

第12讲：创业决策

黄婕

2025年5月30日

<https://chezvivian.github.io/class>

校历	课次	主题
第一周	第1讲	课程概述
第二周	第2讲	创业思维与企业家精神
第三周	第3讲	翻译与语言服务市场总览
第四周	第4讲	创业机会与创业风险
第五周		(清明假期)
第六周	第5讲	创业者与创业团队
第七周	第6讲	翻译创业机会 pre
第八周	第7讲	创业计划
第九周	第8讲 (五一假期补课)	创业融资
第十周	第9讲	创建企业
第十一周	第10讲	初创企业生存与管理
第十二周	第11讲	颠覆性创新
第十三周	第12讲	创业决策
第十四周	第13讲	创业机制
第十五周	第14讲	创业计划书 pre
第十六周	第15讲	课程总结

认知准备

机会识别

计划制定

决策优化

主要截止日期:

6月6日:

- 小组商业计划书: 全文提交

6月13日:

- 个人期末报告提交—2000字
(提供模板和要求)
- 小组商业计划书路演

在翻译创业中，你是否也会遇到这些抉择？

技术路线决策：机器翻译 vs 人工翻译 vs 人机结合



市场定位决策：专业翻译 vs 大众翻译 vs 垂直领域



商业模式决策：B2B vs B2C vs 平台模式



国际化决策：本土深耕 vs 全球扩张

例：埃隆·马斯克传奇创业生涯的九大决策

- 1988年，从南非到北美洲求学。
- 1995年，从斯坦福大学退学创建公司。
- 1995年，创建第一家公司Zip2。马斯克与弟弟金博尔以及他们共同的朋友格雷格·库里创建了Zip2，这是一家初创企业，专门帮助报业公司Knight-Ridder和其他纸媒提供在线出版内容。
- 1999年，投资X.com公司。
- 2000年，加盟彼得·泰尔、马克斯·列夫琴创建PayPal。
- 2002年，创建SpaceX。
- 2004年，创建特斯拉。
- 2006年，联合创建SolarCity。
- 2008年，接任特斯拉CEO。

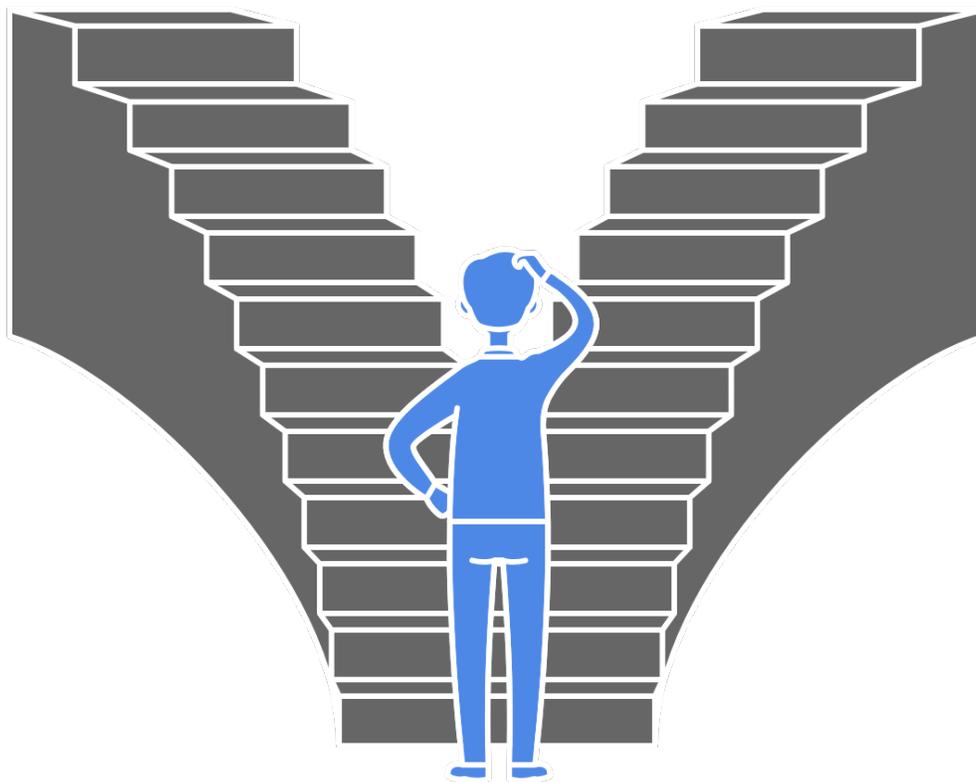
在创业中如何做出有效决策？

传统决策理论

适用于成熟企业，但可能无法充分解决创业的不确定性。

创业决策

专门为创业情境设计，考虑了不确定性和风险。



本节内容

1 创业决策的内涵



2 创业决策方式



3 提升创业决策质量



阅读资料



1 创业决策的内涵



创业决策的定义

- **创业决策**：对高度动态复杂条件下创业过程中基于动态行为的评价、判断和选择的决策过程。

“**创业决策不是基于预测未来，而是创造未来。创业者通过效果逻辑，从现有手段出发，在与利益相关者的互动中共同塑造未来。**”

Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. Academy of management Review, 26(2), 243-263.



创业决策定义的演进脉络

第一阶段：经济学视角

(1980s-1990s)

- 代表人物：Joseph Schumpeter, Israel Kirzner
- 核心观点：**创业决策是资源配置的优化选择**
- 特点：理性经济人假设，均衡分析



第三阶段：认知科学视角

(2000s-2010s)

- 代表人物：Ronald Mitchell, Sara Sarasvathy
- 核心观点：**创业决策是认知过程与决策逻辑**
- 特点：有限理性，启发式决策



第二阶段：管理学视角

(1990s-2000s)

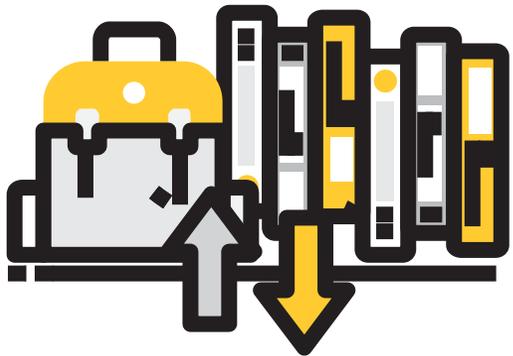
- 代表人物：Howard Stevenson, Jeffry Timmons
- 核心观点：**创业决策是机会识别与资源整合**
- 特点：过程导向，资源基础观



第四阶段：复杂系统视角

(2010s-至今)

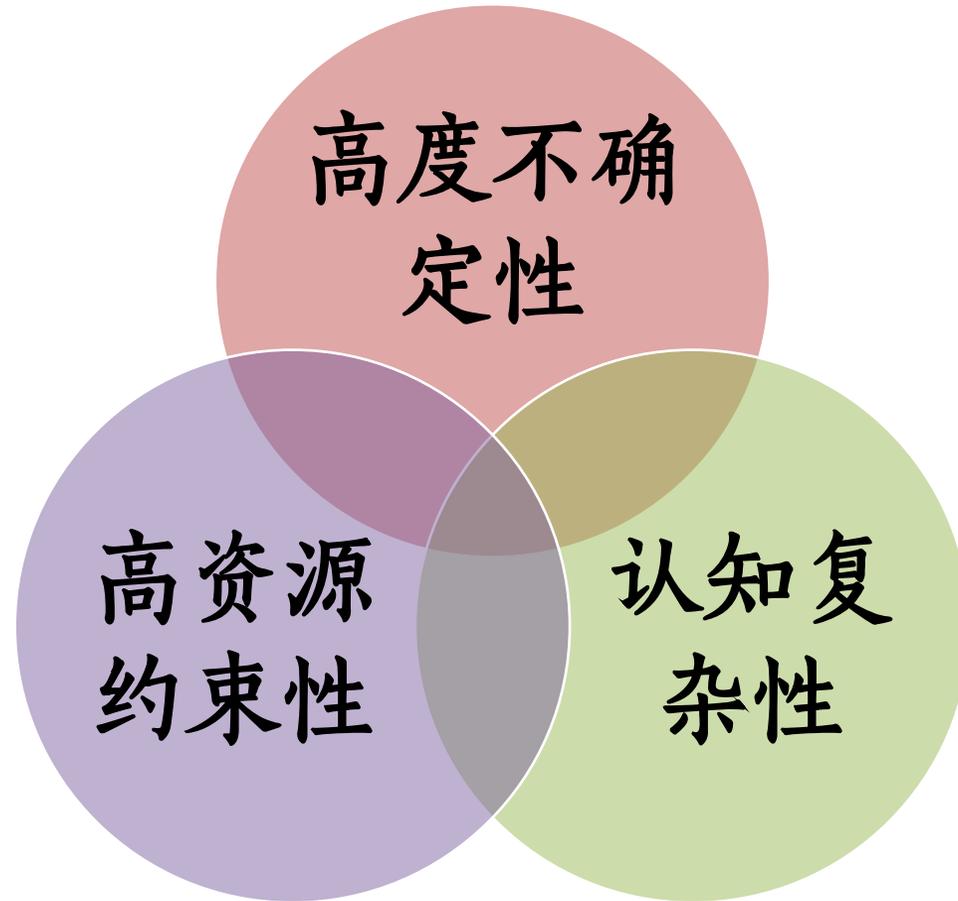
- 代表人物：Per Davidsson, William Gartner
- 核心观点：**创业决策是复杂适应系统中的涌现行为**
- 特点：非线性，共同演化



创业决策的综合定义

- 创业决策是创业者在高度不确定性和资源约束环境中，运用认知能力和决策逻辑，对创业机会识别、评估、开发和退出等关键问题进行判断、选择和行动的动态过程。这一过程既体现了创业者的**个体认知特征**，也反映了其与环境互动中的**适应性学习和价值创造**活动。

创业决策的独特性



创业决策的独特性：1. 不确定性

- 风险与不确定性理论
 - “创业决策面临的是真正的不确定性（**uncertainty**），而非可计算的风险（**risk**）。在不确定性条件下，创业者无法依赖概率分布来计算预期收益。”

真正不确定性：无法用概率分布描述的未知状况

判断决策：依赖创业者的直觉和判断力

利润来源：来自于承担不确定性的报酬

例：特斯拉的电池技术等高度不确定性



TESLA

2016 《中国经营报》

充电新国标推行 特斯拉或再陷“孤岛”

“特斯拉无需依赖公共充电桩，因为我们的超级充电网络已经实现了南北覆盖。”特斯拉内部人士表示。言外之意，符合我国政策固然简单，但其未必会做出改造。

2016年1月1日，国家质检总局、国家标准委联合国家能源局、工信部、和修订的电动汽车充电接口及通信协议5项国家标准（以下简称为“充电新国标”），未来我国新能源汽车充电市场将迎来更加统一和规范的管理。

然而，向来保持“高姿态”的特斯拉似乎并不打算委身我国政策，当记者到了上述回应。目前，特斯拉除了官方配备的充电桩之外，不可以在任何其为中国车主提供的“移动充电线”，已在充电新国标中受到了明令禁止。

特斯拉用这种方式表达了自己的“特”立独行，这个在美国有着时尚、超乎与之不符，充电桩布局不足、不能与新国标兼容，再加上营销、渠道问题，如何破解，正是摆在特斯拉中国区管理层眼前的一件要务。

充电将“难上加难”

进入中国市场两年多的时间里，特斯拉几乎一直保持着自己的特立独行。新能源摇号目录”一事让外界以为特斯拉终于步入主流队伍，然而充电新国标的“孤岛”。

“特斯拉想用公共充电桩充电其实并不难，只需要加一个转换接头，在控制导引电路即可。但实际上特斯拉无需依赖公共充电桩，因为我们的超级充电桩已经实现了南北覆盖的覆盖。”特斯拉内部人士表示。言外之意，符合我国政策固然简单，但其未必会做出改造。

目前实现“南北覆盖”的超级充电桩352个，普通目的地充电桩1204个。

2019 《第一财经日报》

电池故障引自燃 特斯拉加紧研发自家电池

安全已成为当前电动车产业的焦点。

上周末，特斯拉(TSLA)公布上海自燃事件调查结果，称系单个电池模组故障，与此同时，特斯拉正在加紧研发其自家电池。

而就在同一周，蔚来汽车宣布因电池模组相关问题召回其ES8电动车。

对此，业内专家对第一财经记者表示，目前电动车车企和电池供应商既有技术方面的配合，又有商务层面的博弈。

特斯拉的最新声明称，特斯拉公司联合调查小组已经对车辆的电池、软件、生产数据和车辆历史数据进行了调查和分析，但调查没有发现任何系统缺陷，初步结果显示该个别事故是由位于车辆前部的单个电池模组故障引起。

日本电池制造商松下为特斯拉供应电池，但不提供模组。

特斯拉的声明还称，该公司已经通过OTA软件更新修改了Model S和Model X车辆的充电和热管理设置，以帮助进一步保护电池并延长电池寿命。

对于饱受关注的特斯拉自燃事件，电动车电池分析师、罗兰贝格总监时帅对第一财经记者分析称，从狭义的技术和概率角度来看，类似特斯拉这样经历了几代车型的相对比较成熟的电池产品出现一次故障，属于偶然现象，消费者不必恐慌。

创业决策的独特性：2. 认知复杂性

“创业决策的独特性在于其认知复杂性。创业者必须同时处理技术、市场、竞争、法律等多维度信息，这种认知负荷远超常规管理决策。”

信息过载：
多源异构
信息难以整合

认知偏差：
启发式思维的副作用

时间压力：
快速决策与深度分析的冲突

例：字节跳动早期的算法推荐决策



- 根据Mitchell等(2007)认知负荷测量框架应用：

认知维度	传统媒体决策	字节跳动算法决策	复杂度提升
信息源数量	5-10个	100+个用户行为指标	10倍
决策变量	3-5个	50+个算法参数	15倍
反馈周期	周/月级	秒级实时反馈	10,000倍
不确定性指标	30%	85%	2.8倍

张一鸣2013年内部分享数据：

- 每天需要处理**1000万+**条用户行为数据
- 算法模型调整涉及**200+**个相互关联的参数
- 单个推荐决策需要考虑**30+**个用户特征维度

创业决策的独特性：3. 资源约束性

财务约束：资金来源有限，现金流紧张

人力约束：人才获取困难，团队不稳定

时间约束：机会窗口有限，时机至关重要

信息约束：市场信息不完整，决策依据不足

“创业决策的独特性体现在其资源杠杆化特征。创业者必须在资源极度稀缺的条件下，通过创造性组合和杠杆化运用来实现目标。”



来源：Stevenson, H. H., & Jarillo, J. C. (1990). A paradigm of entrepreneurship: Entrepreneurial management. *Strategic management journal*, 11, 17-27.

例：拼多多早期的极致资源约束

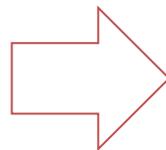


拼多多

案例背景：黄峥2015年创立拼多多时，面临严重的资源约束挑战。

财务约束：

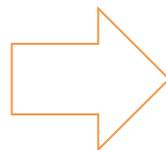
- 首轮种子资金仅300万美元，早期每月现金流出超过收入60%



轻资产模式：不建仓储，不做物流，专注平台撮合

人力约束：

- 创立初期团队仅20人，需要承担传统电商公司200人的工作量，且薪酬竞争力不足



扁平化组织 + 全栈式员工培养 + 股权激励：每位员工承担多重职责

技术约束：

- 技术基础设施投入有限：无法建设大规模数据中心



开源技术栈 + 算法创新：大量使用开源组件，降低技术成本

创业决策的构成要素

Timmons创业过程模型

- “成功的创业需要机会、资源和团队三要素的动态平衡。”

动态平衡论：

↓

机会驱动：以机会为核心，其他要素围绕机会配置

↓

资源杠杆：用最少的资源获取最大的机会开发效果

↓

团队协调：通过团队协作平衡机会与资源

案例：张一鸣的字节跳动决策

- 背景：2012年张一鸣创立字节跳动时面临的关键决策
- 决策要点：
 - 技术路线决策：选择算法推荐而非编辑推荐
 - 产品定位决策：个性化内容分发平台
 - 市场进入决策：从今日头条开始，后扩展至抖音、TikTok

课堂讨论 (5分钟)

- 阅读案例：《张一鸣退居幕后：保持平常心》——2021年中国经济网
- 讨论问题：分析张一鸣在字节跳动创立初期的决策体现了创业决策的哪些特征？





2 创业决策方式

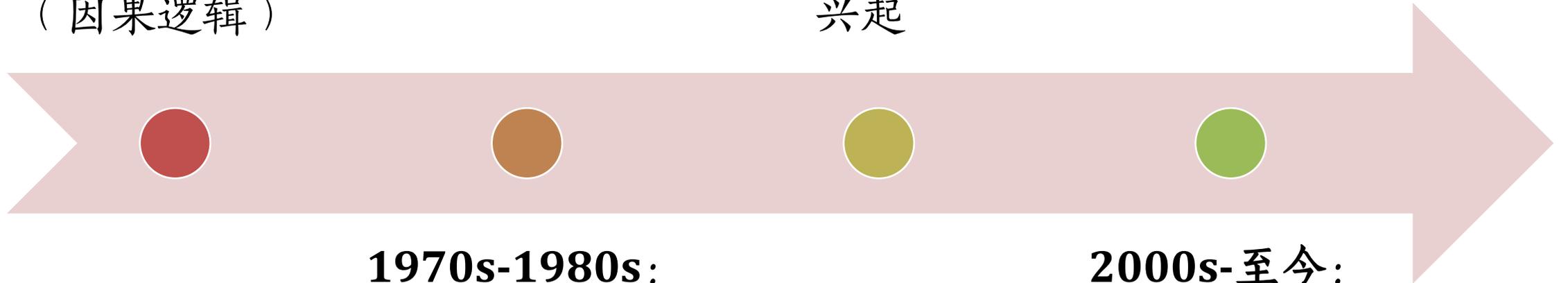
创业决策理论的发展脉络

1950s-1960s:
经典决策理论
(因果逻辑)

1990s-2000s:
效果逻辑理论
兴起

1970s-1980s:
有限理性理论
(启发式决策)

2000s-至今:
即兴决策与复
杂系统理论



1. 因果逻辑决策

“因果逻辑决策遵循‘目标→手段’的线性路径，决策者首先设定明确目标，然后寻找实现目标的最优手段。”

特点：目标导向，基于预测

典型路径：识别机会→市场分析→制定计划→获取资源→实施计划

适用情境：环境相对稳定，信息相对充分

Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational*. John Wiley & Sons.

Sarasvathy, S. D. (2001). *Causation and effectuation*. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.

案例一：华为的因果逻辑决策典范

华为从1987年成立至今，在通信设备领域的发展体现了因果逻辑决策的经典应用。



1. 明确的战略目标设定

- **1990s目标**：成为中国通信设备领导者
- **2000s目标**：进入全球通信设备前三名
- **2010s目标**：在5G技术领域全球领先

2. 系统性预测分析

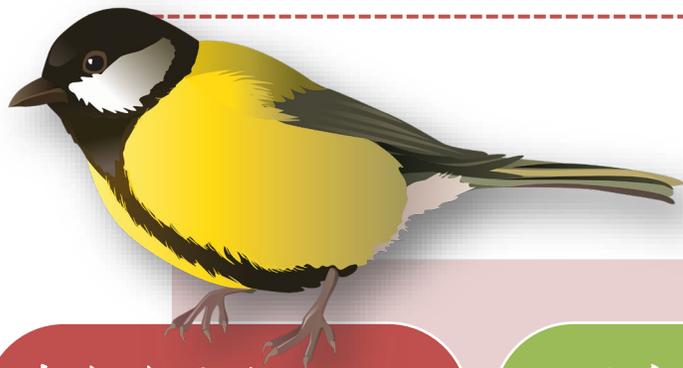
- **技术预测**：提前5-10年布局下一代通信技术
- **市场预测**：基于人口增长和经济发展预测需求
- **竞争预测**：深度分析思科、爱立信等竞争对手

2. 效果逻辑决策

Sarasvathy通过对27位连续创业者的深度访谈，发现他们的决策逻辑与传统因果逻辑截然不同。

“效果逻辑是一种基于现有手段的决策逻辑，创业者从‘我是谁、我知道什么、我认识谁’出发，在与利益相关者的互动中共同创造机会和市场。”

效果逻辑的五大核心原则



鸟在手原则 (Bird-in-Hand Principle)

- 创业者问的不是'我想要实现什么目标', 而是'基于我现有的资源和能力, 我能够创造什么'

可承受损失原则 (Affordable Loss Principle)

- 专家创业者会问'我能承受多大损失?' 而新手创业者会问'我能获得多大收益?'

疯狂被子原则 (Crazy Quilt Principle)

- 与其预测竞争对手的行为, 不如让潜在竞争对手成为合作伙伴。



柠檬汽水原则 (Lemonade Principle)

- 当生活给你柠檬时, 做柠檬汽水。意外和失败往往包含着新的机会。



飞行员原则 (Pilot-in-the-Plane Principle)

- 专家创业者专注于他们能够控制的因素, 而不是花时间预测不可控的外部环境。



案例二：小米生态链的效果逻辑（1）

• 1. 鸟在手原则：从MIUI开始



- 个人资源：在金山积累的软件开发经验
- 团队资源：原金山和谷歌的技术团队
- 知识资源：对Android系统和用户需求的深度理解
- 网络资源：发烧友社区和媒体关系

现有能力 → 软件开发能力 + 用户体验理解

能做什么 → 改进Android用户体验

创造什么 → MIUI系统 → 小米手机 → 小米生态链

案例二：小米生态链的效果逻辑（2）

- 2. 可承受损失原则：生态链投资策略

“我们投资100个项目，如果有10个成功，就能覆盖所有成本并获得丰厚回报。关键是控制单项损失。”

投资期间	投资项目数	成功项目	成功率	总体回报
2013-2016	77个	23个	30%	15倍
2016-2019	156个	45个	29%	12倍
2019-2022	200个	67个	34%	18倍

案例二：小米生态链的效果逻辑（2）

• 3. 疯狂被子原则：生态协同



合作伙伴网络构建：

- 技术合作：与高通、联发科等芯片厂商深度合作
- 制造合作：与富士康、英华达等代工厂商合作
- 渠道合作：与京东、天猫等电商平台合作
- 生态合作：与小鹏汽车、爱奇艺等跨界合作

3. 即兴而作决策



即兴是指思考与行动的时间收敛，当构思、设计、实施同时进行时，就是即兴。

- 特点：想法形成与执行几乎同时完成
- 适用情境：突发机会，时间压力大
- 类型：基于不确定性和时间压力的四种组合

灵光一现

案例三：腾讯微信的即兴诞生

背景：

- 2010年底，张小龙看到朋友使用 Kik messenger, 立即意识到这是移动互联网的杀手级应用，2小时内决定启动项目
- 张小龙回忆：“看到 Kik 的瞬间，我就知道这是未来。没有时间做市场调研，没有时间写详细计划，必须马上开始。”

即兴决策过程：

- 48小时内组建10人开发团队，1周内完成产品核心功能定义，2个月完成第一版开发
- 只做最核心的即时通讯功能，参考 iPhone 的设计美学，直接使用成熟的技术方案

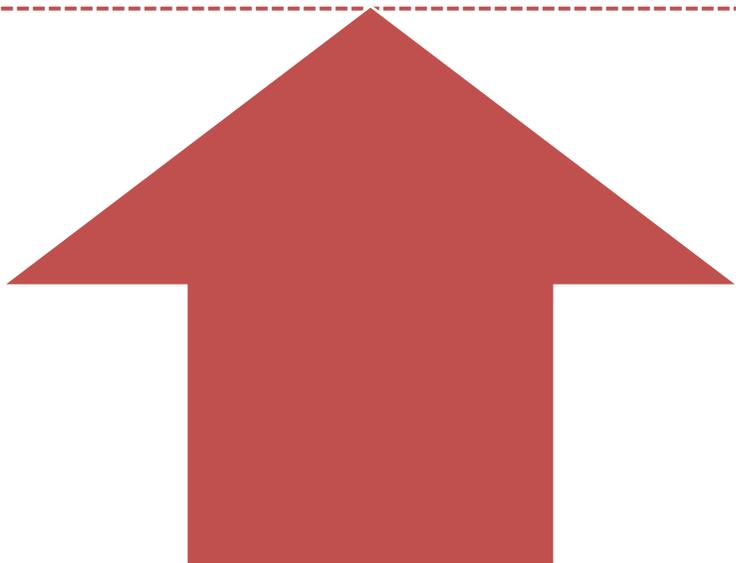


4. 启发式决策 (Heuristic)

- 创业者不可能等到系统分析不确定事件以后再~~进行~~决策，而常常是采用探试方式来快速决策和完善决策。
- 启发式决策是创业者区别于一般管理者的显著特征之一。

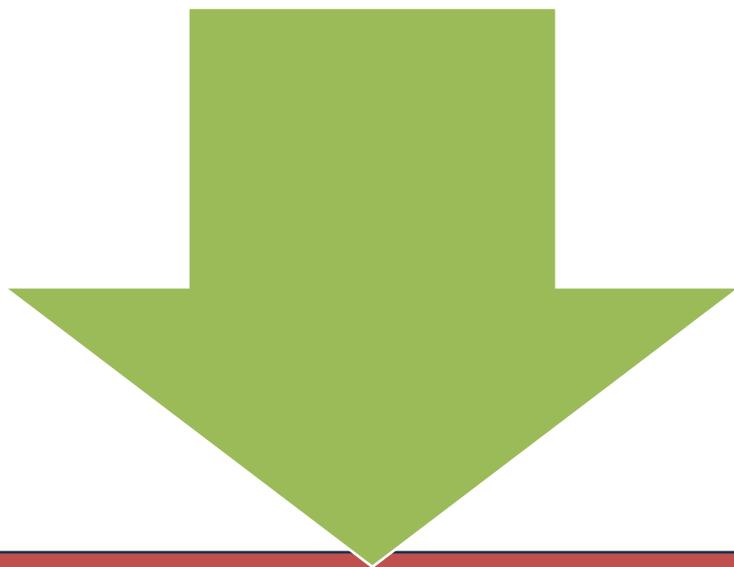
- 特点：基于经验和直觉的快速决策

案例：启发式决策的利与弊



利：雷军的小米手机定价策略

- 启发式推理：我们的配置和iPhone 4一样好，但我们要颠覆传统定价模式。如果iPhone 4卖4999元，我们卖1999元，直接打对折。



弊：瑞幸咖啡的市场判断 (2017-2019)

- 确认偏差：只关注支持快速扩张的市场数据，忽视门店亏损和用户真实消费频次，管理团队相互确认乐观预期。

案例：瑞幸咖啡的启发式决策失误

背景：2017年瑞幸咖啡快速扩张决策

启发式偏见：

- 可得性启发：过度依赖星巴克成功模式
- 锚定效应：以星巴克价格为锚点制定补贴策略
- 过度自信：高估市场接受度和盈利能力

结果：2020年财务造假丑闻，品牌信誉受损

课堂讨论

- 分组讨论：

1. 雷军在小米创立初期的决策给我们什么启示？
2. 在你熟悉的行业中，举例说明不同决策方式的应用。



3 提升创业决策质量

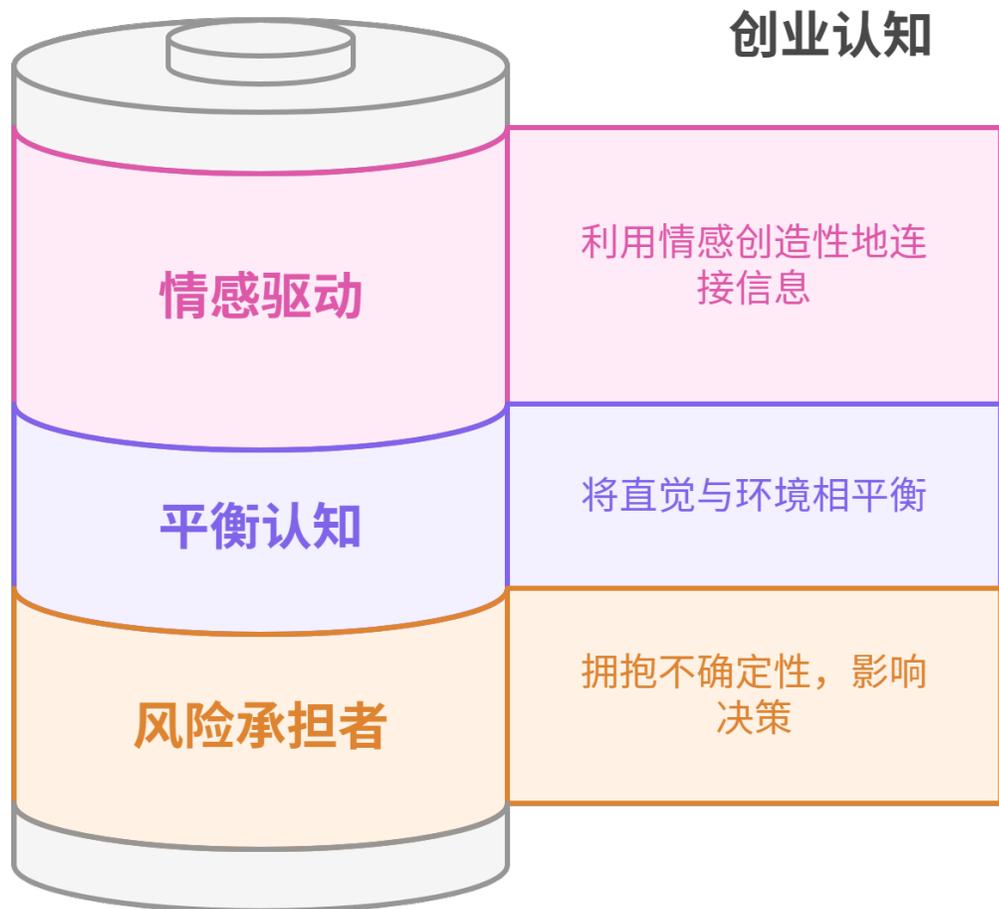


提升创业决策的途径

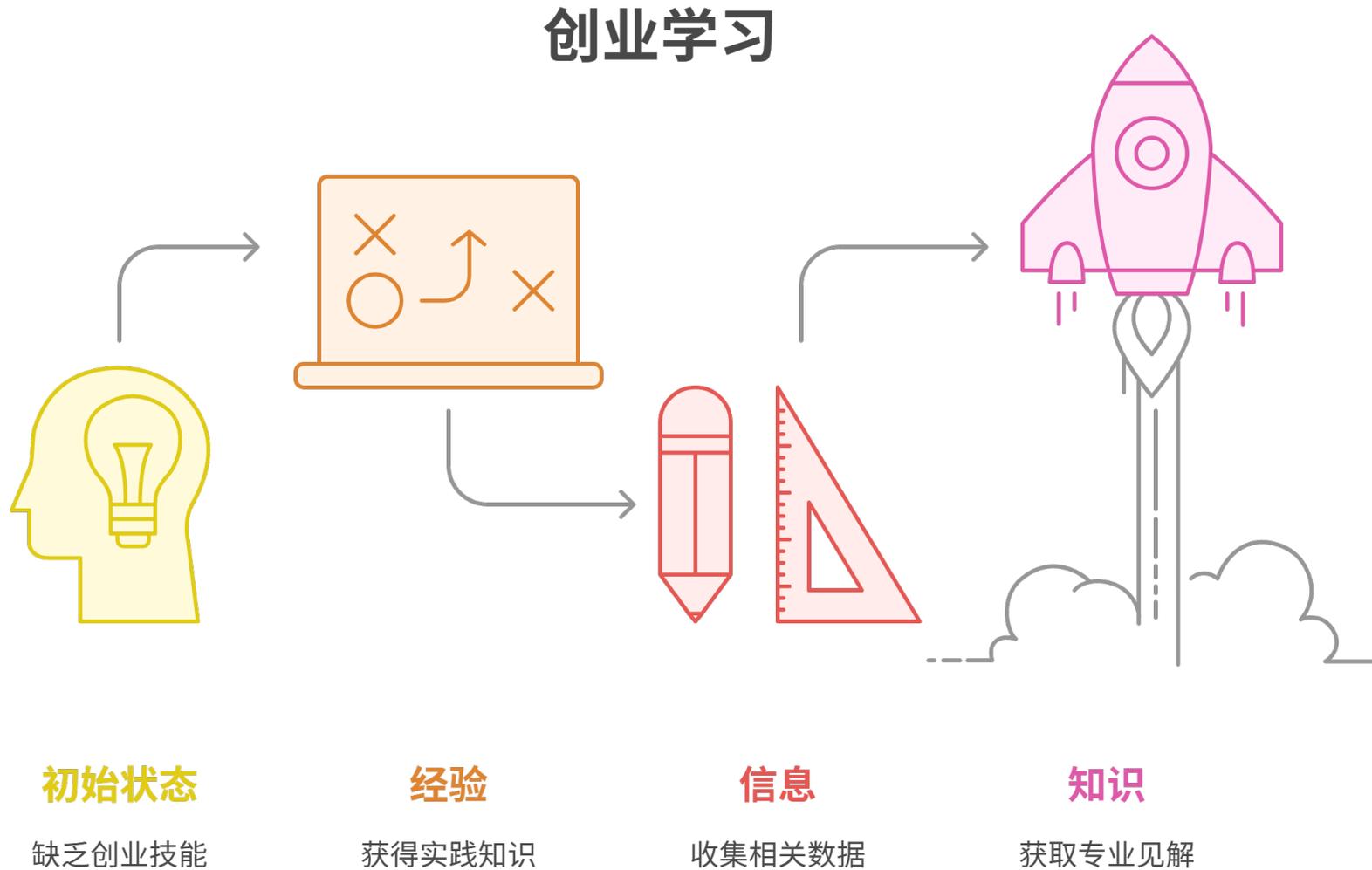


1. 改善决策制定者的创业认知

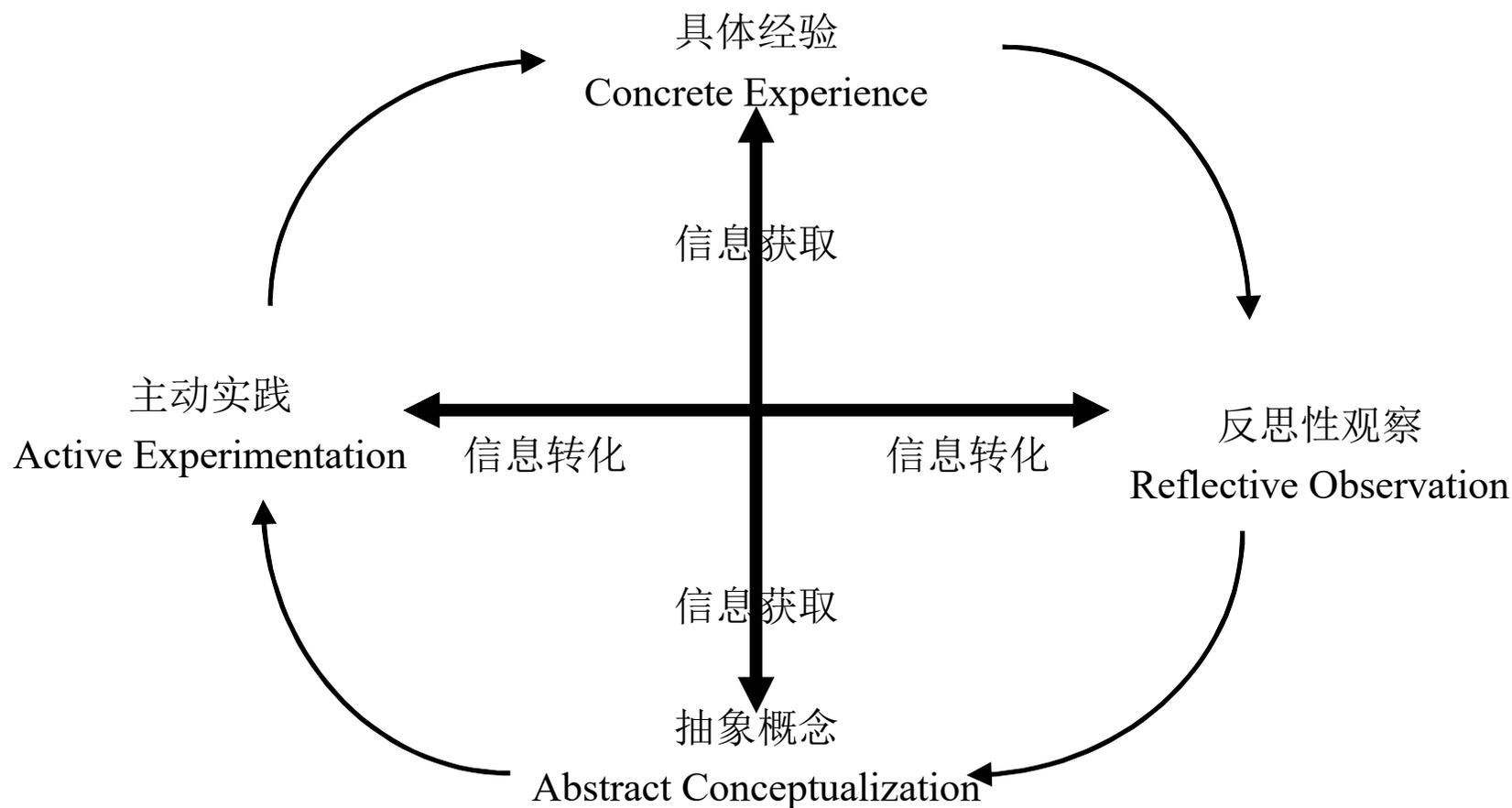
通过认知特征理解创业决策



2. 加强创业活动的学习机制

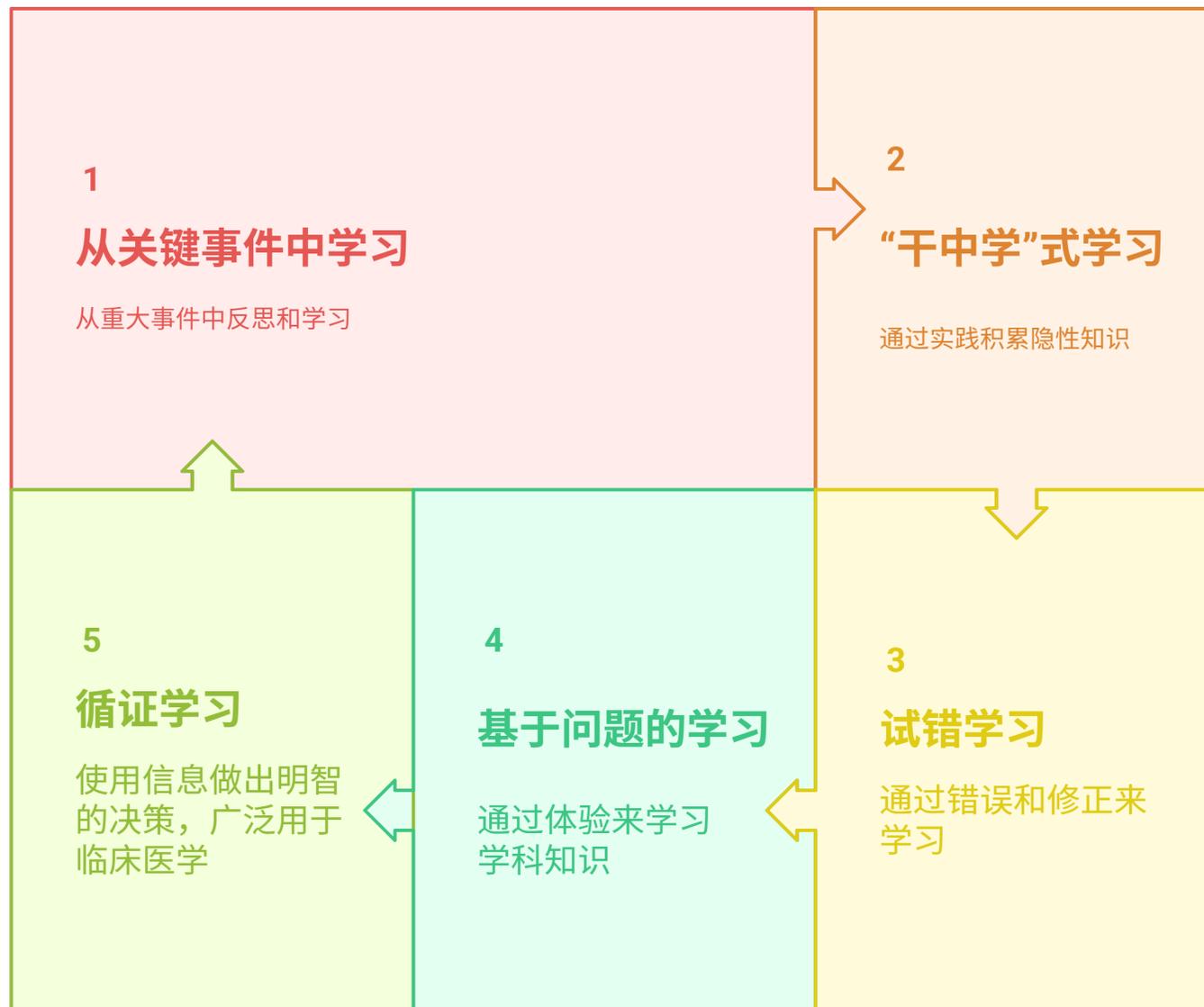


学习循环四阶段模型图



一个完整的学习循环包括具体经验、
反思观察、抽象概念和主动实践四个步骤。

创业学习的路径



3. 建设创业生态系统

如何建立一个良好的创业生态系统？

提供资源

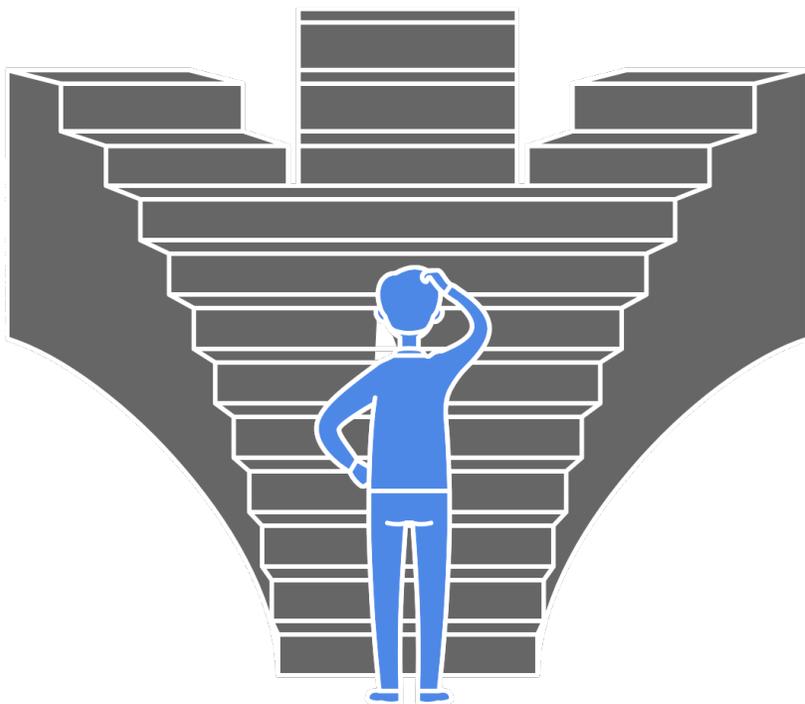
确保创业决策获得必要的资源支持。

实现价值

保证创业决策产生有价值的结果。

维持平衡

调节创业决策以实现动态平衡。



案例：小米生态链的学习型决策体系

• 认知优化实践

- 雷军的风险认知：从金山失败中学习，调整对互联网创业的认知
- 认知风格平衡：结合理性分析（商业模式）与直觉判断（产品感觉）

• 学习机制建设

- 关键事件学习：从红米Note 7“生死时速”事件中学习供应链管理
- 试错式学习：小米手机早期的MIUI系统通过用户反馈快速迭代
- 循证学习：基于用户数据和市场调研做产品决策

• 生态系统构建

- 小米生态链：投资超过300家企业，形成完整产业生态
- 开放平台：为生态链企业提供品牌、渠道、技术支持
- 学习网络：定期举办生态链大会，促进知识共享

案例：理想汽车的决策学习体系（2024年）

- 背景

- 理想汽车在新能源汽车市场的决策进化过程

- 学习机制应用

1. 从关键事件学习：2022年理想ONE停产事件，学习产品生命周期管理
2. 试错式学习：L9、L8、L7产品线的逐步优化
3. 循证学习：基于用户驾驶数据优化自动驾驶算法

- 认知进化

- 李想的认知升级：从“造车新势力”到“智能电动车领导者”
- 团队认知优化：引入传统汽车行业专家，平衡创新与稳健

课堂讨论 (5分钟)

- 问题:

- 1.小米生态链模式对提升创业决策质量有哪些启示?
- 2.如何在你的创业项目中建立学习机制?





阅读资料

参考资料

- 视频：

- 字节跳动十年发展史：

https://www.bilibili.com/video/BV1PV4y1C7HP/?spm_id_from=333.337.search-card.all.click&vd_source=ccc47c9758517c5b610b2a68904f0e83

- 雷军分享30年创业思考：

https://www.bilibili.com/video/BV1nV4y1M7W2/?spm_id_from=333.337.search-card.all.click&vd_source=ccc47c9758517c5b610b2a68904f0e83

- 专业网站

- **36氪**（[36kr.com](https://www.36kr.com)）科技创业决策分析

- **Harvard Business Review**（[hbr.org](https://www.hbr.org)）。推荐栏目：Entrepreneurship、Decision Making

参考资料

- 全球案例发现数据库：对外经济贸易大学图书馆—中文数据库



- › 3E英语多媒体资源库
- › 中国财经教育资源共享平台
- › 全球案例发现系统
- › 中国权威经济论文库
- › (免费资源) 国家哲学社会科学文献中心

参考资料



最新案例

More+

- 05-23 2025 **OpenAI：混合型组织的价值与局限**
李津京，王家屹，梁艺盈
- 05-23 2025 **中兴通讯：中国高科技品牌的全球化突破**
于春玲，贺竞成
- 05-15 2025 **小教室，大环境——中美冲突之校园缩影（…**
陈明哲，JianYe Feng，Mary Summers Whittle
- 05-13 2025 **新灵境科技：数字藏品助力雅安茶叶的数字…**
杨彦武，薛涛，李艳玲，张佳龙，郭一
- 05-12 2025 **小教室，大环境——中美冲突之校园缩影（…**
Lydia Fairfax，JianYe Feng，Mary Summers W…

最热案例

More+

- 04-14 2024 **胖东来：用学校的方式办企业**
郑晓明，曹小林，赵子倩
- 10-24 2023 **泡泡玛特：探索突破海外增长点**
王崇锋，王宪国，鲍怡凡，刘洋
- 04-22 2022 **三一重工：工程制造业数字化转型的开路先锋**
高皓，毛基业，朱晓林，马冲，吴思奇，邹楠
- 09-18 2023 **知微知彰，谋而后动——铁骑力士集团薪酬…**
何波，段宏君，张铁军，张宏亮，李俊，曹丹
- 01-02 2024 **穗腾OS 2.0：广州地铁数字化转型的新引擎**
李纪珍，尹西明，王琛



Thanks