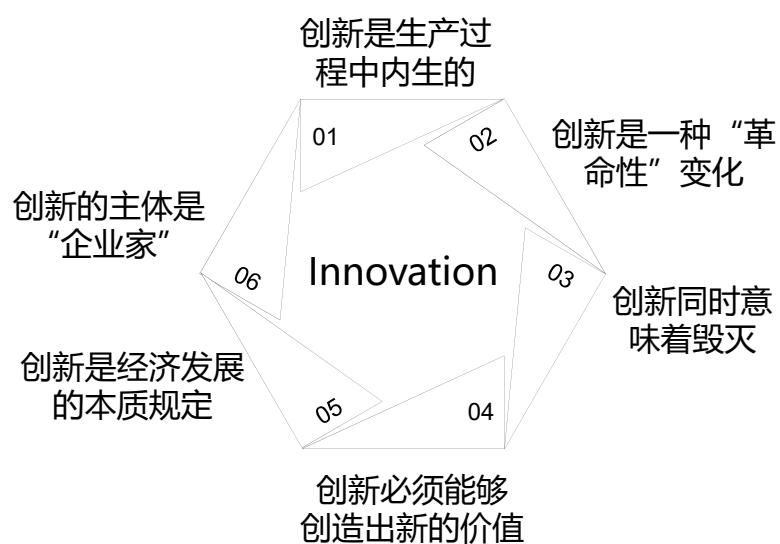
所谓创新就是要“建立一种新的生产函数”，即“生产要素的重新组合”，就是要将一种从来没有的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系中去，以实现生产要素或生产条件的“新组合”。

通过有目的的专注的变革努力，提升一家企业的经济潜力或社会潜力。创新是每位高管的职责，它始于有意识得寻找机会。这些机会可以分门别类，但无法事先预知。要找到这些机会并加以利用，需要人们严格有序地工作。

**彼得·德鲁克**



## 创新及其特点



## 创新类型

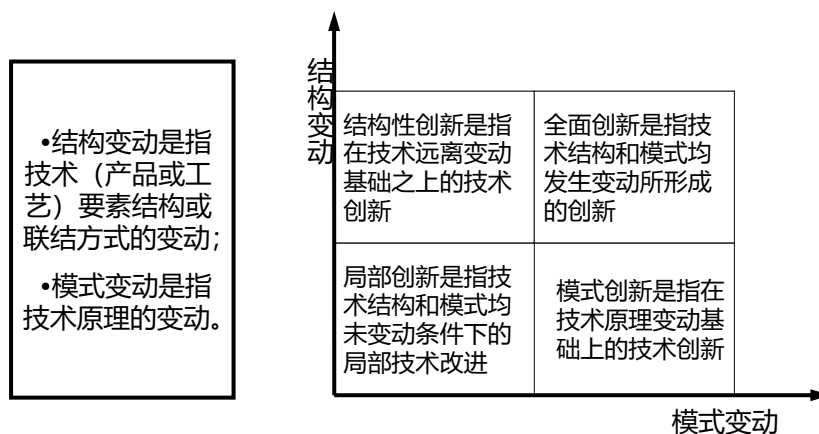
创新程度	突破			
	重大			
	渐进			
		产品创新	工艺创新	服务创新

## Type of Innovation and Their Effects in Market

Effect of Innovation on consumer Habits and Behaviors	Major	<b>Major Innovation 主要创新</b> Fundamental changes in consumer behavior Championed by established competitors Speed cameras; online banking	<b>Radical Innovations 激进创新</b> Disruptive effect on customers & producers Based on different set of scientific principles than prevailing set Create new markets, demand new consumer behaviors Car
	Minor	<b>Incremental Innovation 渐近创新</b> Extend current proposition facing consumers Minor changes Build upon existing competencies & assets Fog Lights	<b>Strategic Innovations 战略创新</b> Small changes but dramatic impact on competition Requires different business models Small cars; small cameras
		Enhances	destroys
		Effect of Innovation on Established firms' Competencies & Complementary Assets	

## 技术创新根据产品结构变动和模式变动的不同可以分为四种方式

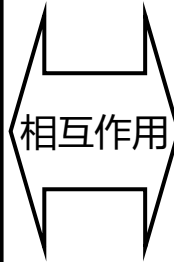
技术创新是只由技术的新构想，经过研究开发或技术组合，到获得实际应用，并产生经济、社会效益的商业化全过程的活动。



## 管理创新与技术创新 是相互配合、相互促进的

管理创新是技术创新  
的内在保障

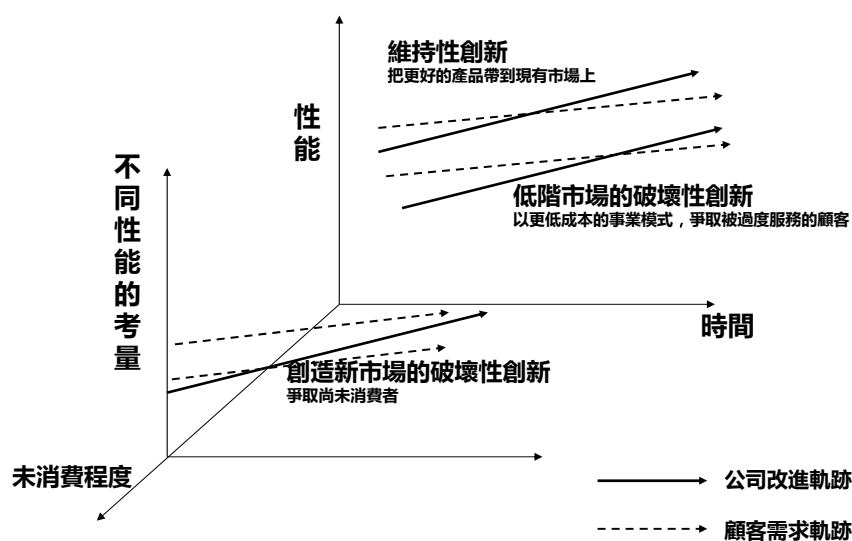
管理创新是一种创造新的资源整合范式的动态性活动，它可以使企业内部的权力机构、决策机构、执行机构形成所有者、经营者和生产者之间明确的相互激励和相互制衡关系，形成科学的领导体制和决策程序，从而确立技术创新的决策与激励机制



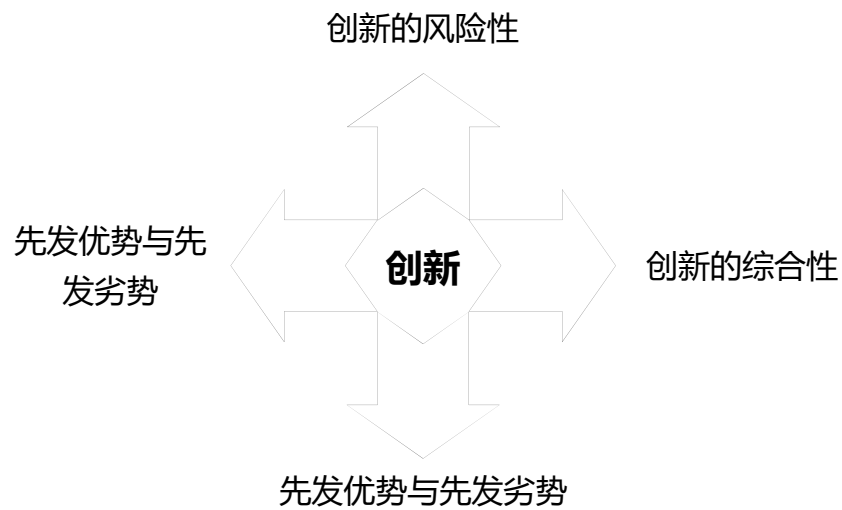
技术创新对管理创新也具有  
一定的促进性

•技术创新的间接推动作用表现在：由于技术创新中生产技术、产品、工艺方面的创新使得企业中组织机构、人员安排、市场营销及管理观念都需做出相应的变革。

## 持续性创新与破坏性创新



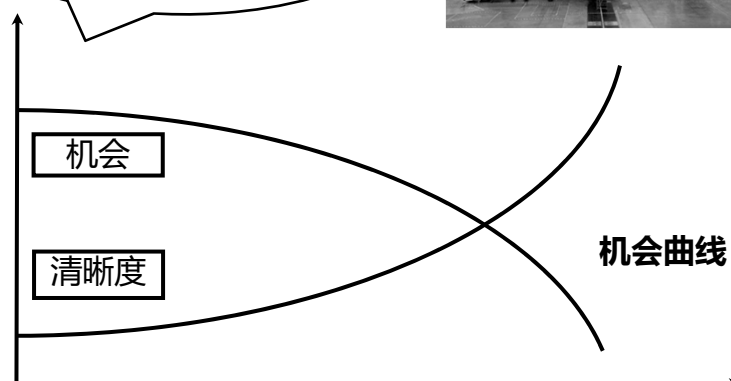
## 后危机时期创新的特点



## 创新的风险性

Tom Enders说每一次创新都会带来风险，” 但是如果你回避风险，竞争就会杀了你。所有你必须学会走钢丝”。

波音787 “梦想” 飞机停飞  
凸显创新困境



## 过度创新会带来意想不到的风险



用3D打印机打印一把AK47，“全民武器计划”让人们通过3D技术打印枪支



bb

## 技术创新过度会冲击基本道德底线

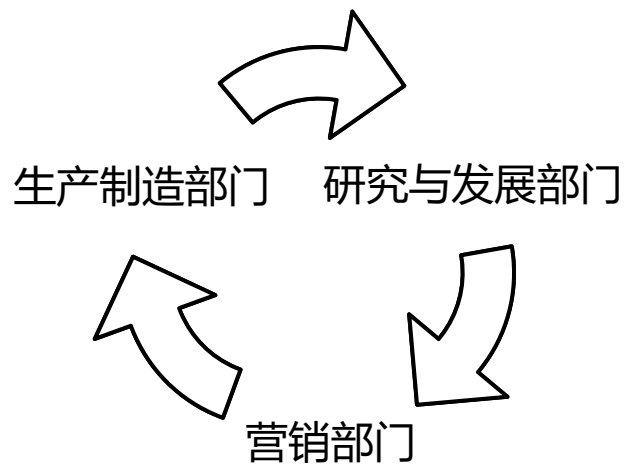


美国“棱镜”折射了什么？



中国泳协最终妥协 临阵换第4代  
鲨鱼皮“LZR Racer” 队员特爽

## 创新的综合性



## 先发优势和先发劣势

Urban等人（1984年）对34大类日用消费品中95个品种的实证研究发现：

第一位领先者出现之后，第二位、第三位.....的平均市场份额逐次递减，分别为：71%，58%，44 %，35 %，36 %.....

先动的三种途径：

- 1、技术领先
- 2、对关键资源的先占；
- 3. 设置较高的用户转换成本



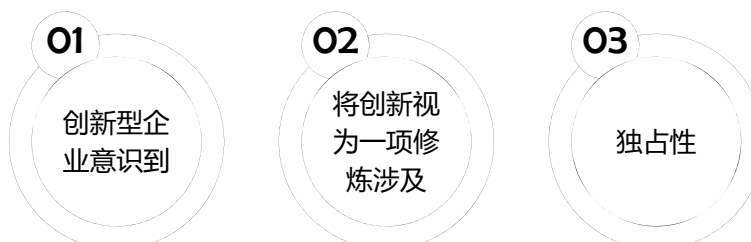
## 先发优势和先发劣势



柯达：破坏性创新之痛

## 创新成果的知识产权保护

使人们了解如何思考他们的创意，以及哪些与组织的经营目标相一致



员工的技能、知识、承诺以及创新能力是唯一能将他们与竞争者区分开来的因素

竞争领域的独占依赖于市场—技术、专利、管理、技术壁垒，赢利空间—增强对竞争领域的独占性



## 发明者与经营者创新不同的典型事例

唯冠称苹果赔偿6000万美元太少



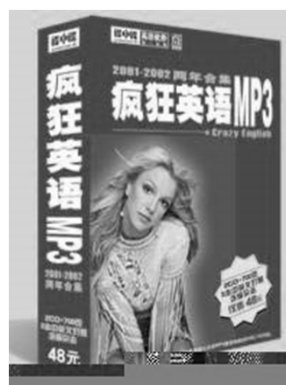
韩寒等告百度文库侵犯著作权胜诉  
获赔17.3万



## 发明者与经营者创新不同的典型事例

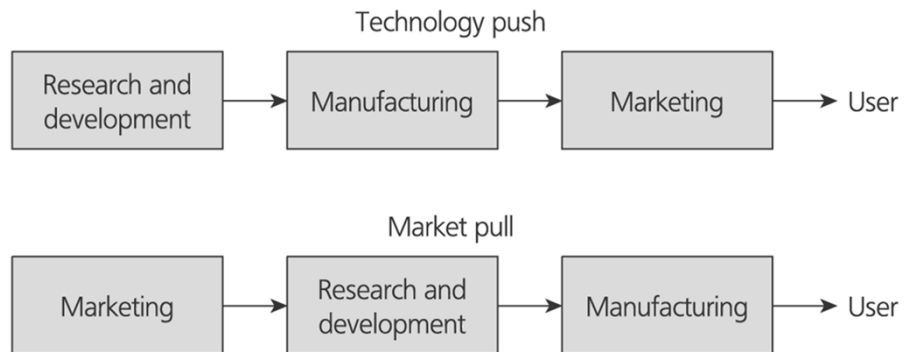


谁  
更  
疯  
狂



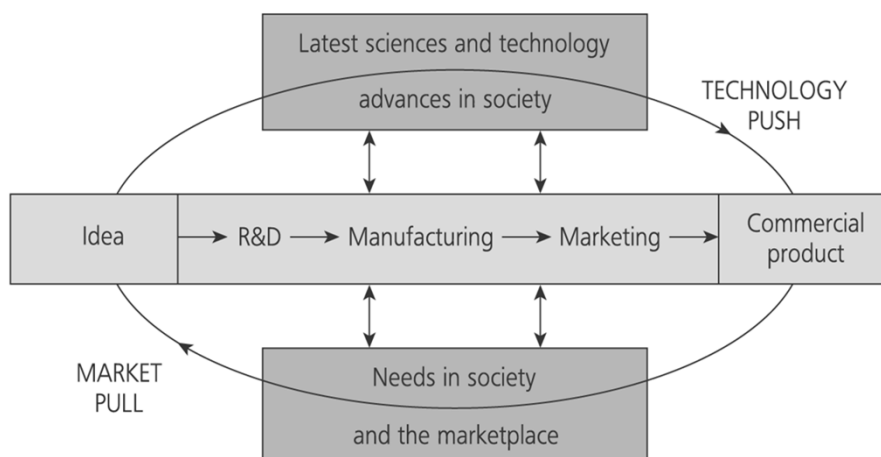
“疯狂英语” 与 《疯狂英语》

## 技术创新过程



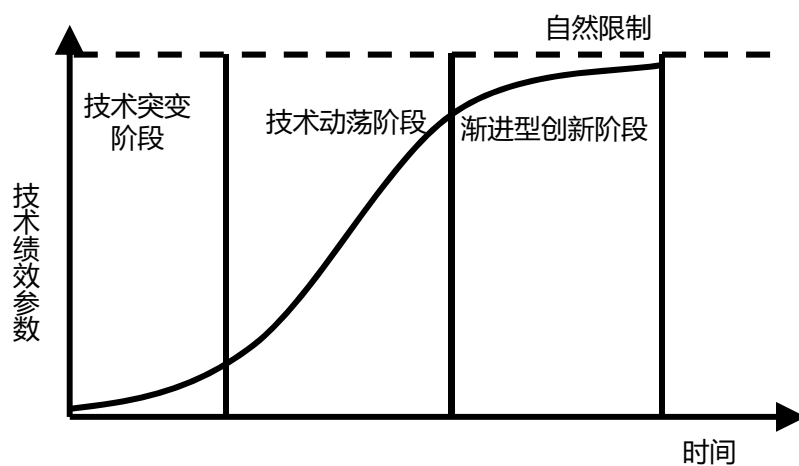
## 技术创新过程

### Interactive model of innovation

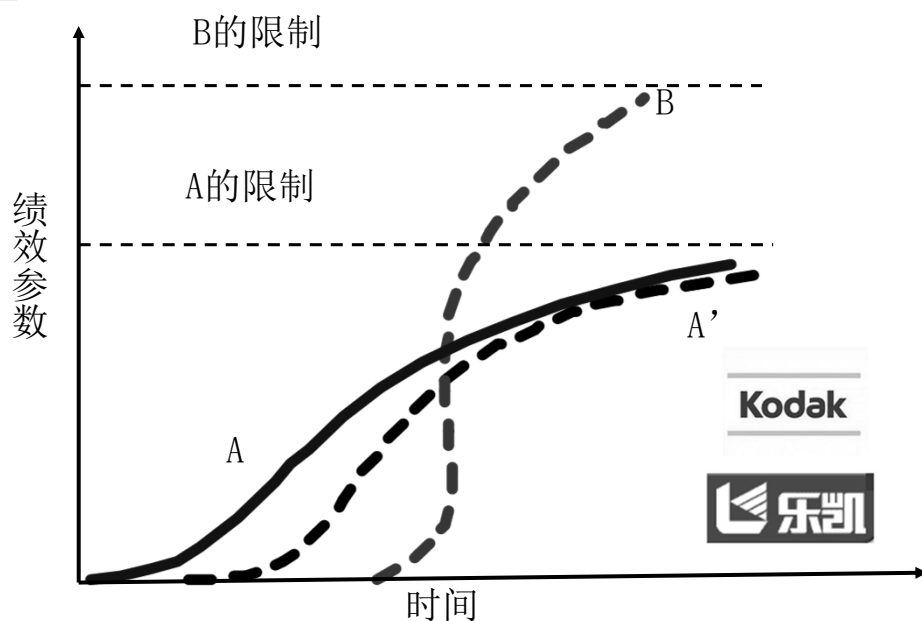


Source: Adapted from B. Rothwell and W. Zegveld (1985) *Reindustrialisation and Technology*, Longman, London.

## 技术生命周期 Technology Life Cycle



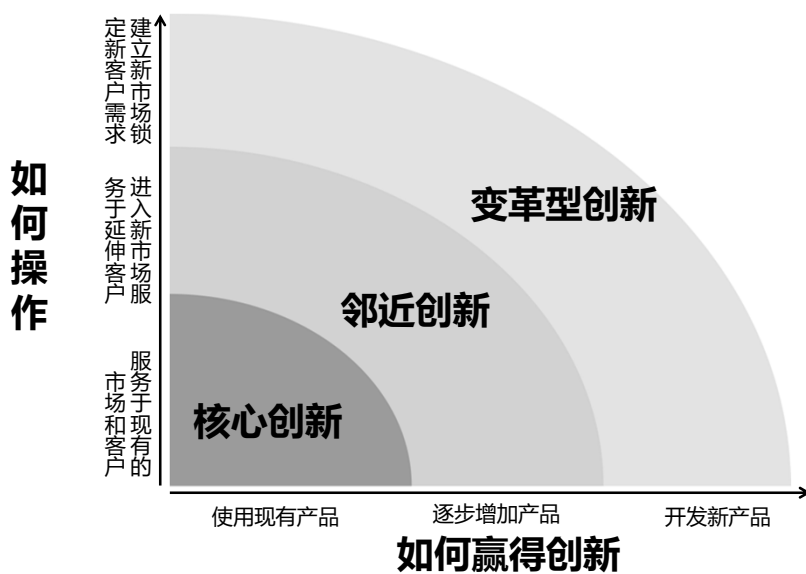
## 技术生命周期与创新



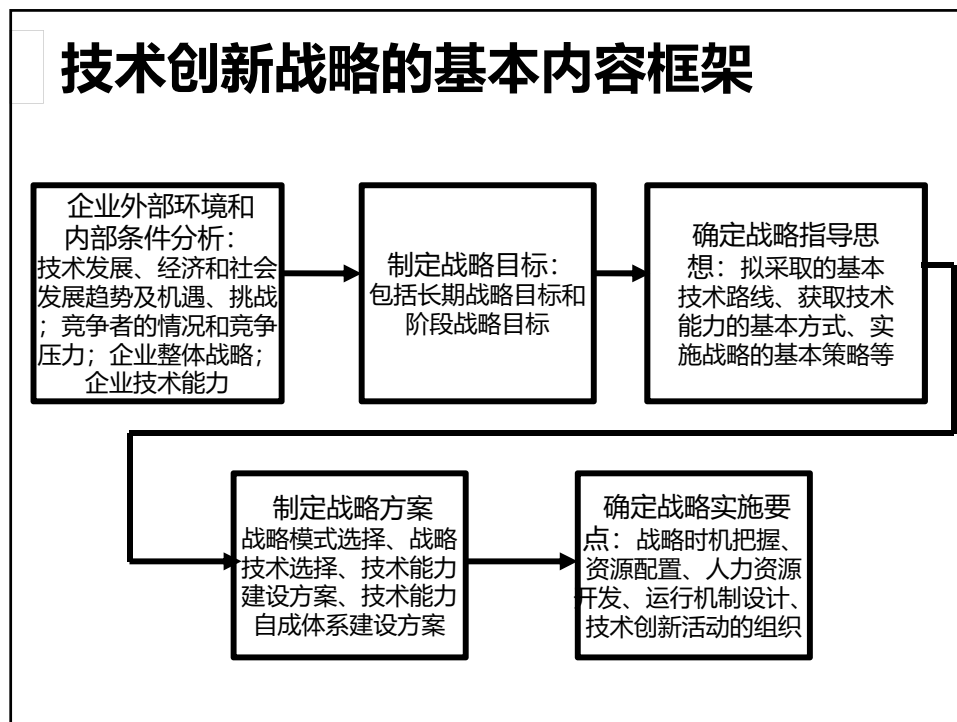
## 建立人才基础



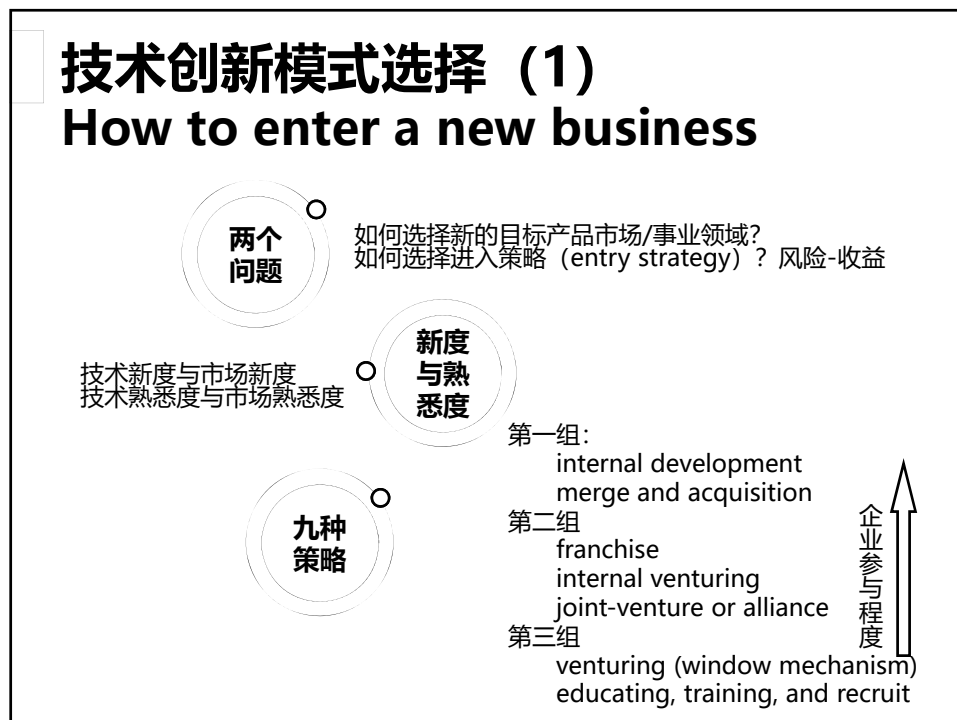
## 研究专题：管理创新组合



## 技术创新战略的基本内容框架



## 技术创新模式选择 (1) How to enter a new business



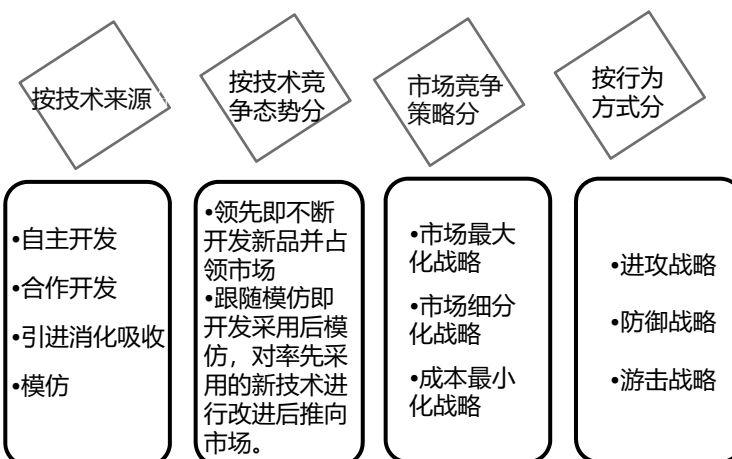
## 技术创新模式选择 (2)

### How to enter a new business

市场特征	Joint venture	Venturing Or ETR	Venturing Or ETR
	Internal market development Or M&A Or Joint Venture	Internal venture Or M&A	Venturing Or ETR
	Internal development Or M&A	Internal product development Or M&A	New-style joint venture
	base	new but familiar	new and unfamiliar

技术特征

## 企业创新战略分类



## 不同技术来源战略类型的特点

战略类型	有利性	不利性	适用范围
自主开发	有利于建立自己的核心能力和优势	开发投资大，周期长，风险大	技术开发能力强，经济实力强，或掌握了独特技术的企业
合作开发	减少开发投资，缩短开发周期，分散风险	不能独占技术，合作方有时形成竞争对手	开发难度大，投资大，风险大的技术领域，合作条件好的企业
引进消化吸收	节约开发投资，采用技术所需周期短，风险小	易受技术输出方的制约与控制，不宜得到最先进的技术	与先进技术存在较大“技术势差”的企业
模仿	风险小，周期短，投资少	技术上处于被动地位，竞争力弱	与先进技术有差距，技术、经济势力较弱，但有一定的开发能力

## 不同竞争优势战略类型的特点

战略类型	有利性	不利性	适用范围
领先	可领先占领市场，取得垄断利润	投资大，风险大	技术开发能力强，经济实力强
跟随和模仿	风险较小，投资较少，如果实施适当也可超过领先者	处于竞争劣势地位，市场份额一般较领先者少	有较强的消化吸收能力，有一定的开发能力
市场最大化	市场占有率高，一般利润高，长期发展余地大	对技术及其他资源需求较高，易受到攻击	技术实力强，配套资源雄厚的企业或者新兴技术中领先的企业
市场细分化	避开与优势企业的正面冲突，可获得一定的竞争地位	相对机会较少，市场规模小	掌握一定技术、具有柔性制造能力的后进入市场的企业
成本最小化	可取得价格竞争优势，产品研究开发费用较低	对生产系统的技术和管理系统水平要求高，当原材料成本比重大时总成本难以控制	生产制造工艺技术能力强，管理水平高的企业

## 不同行为方式战略类型的特点

战略类型	有利性	不利性	适用范围
填空	避开与优势企业的正面冲突，可获得一定竞争地位	机会相对较少，市场规模小	技术能力和竞争能力较弱，但是上村一定的机会
进攻	处于竞争的主动地位，可能争取新的领地	往往要付出很大的代价，风险大	往往掌握了墨中技术优势，具备向已经占领的市场和技术阵地进攻的能力
防御	风险小，代价小	往往处于竞争的被动地位	技术、市场地位往往较高而且稳固的企业
游击	往往可以出奇制胜	具有较大的冒险性	技术、市场领域已被占领，后进者机会较少，但又出现了某种机会或者相对优势时

## 不同竞争地位的战略选择





## 案例分析



立邦漆的启示



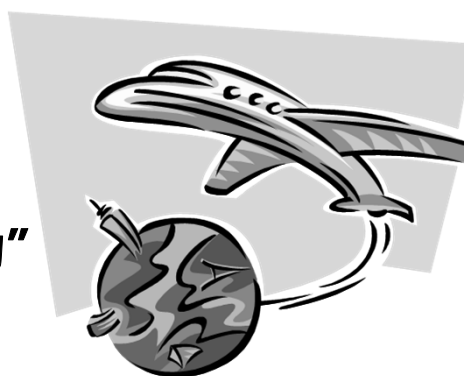
处处放光彩

**“优势之中找弱点”**

## 案例分析——迂回包抄战

美国西南航空公司的启示

**“有所为，有所不为”**



737飞机，二流机场，点到点的飞行

## 美国西南航空公司的经验

Benefit experience 比竞争对手强的方面	Equal experience 与竞争对手一样的方面	Trade-offs 比竞争对手弱的方面
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 减少门对门的旅行时间体验轻松活泼的旅行生活</li> <li>➢ 价格低廉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 与最安全的航空公司一样安全</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不提供餐饮服务</li> <li>✓ 不提供行李转机服务</li> <li>✓ 不确定座位</li> <li>✓ 不通过旅行社卖票</li> </ul>

**“与自己开车或乘坐其他航空公司飞机相比”**



宁钟 教授 博士生导师  
复旦大学管理学院  
ningzhong@fudan.edu.cn  
86-21-25011171(O),  
13818833488(M)  
微信: 17721270662



宁说商道

复旦大学管理学院教授，博士生导师，复旦大学创业与创业投资研究中心主任，香港大学商学院客座教授...

使用最新版抖音扫码，加我好友

抖音

**谢谢观看！**