

变革时代企业创新驱动与转型升级战略

郑刚 博士

副教授、博导

斯坦福大学访问学者（2011-2013）

浙江大学管理学院

浙江大学“创新管理与持续竞争力研究”国家创新基地

zhg1213@zju.edu.cn



国际视野 创新能力 创业精神 社会责任

个人背景

- 现任浙大管理学院 管理科学与工程学系副主任、博导
- 浙大管理学院硅谷创业实验室 (Venture-lab) 创始主任
- 浙大创新管理与持续竞争力国家创新基地 (NIIM) 主任助理、创始成员
- 《技术创新管理》国家精品课程主要协调人
- 斯坦福大学访问学者 (2011.9-2013.8)
- 中国科学学与科技政策研究会理事
- ICSB国际中小企业联合会中国创业协会副会长
- 浙江省经信委省级企业技术中心评估专家组成员
- 杭州市企业技术创新促进会咨询专家
- 主要研究与教学方向:
 - ∞ 创新与管理变革
 - ∞ 共同提出全面创新管理 (TIM) 理论 , 全面协同创新理论提出者
 - ∞ 新产品开发与项目管理
 - ∞ 技术创业等
- 担任瑞琦仕、欧冶达铸造等多家企业管理顾问

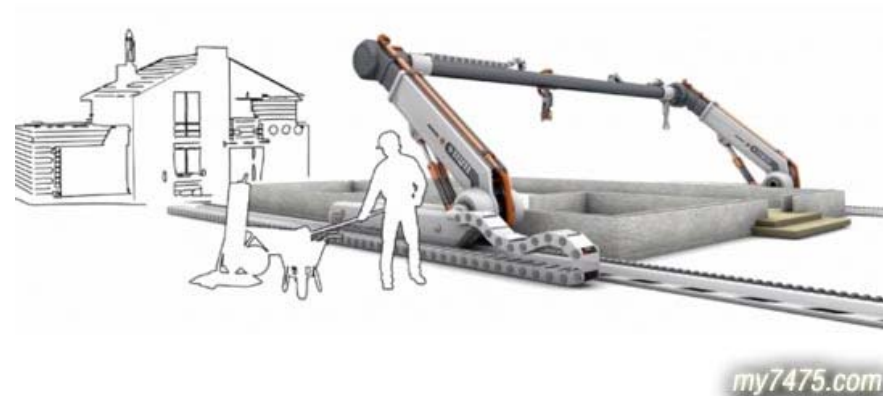


- 一、移动互联网时代的变革与颠覆
- 二、国际创新管理六大趋势
- 三、变革时代传统企业转型升级与创新驱动战略

一、移动互联网时代的变革与颠覆

这是大变革时代

- **3D打印**
- **大数据**
- **移动互联网**
- **物联网**
- **无人驾驶汽车**
- **MOOC**
- **产品生命周期越来越短**
- **跨界颠覆性创新层出不穷.**



- “铁匠在啤酒中撒下眼泪，悲叹自己没有办法在铁路时代卖马掌，但是这并不会使他们的马掌更受欢迎。
- 那些学习变成机械师的铁匠才会保住自己的饭碗。”

——科幻小说家柯瑞·道特罗

互联网思维

- 在(移动)互联网、大数据、云计算等科技不断发展的背景下，**对市场、对用户、对产品、对企业价值链乃至对整个商业生态的进行重新审视的思考方式**
- 雷军：“**专注、极致、口碑、快**”，核心是口碑

文/赵大伟

<http://www.woshipm.com/operate/56262.html>

互联网思维九大维度

互联网九大思维

互联网思维



工业思维

VS

互联网思维

- 羊毛出在羊身上
- 花巨资广告营销
- 封闭式创新
- 研发人员创新
- 靠产品本身赚钱
- 产品功能、质量最重要
- 直线思维决策
- 产品卖出就不需要和顾客打交道了

- 羊毛出在猪身上
- 口碑、低成本社会化营销
- 开放式创新
- 用户参与创新
- 产品本身可以免费
- 用户体验为核心
- 圆形思维决策
- 产品卖出，与用户关系才开始

你以为你的对手是友商,其实你的对手是时代

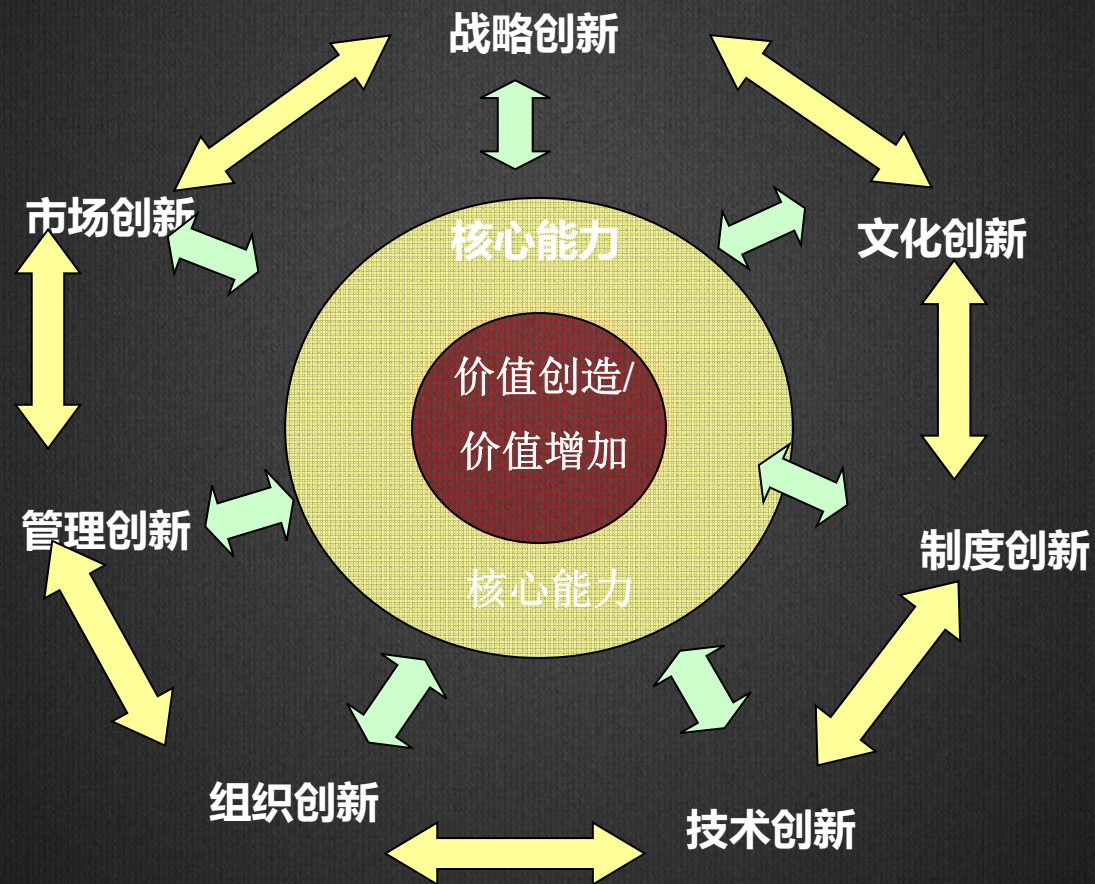
——中欧商学院李善友



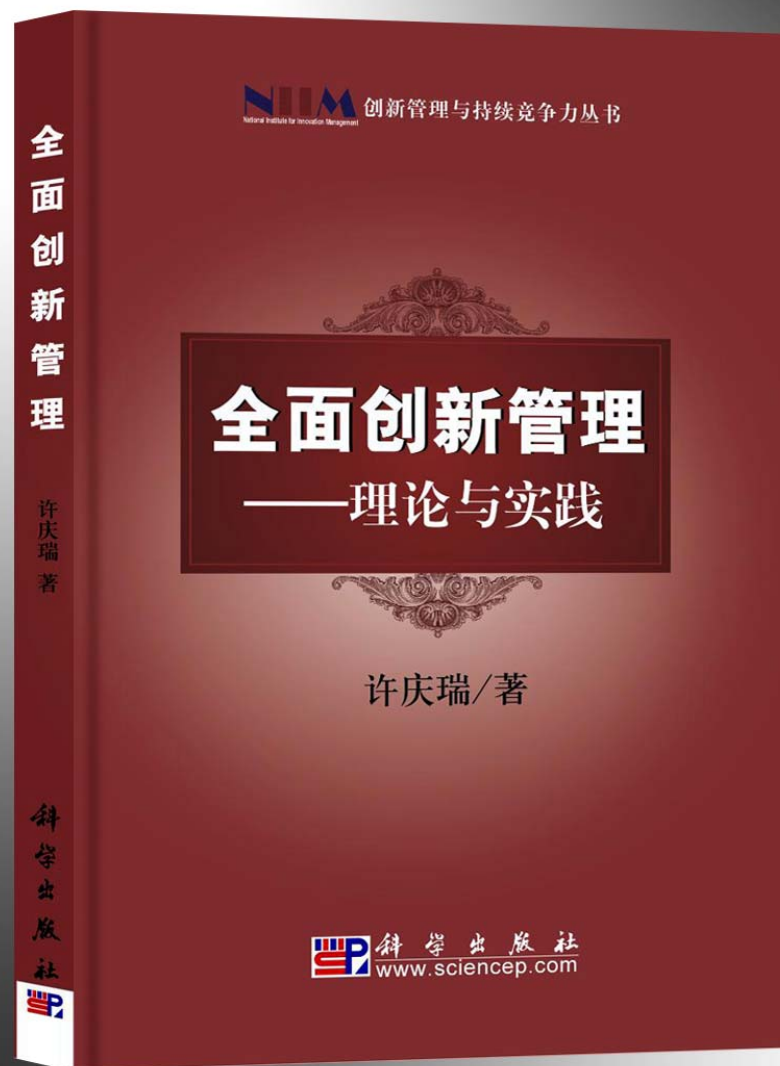
二、国际创新管理六大趋势

- 趋势一：由单纯技术创新转向全面创新
- 趋势二：由封闭式创新转向开放式创新
- 趋势三：用户驱动的创新越来越重要
- 趋势四：设计驱动的创新越来越重要
- 趋势五：跨界颠覆性创新越来越重要
- 趋势六：社会创新越来越重要

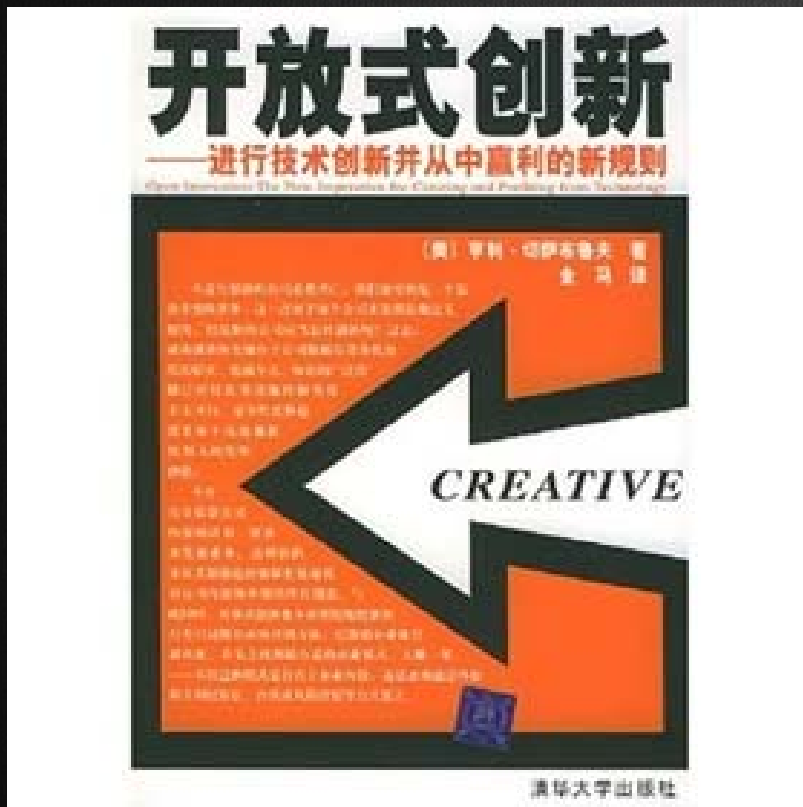
趋势一：由技术创新转向全面创新



创新必须要有科学的全面观、系统观！

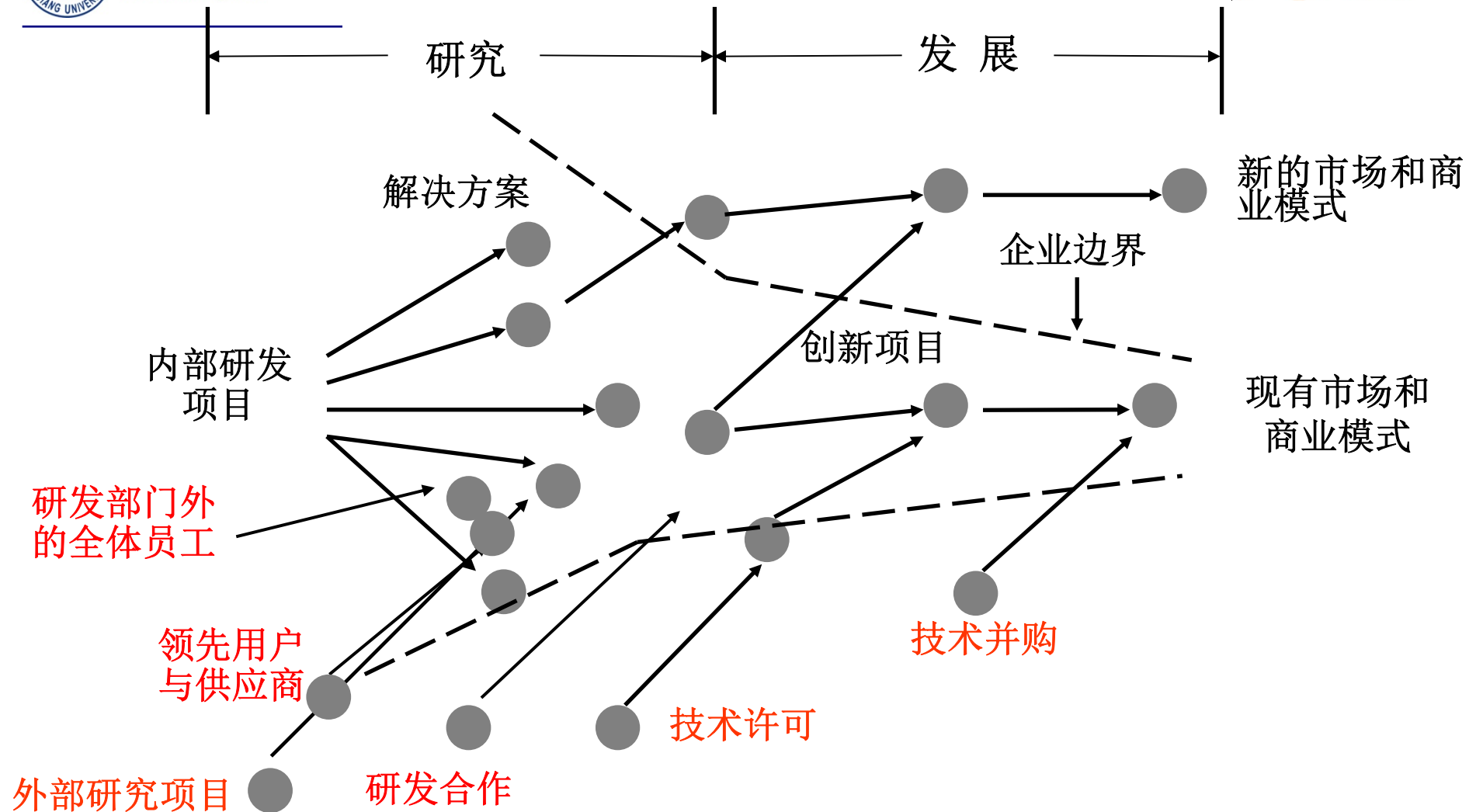


趋势二：由封闭式创新转向开放式创新



亨利·切萨布鲁夫(Henry Chesbrough)

加州柏克莱大学哈斯商学院



开放式创新模型（陈劲，2006）

16

宝洁创新管理的主要经验

- 用户是创新者
- 以联发（C&D）代替研发（R&D）
- 协作创新
- 合作创新



管理学院
School of Management

海尔开放创新平台 (Haier Open Partnership Ecosystem)



HOPE
开放创新平台

首页

创新需求

技术方案

科技资讯

社区



注册

登录

EN

全新的开放研发模式 开放的技术创新社区



为你的研发创新提供定制化服务

HOPE平台致力于为企业创新提供专业的技术对接、技术转移服务。在HOPE你可以对接全球创新网络的专家、顶级创新企业，能够让你比你竞争对手更快、更好、更有效的突破技术瓶颈、获得产品创新机会。同时帮助技术持有者准确高效的发现商业机会，更好的实现技术商业化。

需求中心

发布新需求

发布您的创新需求，足不出户快速得到技术方案响应。

more>

技术方案

发布新技术

展示您的创新技术方案，多渠道推广；海量领先技术任您选。

more>

热门话题

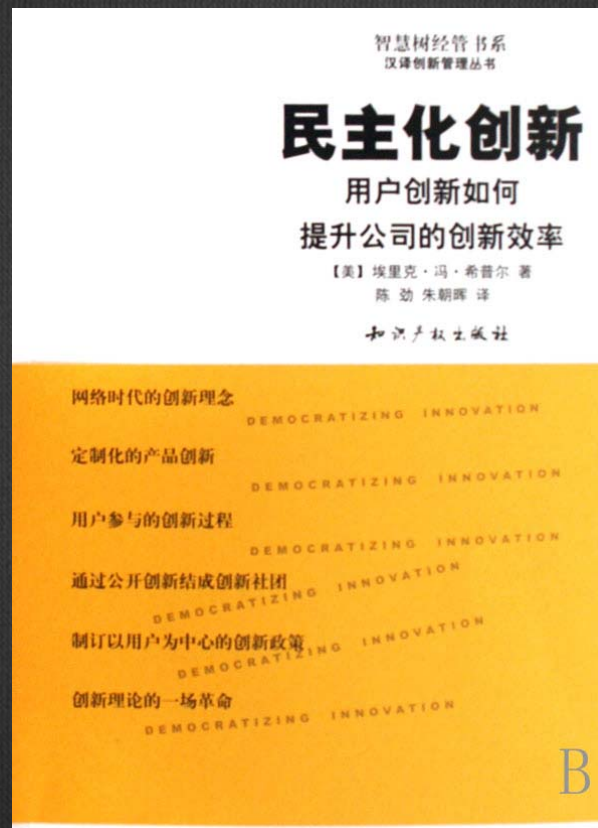
more>

【有奖活动】厨房油烟净化产品，你会如何选择？

来自 智慧厨房

90

趋势三：创新的民主化——用户驱动的创新 越来越重要



1元公测 小米路由器

双频AC内置1TB硬盘的顶配路由器

12月19日首轮公测版开售

分享公测资格

首批资格10日公布，[点击这里](#)



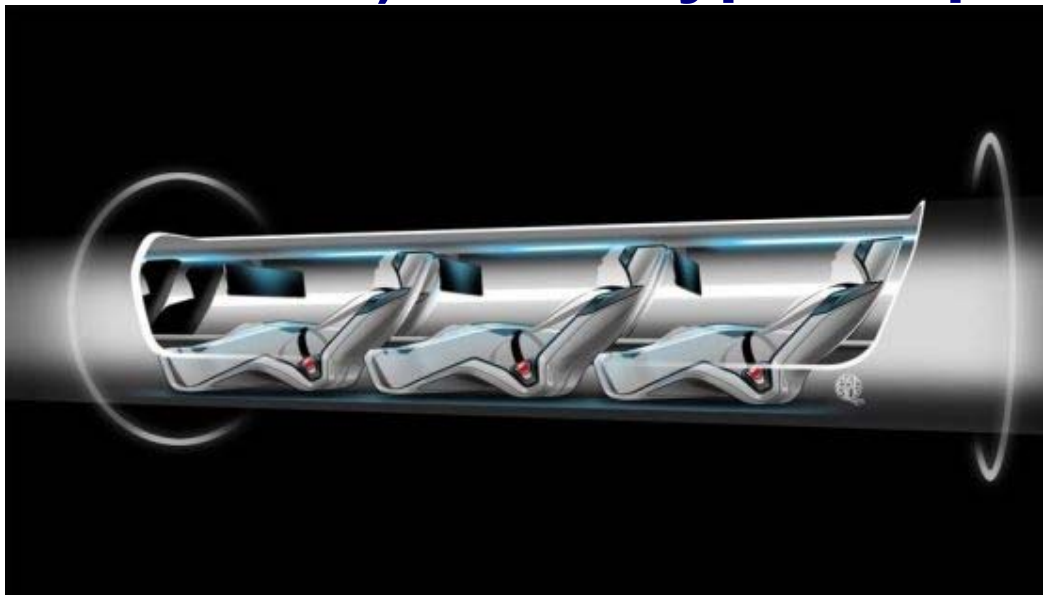
首批公测资格将从已购买的13款产品中选出
第二批、第三批资格开放，[请点击](#)了解详情。



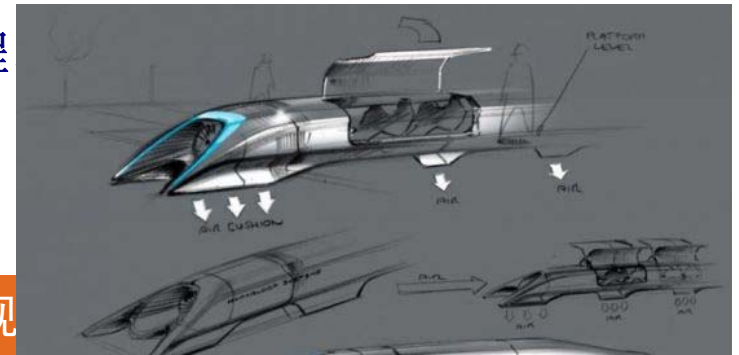
趋势四：设计驱动的创新越来越重要



特斯拉(Tesla Motors)创始人埃隆·马斯克(Elon Musk)构想的Hyperloop超级高铁项目



- Hyperloop超级高铁的设想，预算为60亿美元
- 可以通过运输管道内的气垫式密封舱运送旅客。
- 仅需半小时即可完成旧金山到洛杉矶之间的行程



设计思考 (design thinking)

- 一个创意与设计的方法论
- 为各种议题寻求创新解决方案，并创造更多的可能性

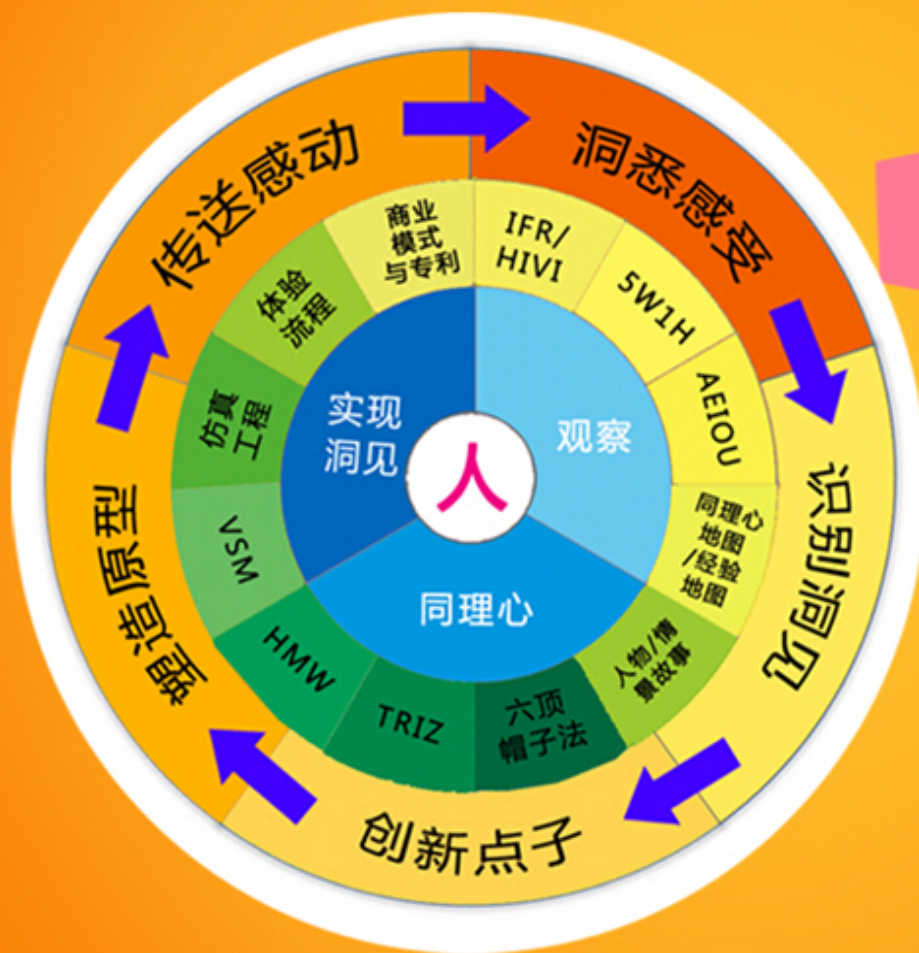


SO 设计思考怎么用?

BOOM!

基于用户体验

对! 就这么用



最终理想结果(IFR)

HIVI Table: 是从有害、不方便和价值增值等方面去观察消费行为探寻创新的方法

趋势五：跨界颠覆性创新越来越重要

■ 跨界颠覆者（Cross-Border Disruptor）



按照创新的市场定位分

■ 维持性创新 (Sustaining innovation)

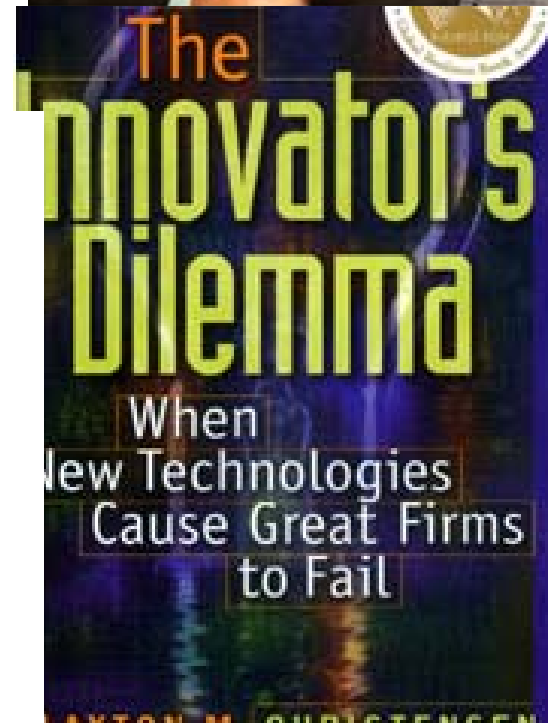
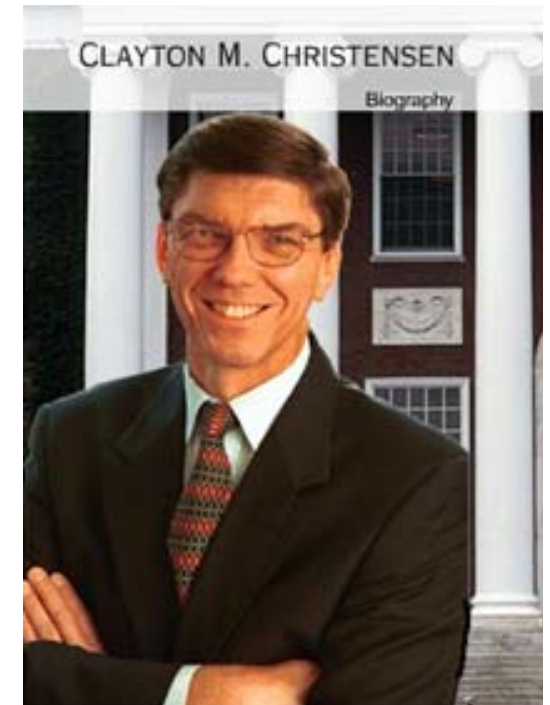
- ∞ 面向原有市场，在原有技术轨迹上不断改进
- ∞ 例如，海尔小小神童洗衣机更新换代12代

■ 破坏性创新 (又称颠覆性创新 , Disruptive innovation)

- ∞ 面向新的细分市场或低端市场
- ∞ 小灵通V.s.手机

颠覆性创新（Disruptive innovation）

- 1997年哈佛商学院的Christensen教授写了一本书叫《创新者的窘境》（The Innovator's Dilemma）的书
- 这本书被美国《福布斯》杂志所评出的上个世纪末最具影响力的20本商业书籍之一。



颠覆性（破坏性）创新的界定

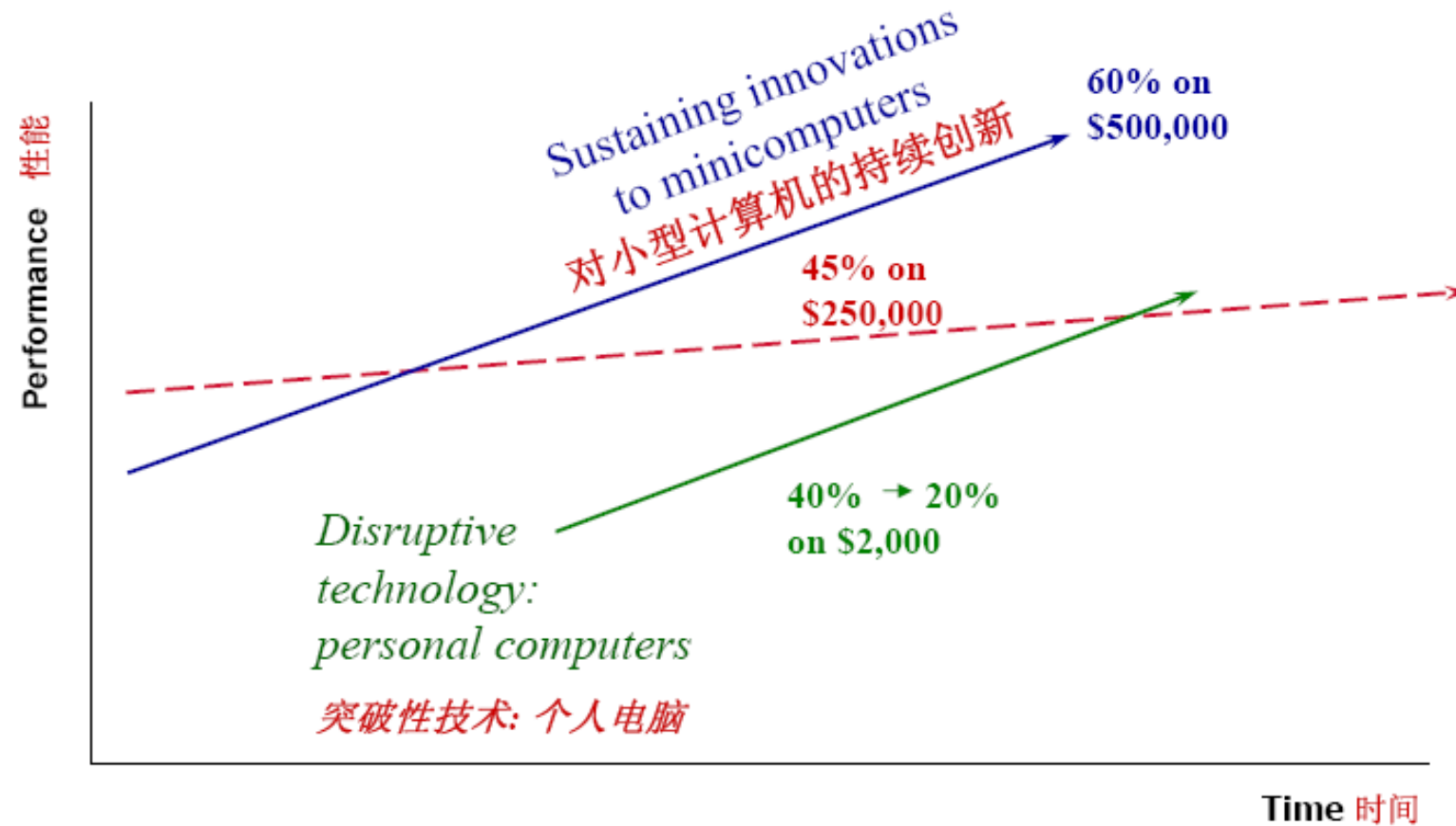
■ Disruptive technology innovation 颠覆性技术创新是指

- ❧ 企业基于**够用技术**（ Good enough technology ）的原则，建立在新技术或是各种技术融合、集成的基础之上；
- ❧ **偏离现有主流市场**用户所重视的**绩效属性（价值网络）**
- ❧ 引入**低端用户**或**新用户**看重的**绩效属性或属性组合**的产品或服务
- ❧ 通过先**占领低端市场或新市场**，从而拓展现存市场或开辟新的市场
- ❧ 引起**部分替代或颠覆现存主流市场**的产品或服务的一类**不连续技术创新**。



The Innovator's Dilemma

创新者的困境



趋势六：社会创新（Social Innovation）越来越重要

- 尤努斯 小额贷款银行
- 袁隆平 杂交水稻

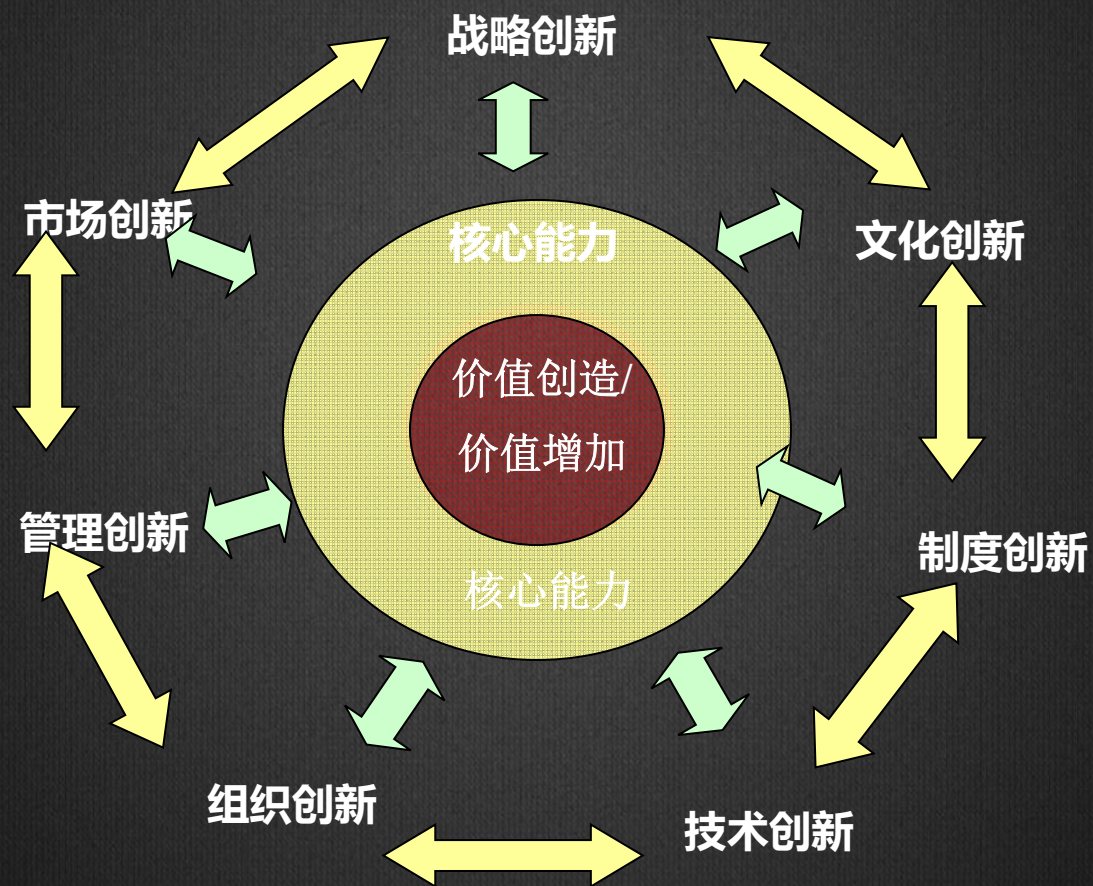


社会创新案例：一公升光明

三、变革时代的企业转型升级与创新战略

- 1.创新理念：实施全面创新管理（TIM）
- 2.创新路径：凭借颠覆性创新异军突起
- 3.创新方式：互联网+——开放式创新整合资源
- 4.创新重点：以增量带动提升存量
- 5.创新战略：精益创新
- 6.创新关键：改变游戏规则——商业模式创新

1.创新理念：实施全面创新管理



创新必须要有科学的全面观、系统观！

2.创新重点：凭借**跨界颠覆性创新**异军突起

如何用互联网思维颠覆传统行业？

- 关键词：观察 用户体验
- 观察
 - ∞ 你的用户
 - ∞ 你的供应链
 - ∞ 你的上下游
- 你会发现：
 - ∞ 还有很多很复杂的问题没有被简化
 - ∞ 很贵的东西没有更便宜，甚至免费
- 这里面就一定蕴含着颠覆的机会

创新者的解答：**成熟大企业**如何正确进行颠覆性创新

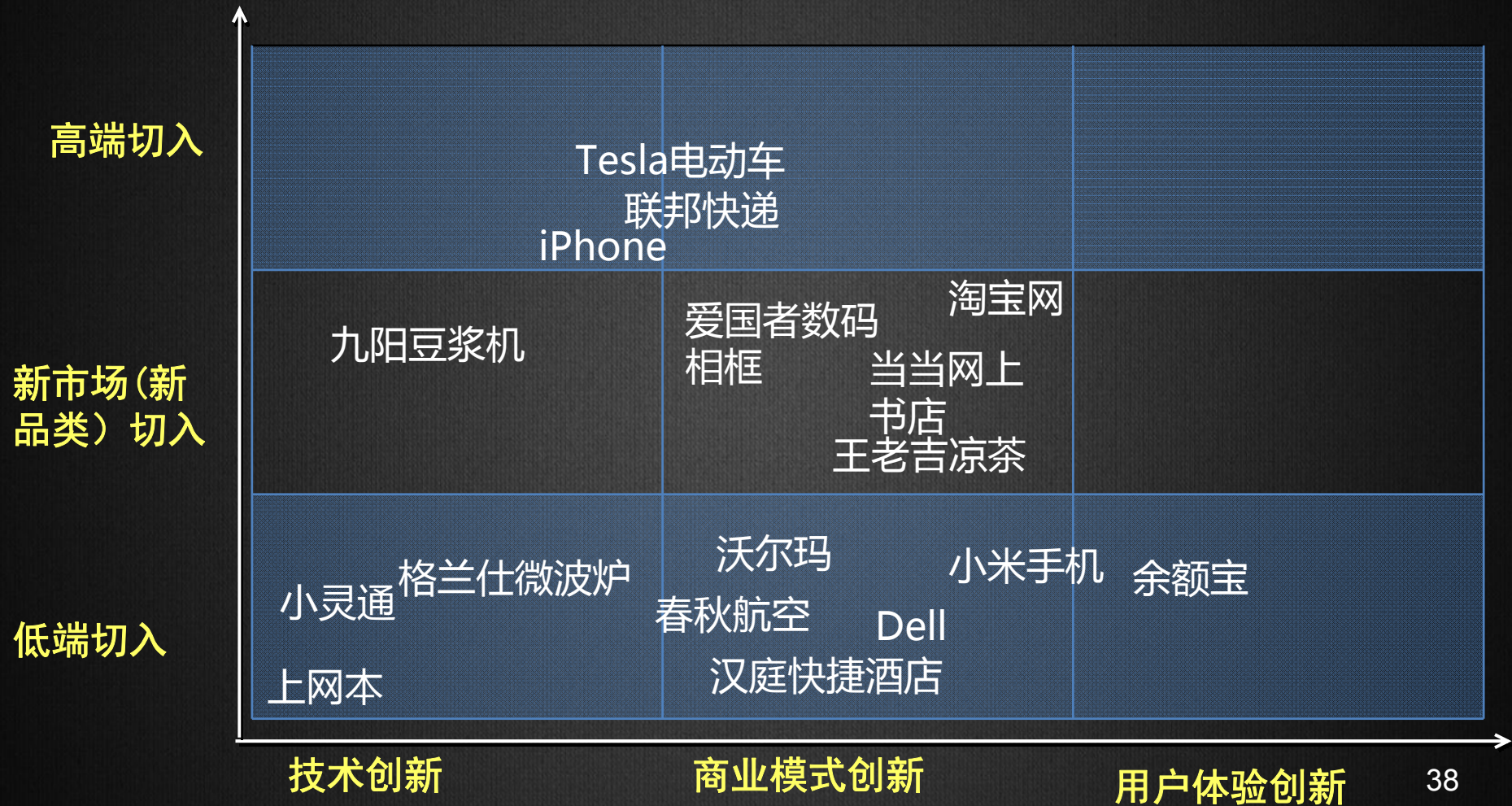
- **建立一个独立的分拆机构**，也可以**收购**一家与破坏性市场规模相匹配的小企业
 - ☞ 摆脱来自原有主流消费者、投资者、价值链及组织结构的制约。
 - ☞ 据说华为手机部门的薪酬、招聘人才标准、股权激励与其他部门完全一样
- 由于新兴市场的规模较小，因此参与新兴市场竞争的机构必须能**以较小的规模实现盈利**
- 分支机构的项目**不能被迫去和主流机构的项目争夺资源**，这是最基本的要求。
- **行动比计划更重要**
 - ☞ 新用户的需求及新市场的规模、发展趋势无法精准预测，因此，行动比计划更重要。【微信案例】
- 在初始阶段分析什么是正确的战略，其实并不是取得成功的必要条件，**更重要的是保留足够的资源**。这样才能确保新业务项目在第二次或第三次尝试中找到正确的方向。
- 建立能同时进行**维持性创新和破坏性创新的二元性组织**
 - ☞ 既要确保现有主营业务的成长，同时能够培育未来有可能颠覆性的新兴业务
- 摆脱惯性和**思维定式**，从**外部聘请**高层管理者推动变革

新兴企业如何进行颠覆性创新？

- 发现大公司或者行业**还未关注的痛点**
- 颠覆性创新策略选择
 - ∞ 用**颠覆性技术**去颠覆
 - ∞ 颠覆现有**商业模式**
 - ∞ 从**用户体验**去颠覆
 - ◆ 把很**复杂**的事情变得很**简单**
 - ◆ 把原来**很贵**的东西变得很**便宜**，甚至**免费**

颠覆性（破坏性）创新矩阵

导致破坏的市场切入点（相对于主流市场）



38

导致破坏的方式

3.创新方式：**互联网+**——**开放式创新**整合国内外创新资源为你所用

- **互联网+**
- **开放式创新的典型做法**
 - ∞ 变R&D（研发）为C&D（联系与开发）
 - ∞ 产学研战略合作
 - ∞ 高新技术改造传统产业
 - ∞ 并购与技术许可
 - ∞ 用户、供应商参与创新

李克强总理政府工作报告： “制定互联网+行动计划”

- 推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业结合
- “互联网+”就是“互联网+各个传统行业”
 - ∞ “互联网+通信”就是即时通信，如微信、QQ
 - ∞ “互联网+零售”就是电子商务，如淘宝、京东



互联网+ 案例

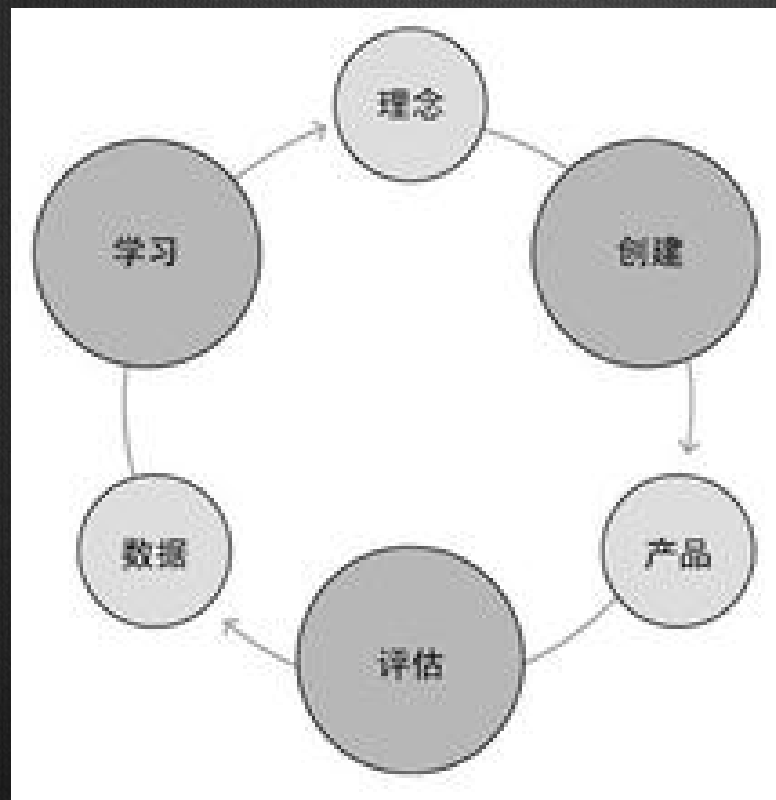
- 互联网+坚果：三只松鼠案例
- 互联网+运动鞋：Nike+、李宁小米智能跑鞋
- 互联网+行李箱：智能行李箱案例
- 互联网+交通出行：Uber案例
-

4.创新重点：以增量带动存量转型升级

- 传统主营业务很难自我革命
- 新业务部门在公司内部受到很多束缚
- 独立组建或引进、并购新业务部门
 - ✧ 地理上分割开或完全独立运营的新公司
 - ✧ 全新的考核与激励体系
 - ✧ 新业务部门以增量带动激活原有组织机构创新活力

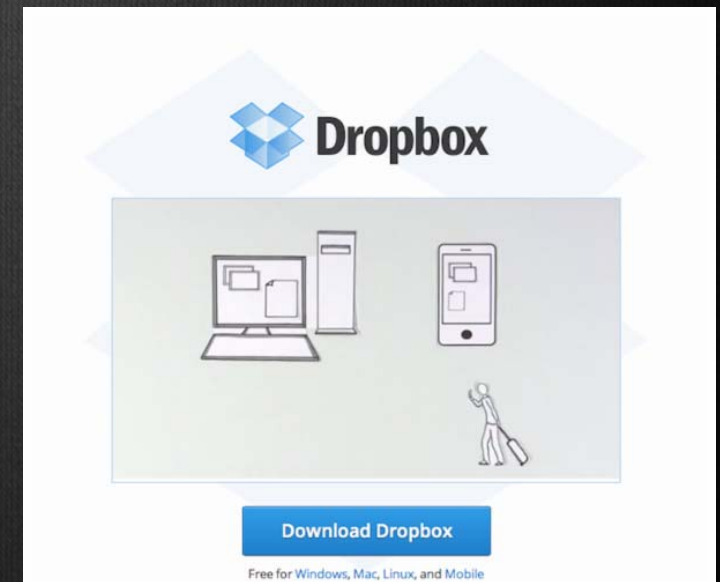
5.创新战略：精益创新

- **最小可行产品** (Minimum Viable Product, MVP)
- 精益创新的核心：**小步快跑，快速迭代**



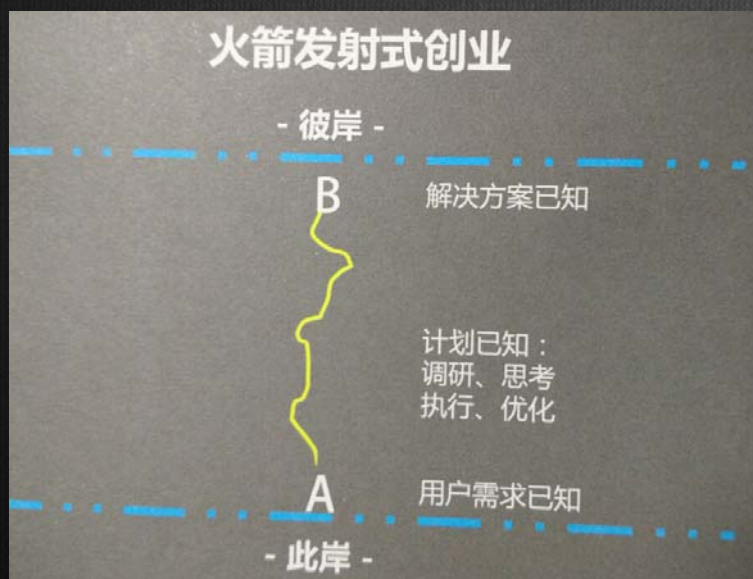
Dropbox案例

- Dropbox公司创立时，希望将网盘与不同类型的OS进行无缝集成，该功能的实现需要较高的技术门槛，也需要一定周期。
- 因此在创业初期，Dropbox很难拿出原型呈现给用户和投资者。
- 于是Drew Houston（Dropbox的CEO）做了一个**3分钟的视频演示**放在网站首页，在演示中描述了产品的功能特点。
- 这段演示令产品的**预订者在一夜之间从5000人增至75000人**，很好地验证了市场对这一概念的接受程度。



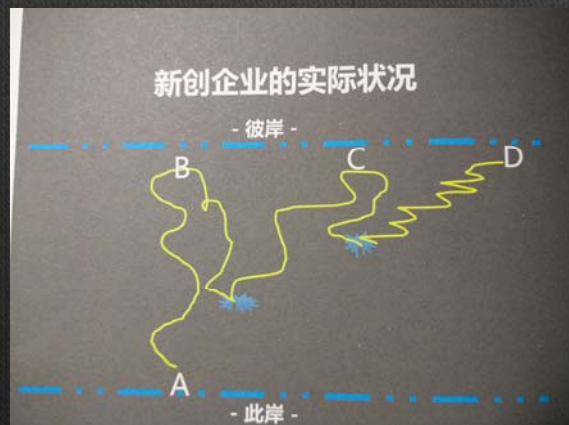
火箭发射式创新创业战略

- 这种逻辑的起点是以公司自我为中心，而非用户。
- 往往开始于公司领导或天才人物的天才构思，他们认为创业环境是高度可控的，创业的各种参数是高度确定的，未来是可以高度准确地预测和分析的。
- 另外，用户需求基本是已知的，解决方案也是非常确定的



“精益战略” 五大原则

- 1、**用户导向**：以用户为中心，不是自我为中心。
- 2、**行动导向**：行动优先于认知。
- 3、**科学试错**：通过科学试错深化认知。
- 4、**目标可移**：在实施的过程中不断修整创业路径。
- 5、**快速迭代**：用最低的成本，最快的速度迭代。



如何验证最小化可行产品(MVP)？

- 用户访谈
- 登陆页
 - ∞ 在合适的时机给消费者展现合适的内容
 - ∞ 利用Google Analytics, KISSmetrics或CrazyEgg等工具统计分析用户的行为
- A/B测试
 - ∞ 通过Optimizely, Unbounce或 Google Analytics等分析工具，了解用户对于不同版本反馈
- 投放广告
 - ∞ 通过网站监测工具收集点击率、转化率数据
- 筹款
 - ∞ Kickstarter和Indiegogo等众筹网站为创业者测试MVP提供了很好的平台
- 产品介绍视频
- 碎片化的MVP
 - ∞ 利用现成的工具和服务做产品的功能演示
- 微博、微信等低成本社会化媒体

如何验证最小化可行产品(MVP)？

- 虚构的MVP

- ∞ 在产品开发出来之前人工模拟真实的产品或服务，让消费者感觉他们在体验真实的产品

- ∞ 如鞋类电商Zappos刚刚起步时

- 数码原型

- 纸质原型

- 单一功能的MVP：专注

- 预售页面



来源：Eric Rise 《精益创业》

6.改变游戏规则——商业模式创新



商业模式（business model）创新：

对目前行业内通用的为顾客创造价值的方式提出挑战，力求满足顾客不断变化的要求，为顾客提供更多的价值，为企业开拓新的市场，吸引新的客户群。

【案例】

美国电影院



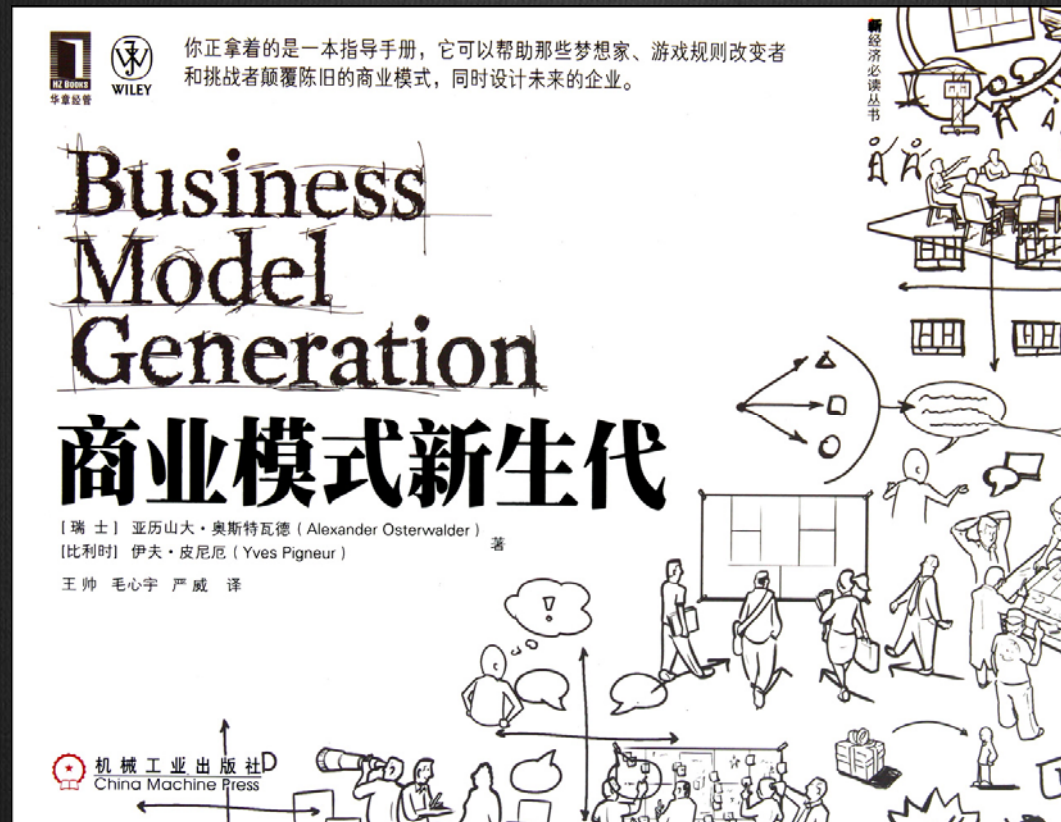
主要盈利来源为影院出售的食品。



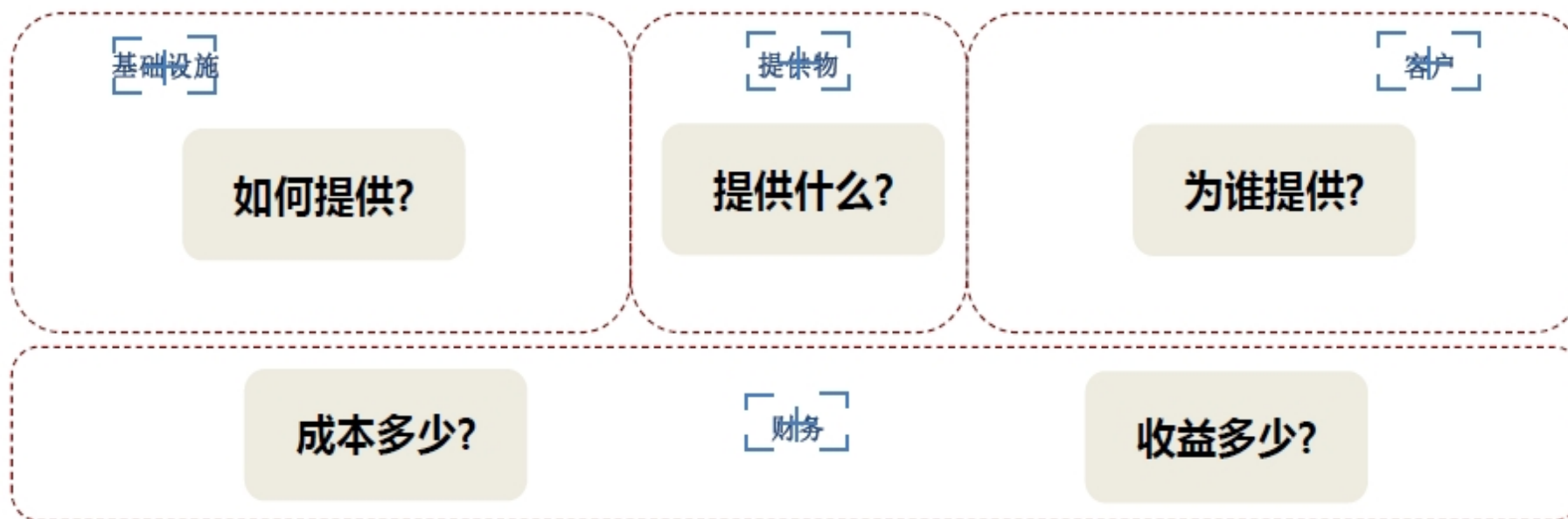
- 2013年万达院线爆米花收入高达**3.9亿元**，占**卖品总收入72%**。
- 爆米花占到万达院线去年总收入**41亿元的9.5%**
- 在北美，电影院能够获得特许经营店**85%的利润**
☞ 到了年终，这项营收可以贡献电影院**总利润的46%**



如何诊断与创新你的商业模式？

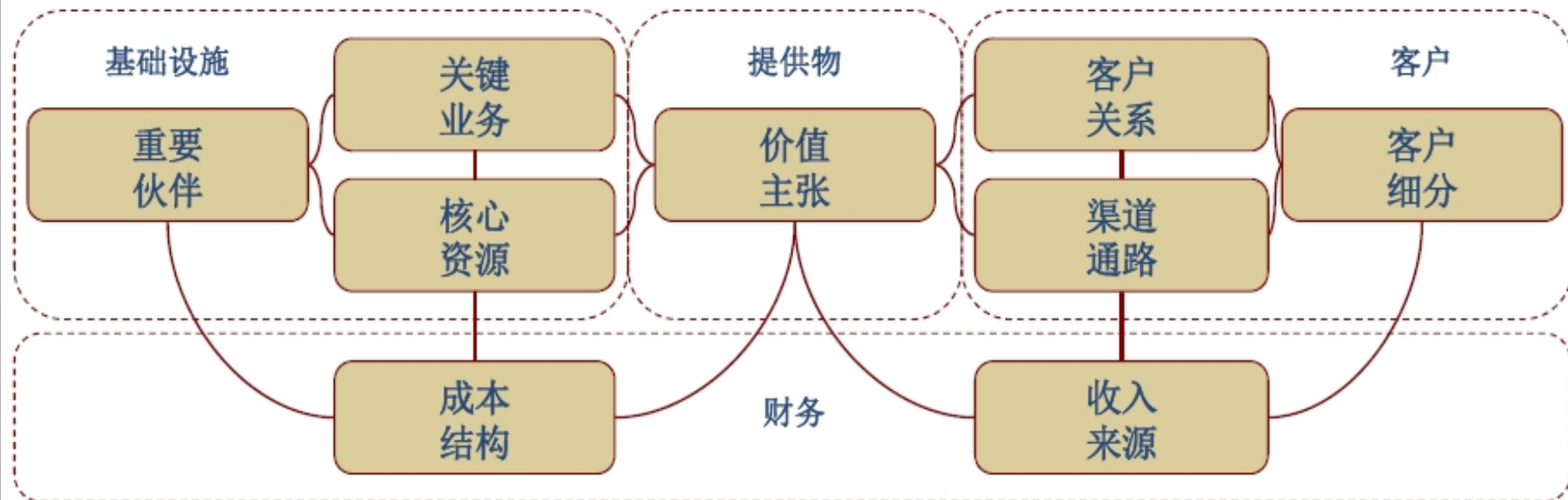


四个视角



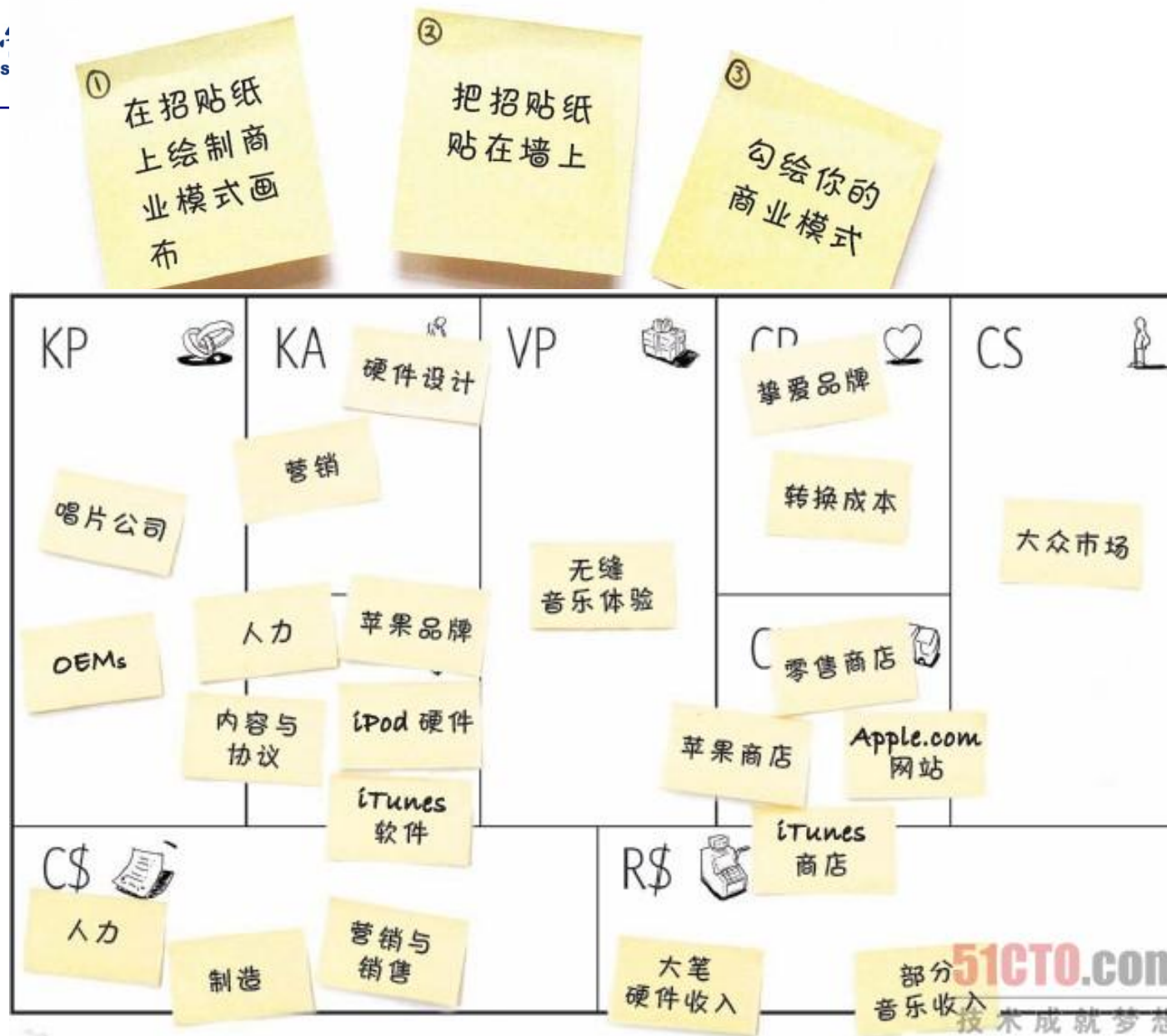
商业模式描述了特定实体如何创造价值，传递价值，获取价值的基本原理

商业模式框架



商业模式描述了特定实体所能为客户提供的价值，以及运作此实体的内部结构，合作伙伴网络和关系资本等借以实现（创造，推销和交付）这一价值所产生可持续盈利收入的要素。

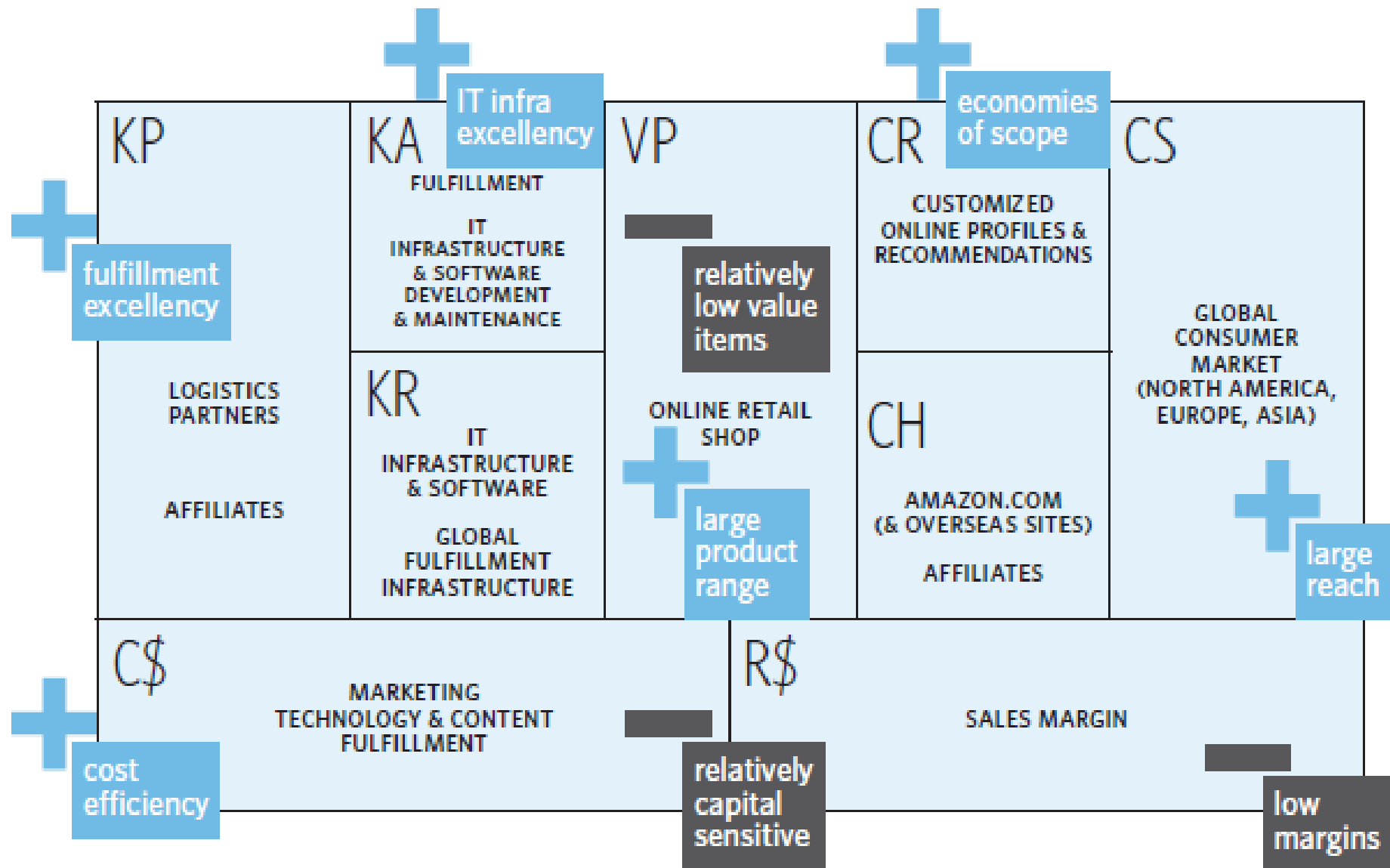




《商业模式新生代》

国际视野 创新能力 创业精神 社会责任

Amazon.com's main strengths and weaknesses in 2005:



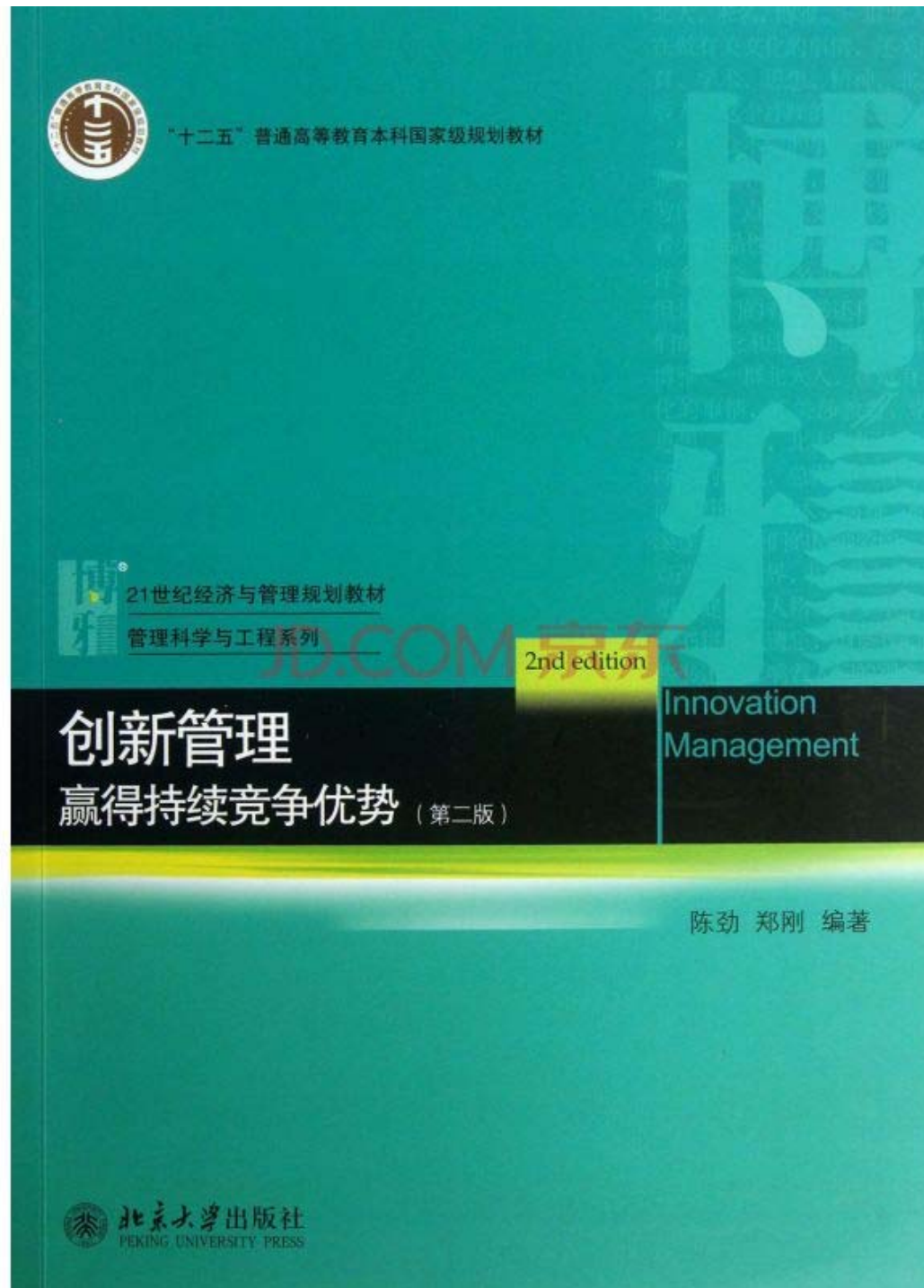
- 一、移动互联网时代的变革与颠覆
- 二、国际创新管理六大趋势
- 三、变革时代的企业转型升级与创新战略

小结与建议

- 产品为核心
- 专注、极致、口碑、快
- 用互联网思维做离互联网最远的事
- 开放式全面创新

本讲座参考教材：
陈劲、郑刚 编著：

《创新管理：赢得持续竞争优势》（第二版），北京大学出版社，2013



郑刚 博士
副教授、博导

浙江大学管理学院
浙江大学“创新管理与持续竞争力研究”国家创新基地
zhg1213@zju.edu.cn

