

创新与创业

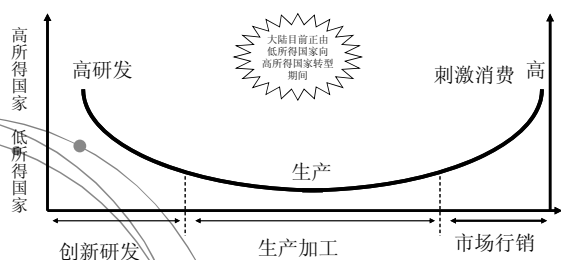


Zhong NING 宁钟 教授 博士生导师
School of Management, Fudan University
ningzhong@fudan.edu.cn
86-21-25011171
13818833488

第三讲 企业创新战略

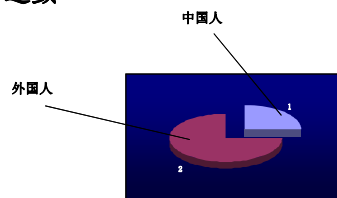
- 1 创新与竞争战略
- 2 创新与竞争互动(动态竞争战略)
- 3 创新与经营组合(集团战略)
- 4 企业创新战略

导入：国家经济的微笑曲线



中国科技创新的巨大挑战

- 发明专利授权中四分之三为外国人拥有
- 产业发展 “无心连颤”



缺乏现代的
爱因斯坦，
也远离居里
夫人！



通用电气一览

Dow Jones Industrial Average

1896

American Cotton Oil
American Sugar
American Tobacco
Chicago Gas
Distilling & Cattlefeeding
General Electric
Laclede Gas
National Lead
North American
Tennessee Coal & Iron
U.S. Leather
U.S. Rubber

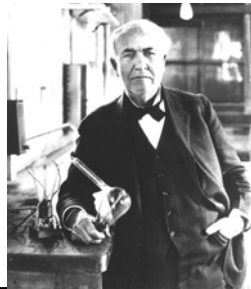
2002

Alcoa
American Express
AT&T
Boeing
Caterpillar
Citigroup
Coca-Cola
Disney
DuPont
Eastman Kodak
Exxon
General Electric
General Motors
Hewlett-Packard
Home Depot
Honeywell
IBM
Intel
International Paper
Johnson & Johnson
J.P. Morgan
McDonald's
Merck
Microsoft
3M
Philip Morris
Procter & Gamble
SBC
United Technologies
Wal-Mart

GE Is the Only Company on Both Lists

通用电气

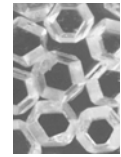
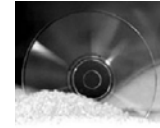
*A 125-year old,
\$126B High-Tech
Growth Company*



技术是增长之钥匙
Technology is Key to Growth

Founded by Thomas Edison

Global Research at GE



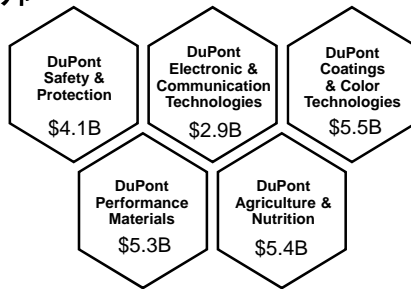
Innovations:

- Digital X-Ray
- High-Field MR
- Lexan
- Fan beam CT
- Man-Made Diamonds
- Many More...



今日的杜邦

- Sales of \$23 B
- Global Operations in >70 Countries
- ~60,000 Employees Worldwide



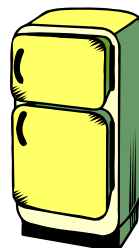
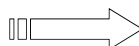
杜邦是一个基于科学的公司

*We put science to work
solving problems in ways
that make people's lives
better, safer and easier.*



Chad Holliday
DuPont Chairman and CEO

问题二：
你又会如何把一只大象放进冰箱呢？



创新与战略定位（竞争战略）

企业在一个具体行业/产品市场中发挥核心专长，提高顾客的价值感受和创造新优势的承诺、决策和行动。

竞争战略

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）;
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】xchy007@163.com



【报名须知】

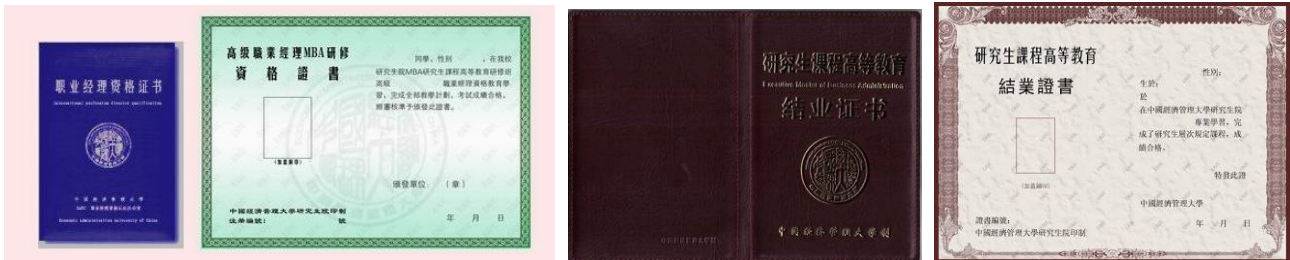
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)

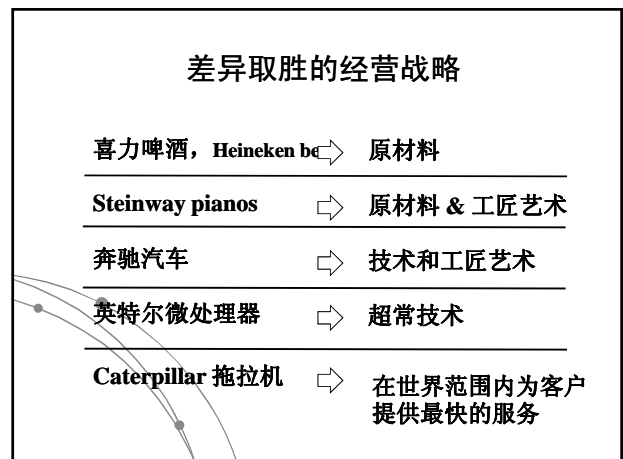
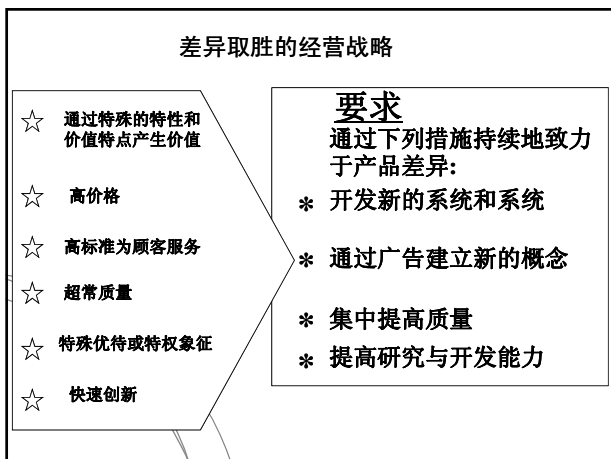
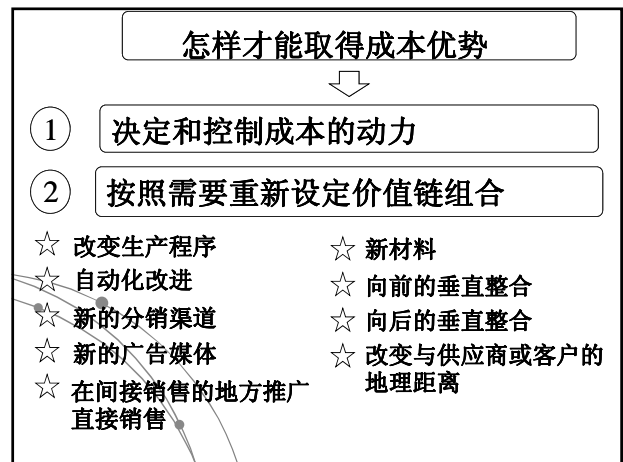
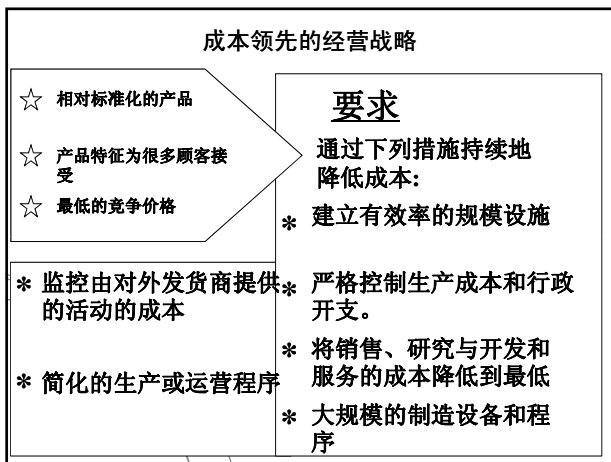
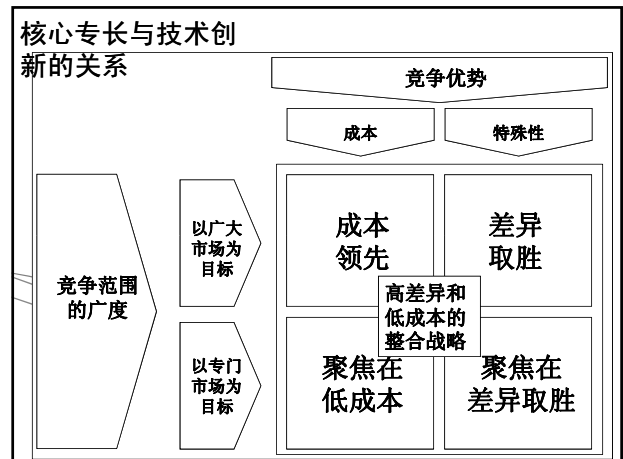
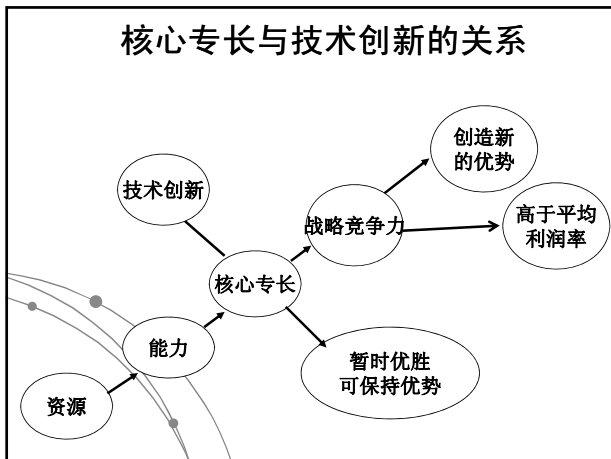


【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

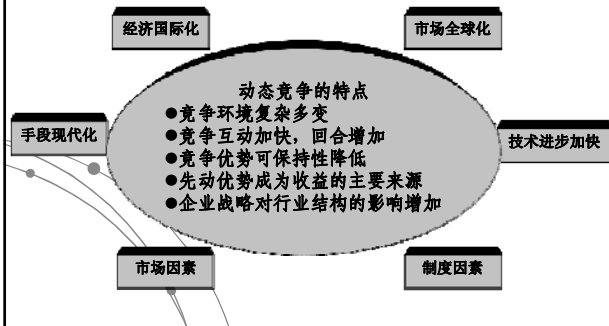
方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

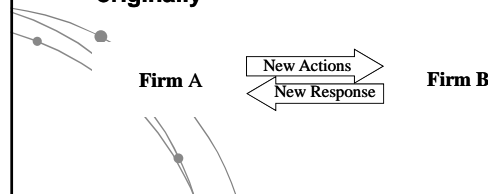


创新与竞争互动（动态竞争战略）



Strategic Conduct is Dynamic

- Actions taken by one firm elicits responses from competitors
- Competitive responses lead to additional actions from the firm that acted originally

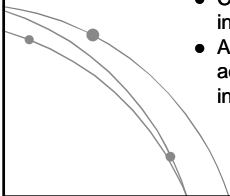


Competitive Dynamics:

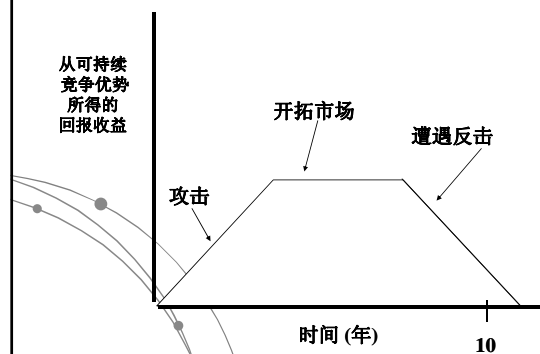
Slow-Cycle Markets

Slow-cycle markets

- Slow-cycle markets
 - the firm's competitive advantages are shielded from imitation for long periods of time
 - imitation is costly
- Competitive advantages are sustainable in slow-cycle markets
- A proprietary, one-of-a-kind competitive advantage leads to competitive success in a slow-cycle market



竞争最终被侵蚀



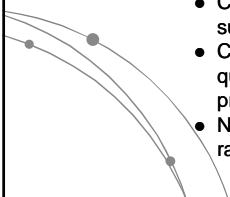
Competitive Dynamics:

Fast-Cycle Markets

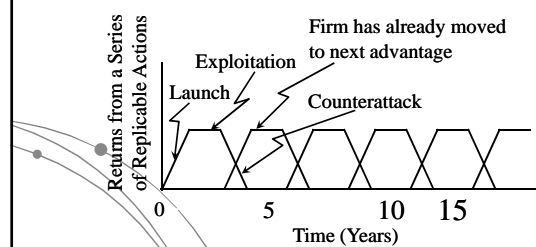
Slow-cycle markets

Fast-cycle markets

- Fast-cycle markets
 - the firm's competitive advantages aren't shielded from imitation
 - imitation happens quickly and somewhat inexpensively
- Competitive advantages aren't sustainable
- Competitors use reverse engineering to quickly imitate or improve on the firm's products
- Non-proprietary technology is diffused rapidly



Obtaining Temporary Advantages to Create Sustained Advantage



Competitive Dynamics: Standard-Cycle Markets

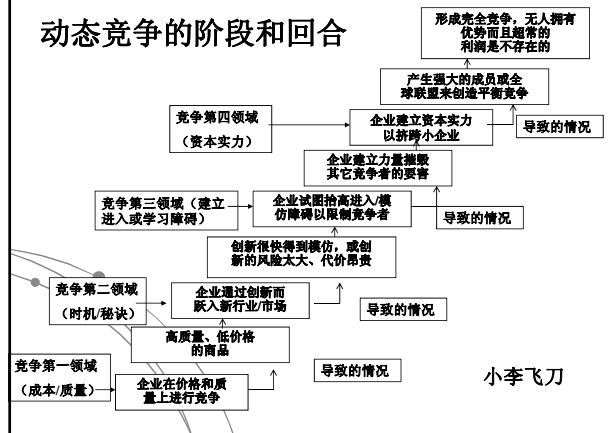
Slow-cycle
markets

Fast-cycle
markets

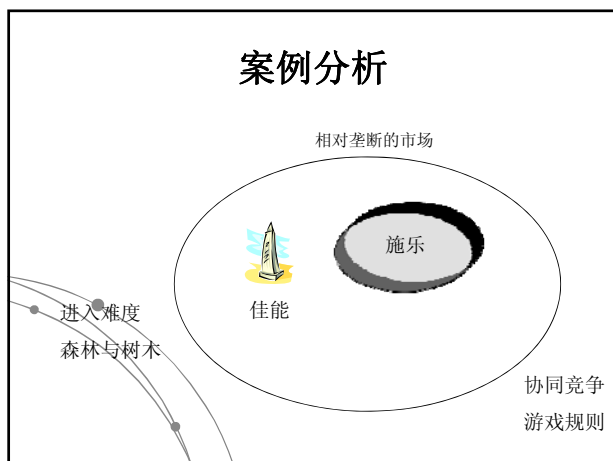
Standard-cycle
markets

- Standard-cycle markets
 - the firm's competitive advantages may be shielded from imitation
 - imitation is moderately costly
- Competitive advantages are partially sustainable if the firm is able to continuously upgrade the quality of its competitive advantages
- Firms
 - seek large market shares
 - gain customer loyalty through brand names
 - carefully control operations

动态竞争的阶段和回合



案例分析



协同竞争—新的思维方式

大多数企业只有在其他企业成功时才会取得成功

当大家在一起做馅饼时，商场上是合作

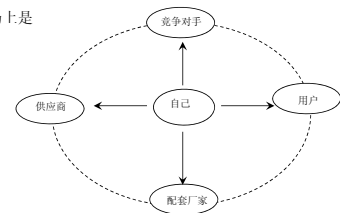
当大家在一起分馅饼时，商场上是竞争

成功秘诀

在于塑造自己参与的游戏

在于制造自己期望的游戏

在于不被动地接收游戏

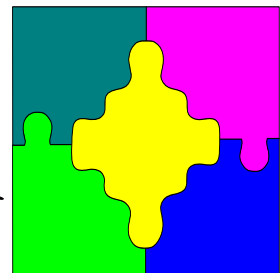


创新与集团公司战略

企业为了提高顾客的价值感受和创造新的竞争优势，而在多个行业中发挥核心专长的承诺、决策和行动。

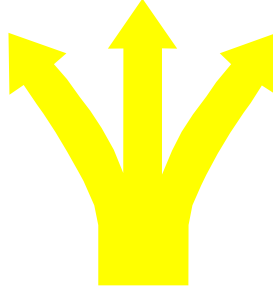
集团公司战略的各种选择

- 单一产品战略
- 主导产品战略
- 限制性相关多元化战略
- 非限制性相关多元化战略
- 不相关多元化战略

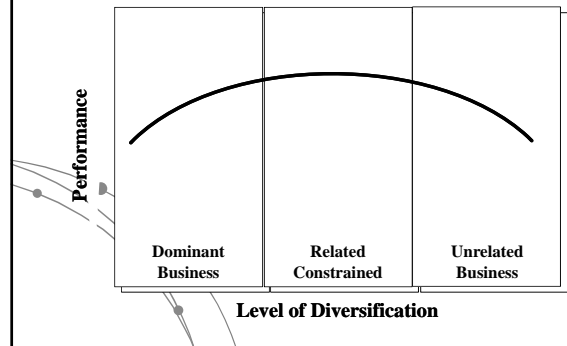


非限制性相关多元化战略的定义

- 企业为了提高顾客的价值感受和创造新的竞争优势，而在多个可以资源和能力共享的相关行业中发挥核心专长的承诺、决策和行动。



Relationship Between Diversification and Performance

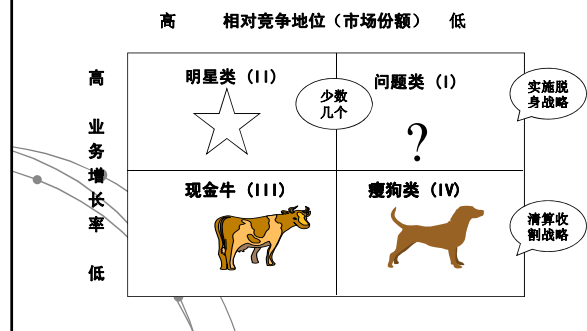


波士顿咨询公司：“业务包”理论

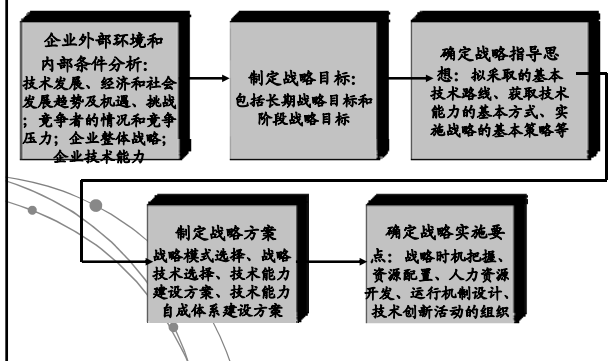


波士顿咨询公司：“业务包”理论

波士顿咨询公司把企业内部的业务单位划分为四种战略：



技术创新战略的基本内容框架



技术创新模式选择 (1)

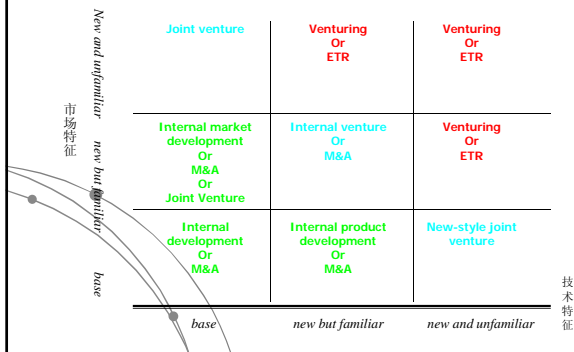
How to enter a new business

- 两个问题
 - (1) 如何选择新的目标产品市场/事业领域? 风险-收益
 - (2) 如何选择进入策略 (entry strategy)?
- 新度 (newness) 与熟悉度 (familiarity)
 - 技术新度与市场新度
 - 技术熟悉度与市场熟悉度
- 九种策略
 - 第一组:
 - internal development
 - merge and acquisition
 - 第二组:
 - franchise
 - internal venturing
 - joint-venture or alliance
 - 第三组:
 - venturing (window mechanism)
 - educating, training, and recruit

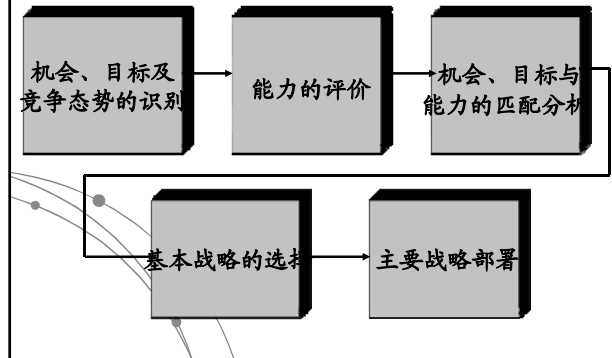


技术创新模式选择（2）

How to enter a new business



企业技术创新战略选择的基本步骤



制定技术创新战略的外部环境和内部条件分析

企业目标和总体战略要求

- 市场目标对技术创新的要求;
- 增长目标对技术创新的要求;
- 竞争地位对技术创新的要求;
- 企业形象对技术创新的要求。

发展机会和竞争压力

- 本行业技术进步提供的机会;
- 相关行业技术进步提供的机会;
- 产业机会;
- 市场机会;
- 来自需求、供给、同行等多个方面的竞争压力。

企业的技术能力

- 考察技术吸收能力、技术应用能力和创造能力;
- 考察现有技术能力;
- 考察可挖掘的技术潜力;
- 考察经过努力可能获得的新的技术能力。

技术创新成功因素和障碍因素

技术创新成功的内外部因素

位次	因素
内部因素	
1	高层领导的支持
2	研发部门与营销、生产部门合作
3	技术带头人
4	高水平人才
5	体制合理
外部因素	
1	消费者和供应者的合作和支持
2	政府支持
3	与研究机构合作
4	与大学合作
5	获得咨询服务

企业技术创新的障碍因素

位次	因素
1	缺乏创新资金
2	缺乏人才
3	研究开发支出少
4	缺乏技术信息
5	创新风险大
6	缺乏市场信息
7	产权不明确、奖励不到位
8	创新实际难以把握
9	创新网络不合适
10	创新的回收期太长

数据来源：《中国企业技术创新分析》，清华大学出版社

技术创新过程管理的重要因素

资金

资金是企业从事技术创新活动的必备条件和保障

队伍

队伍建设的目的是形成技术创新能力，包括队伍的构成、知识结构、能力培养等，其中学术带头人的作用尤其重要

决策

技术创新的决策要求能够把握技术和市场时机，尽量减少风险，抓住关键，掌握方向

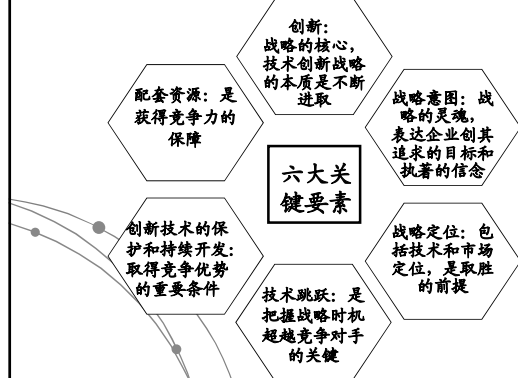
组织

企业要在高层管理者的指挥和支持下组织好从事创新的部门内的合作和部门间的协调

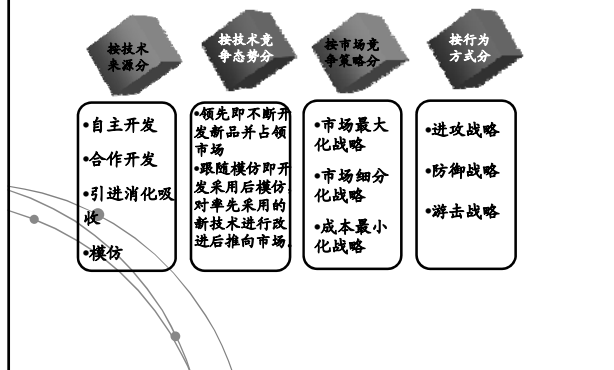
机制

企业要从体制、制度、精神、物质诸方面建立激励创新的动力，营造创新的优越环境

技术创新战略的关键要素



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“技术落差”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

立邦漆的启示

“优势之中找弱点”

处处放光彩



案例分析—迂回包抄战

“有所为，有所不为”

美国西南航空公司的启示

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
✓减少门对门的旅行时间体验轻松活泼的旅行生活 ✓价格低廉	✓与最安全的航空公司一样安全	✓不提供餐饮服务 ✓不提供行李转机服务 ✓不确定座位 ✓不通过旅行社卖票

“与自己开车或乘坐其他航空公司飞机相比”

谢谢你的聆听！



Zhong NING 宁钟 教授
复旦大学管理学院
ningzhong@fudan.edu.cn
86-21-25011171
13818833488