

《哈佛商业评论》：构想初创企业战略罗盘



研究表明,初创公司在吸引了早期阶段的融资后,不可避免会走到一个十字路口,即如何将自己的技术推广向市场?为此,许多企业家担心,犹豫不决地探索和思考决策会延缓企业商业化进程。

是否有一种方法可以让企业尽可能快速地考虑,选择最适宜自身发展的战略?《哈佛商业评论》文章指出,在过去的20年里,作者与成百上千的初创企业合作并研究开发出“创业战略罗盘”框架。这一决策框架从两大战略维度出发(对现有企业的态度和对创新的态度),制定出四种通用策略类型决策框架,帮助初创企业确定目标客户、技术战略、身份假设、竞争领域及竞争方式,从而更好地以独特的方式来创建和获取价值。

决策前,初创团队应首先关注两大问题:

- 1)与老牌大企业建立合作关系还是竞争关系?
- 2)是否投资知识产权保护?

关注这两个问题将有助于简化战略反思的过程。在此基础上,研究提供四大策略类型供初创企业参考和选择——

知识产权战略:初创企业与行业内已有企业合作并保持对自身产品或技术的高度控制。这一战略中,初创企业作为创新理念工厂进入市场,专注于创意的产生和发展,并避免了下游的成本和直接面对客户的压力。选择这一战略的企业将对整个行业产生决定性的影响。

中断战略:企业通过重新定义已建立的价值链和控制这些链条的公司,获得竞争优势。这一战略中,初创企业强调商业化的理念,关注市场份额快速增长,而不是对创新发展的控制,战略核心是获得并保持领先的能力。

价值链战略:企业以融入现有的价值链为重点,通过专注于价值链上的单一“水平层”来创建和获取他人无法复制的价值,同时整合创新者、业务发展领导者和供应链合作伙伴,获得发展。这一战略强调,初创企业投资于商业化和日常竞争优势,而不是控制新产品和设置进入壁垒,获取价值链上的领先地位。

建筑战略:企业遵循架构策略设计一个全新的价值链,然后控制其中的关键瓶颈,通过对客户、技术和身份选择的仔细定位,将其带入了一个大众市场,这一战略允许初创企业在竞争的同时获得控制权。这一策略下,初创企业也许能够控制一个新的价值链。

初创团队不只是做出选择,它必须生活在选择之中。在成熟的企业中,胜出者通常是更了解环境的公司。创业战略罗盘并没有消除或减少启动初创企业所固有的不确定性。它所做的是提供一个连贯的框架,使得初创创业者能够成功选择和重塑环境,运用创新力和自身实力实现最终梦想。

从1985年到2007年,全球贸易量的增长速度是全球GDP的两倍,物流业的资金流和渠道变得更大了,但行业的原则却更多了。金融危机之后的经济放缓打击了以传统方式发展的全球物流业。

如何更好地处理所谓的物流“最后一公里”,即把采购的货品从配送仓库转移到购买者手中?这一问题的关键在于探索数字化和电子商务发展背景下,处理数据的新方法——一场物流革命正在全球展开。

对于处于分销一端的企业而言,如阿里巴巴、京东和亚马逊等,行业入侵者能在多大程度上取代现任者,以及在这场斗争中产生的新商业模式将决定世界贸易的增长情况,以及谁将成为行业的赢家。纸业公司随波逐流,并希望通过他们的供应链或成品来完成物流运送。而对于一直没有动力压低成本的货运代理公司而言,供应链环节透明化以及贸易文件由纸质转向电子化发展将迫使其降低成本,在新一轮竞争中赢得生存……

同时,物流需求的增加将使货运代理和运输行业成为一个净就业的创造者,一些人估计,未来10年,美国将有多达750万个零售工作岗位消失,部分原因是电子商务带来物流更好发展,目前物流行业的就业岗位增长速度高于零售业就业岗位的下落速度。新一轮技术变革席卷物流业,这也意味着行业内如DHL这样的企业都将拥有更足够的增长空间。



《经济学人》：数字化促成新一轮物流革命