



# 不确定环境下的企业突破转型：山东开创集团的故事

路江涌、贾韵航

**案例摘要：**在中国社会经济转型的过程中，越来越多的创业者迈入新的领域，但同时也面临着复杂的营商环境。企业创立之后，如何选择成长、扩张、转型的路径，是每一位企业家关心的议题。本案例采用第一手资料，分三个阶段描述（A1）山东开创集团建立开创云项目的初衷及转型路径；（A2）开创云在成长阶段采取的扩张方案及其实施效果；（A3）开创云在“爬山虎模式”上的突破和壁垒。建议将本案例用于企业社会责任、非市场环境、战略管理和项目管理等课程的教学，帮助学员了解企业的战略管理和路径选择等问题。

**关键词：**共演战略、爬山虎模式、创新创业

商业世界风云变幻，营商环境纷繁复杂，越来越多的企业并没有做错什么，但依然快速地衰落。在不确定的和不连续的环境中，如何捕捉确定性？如何追寻连续性？企业如何创业、成长、扩张、转型？山东开创集团的发展及转型是一个企业在不确定性中寻找确定性，在不连续性中寻找连续性的典型案例。

本案例由北京大学光华管理学院路江涌教授、贾韵航根据企业访谈/企业一手资料整理编写，不代表任何相关利益方的观点和立场。案例仅用于课堂讨论，而非管理决策或活动是否有效的证明。

本案例版权归北京大学管理案例研究中心所有，如申请使用本案例请联系：casecenter@gsm.pku.edu.cn。未经北京大学管理案例研究中心授权许可，禁止以任何方式复制、保存、传播、使用本案例或者案例正文中的任何部分。

Copyright©2021 北京大学  
管理案例研究中心

## 一. 开创云的精益创业阶段<sup>1</sup>

开创集团由周伯虎于 2003 年创立。2003 年，互联网行业在中国经济中仍然是一个“另类”，这里没有管制，没有禁区，没有秩序，对国内生产总值的贡献也微不足道。但在这年，互联网行业突然冒出一个年轻的“中国首富”，他就是创立网易的丁磊。2002 年，网易成为纳斯达克 3600 多家上市公司中表现最优异的股票，2003 年 10 月，网易股价升至高点，丁磊的纸面财富超过了 50 亿人民币，丁磊从 50 万元初创网易到攀上首富宝座不过短短 6

年。这也让中国年轻的创业者看到了互联网行业发展的巨大机会。于是，就在这年，已经成为企业主管的周伯虎选择辞职下海，在一间不足十平方米的小屋子里开始了他的互联网创业梦。

开创集团创立时，山东的企业对互联网这一新生事物并不了解。尽管周伯虎凭借市场调研认识到，互联网营销在山东尚无人开发，但极力推荐后有回音的客户寥寥无几，业务非常难开展。恰逢此时，“非典”的爆发让依靠着传统模式拓展市场的实体企业面临着巨大的冲击，也给开创带来了新的机遇，周伯虎和他的团队在困难时期帮助许多企业借助互联网寻找客户。短短一年，开创凭着出色营销效果转化率在互联网领域异军突起，成为山东企业互联网营销的不二选择。

可以看出，开创集团的基本战略逻辑是：聚焦山东本地中小企业对流量和获客的强需求（用户），针对这些用户需求推出网络营销和推广业务（产品），依靠周伯虎等创始团队的销售能力、管理能力和产品能力，建立起支持产品运营和用户服务的组织架构（组织），借助特殊时期的强需求逐步获得企业的认可，从而在互联网营销的创业市场上获得一席之地（市场）。这些特点符合创业阶段企业战略主要特点：用户量小，组织扁平，产品未定型，市场环境对企业影响大。企业在创业阶段的死亡率很高，只有为未来的发展打好基础，才能跨越企业成长路上的鸿沟。

2003年11月，周伯虎选择成为当时搜索引擎领域的明星公司——百度的济南地区总代，从此拉开了开创集团迅猛发展的春天。与百度的合作让开创集团的发展从“坐着牛车”一下子“换乘了高铁”。李彦宏推出的“搜索引擎竞价排名”将目标对准广大的中小企业，它们只需要付出几百元的推广预付金，就能让自己的网页更容易被搜索到，这种介乎于点击广告和电子商务之间的服务让百度一下子撞开了盈利的大门，也给开创集团带来山东本地海量的种子客户和盈利。2000年-2010年，可以说是百度的黄金十年。2004年，百度收购了当时流量最大的导航网站hao123，2010年谷歌退出中国前夕，百度占到了中文搜索76%的市场份额。“大树底下好乘凉”，开创集团凭借百度带来的流量，成长为山东最大的互联网营销企业。

2012年以前，百度都是风光无限的，它抢占了互联网的流量入口，围绕搜索建立了“护城河”。不过，移动互联网的爆发，分散了搜索这个唯一的入口，移动端给做社交和电商的腾讯、阿里创造了属于他们的流量入口，搜索引擎在新的场景下变得可有可无。对于开创集团而言，互联网营销的业务模式已经足够成熟，但在新的市场格局之下，开创集团想要继续发展，就不能只靠一条腿走路，将企业的生命线依托在百度的发展之上。

随着中国互联网行业的迅猛发展，企业对于云计算、大数据等互联网技术的需求日趋旺盛。2010年，周伯虎广纳英才，建立了以云计算和大数据为核心技术的开创云事业部，并搭建了开创大数据云计算中心。2015年，大众创业、万众创新成为时代的热词。开创集团

围绕大众创业、万众创新进行转型，内部孵化“开创云”品牌，扶持大学生创业、内部员工创业、推动传统行业转型升级。

开创集团的转型围绕三个层面展开：第一，打造互联网创客空间等创业创新平台，在这个平台上，为大学生提供场地、项目、资金等，推一把、扶一程，为大学生打开创业创新之门，开辟各展其能的广阔天地。第二，打造新型创业平台，让员工成为平台上的创业者，从而形成市场主导、风投参与、企业孵化的创业生态系统。开创集团的所有资源为员工所用，把员工的创新、创造的热情激发出来，培养更多的企业家。第三，打造互联网赋能传统企业的平台，助力中小企业数字化转型。

在创业阶段，企业好比猴子，适应式战略是比较适合的战略思路。创业初期，企业面临不确定的未来发展方向和不连续的发展路径，创业者不知道往哪个方向发展有前途，也不清楚如何达到这个目标。这种情况下，对于创业者而言，最合适的做法是多尝试、及时调整。从开创集团内部孵化的开创云，刚成立时选择的业务方向采取的就是适应式战略。

企业战略要充分考虑用户、组织、产品、市场四个要素，在企业不同的发展阶段，战略关注的要点、具体内容也随企业发展而变化。创业阶段的企业用户是天使用户，也就是企业发展整个生命周期中最早使用和认可企业产品的用户。对于开创云而言，天使用户大多是开创集团百度业务的核心用户。天使用户之所以重要，不仅仅是因为天使用户能吸引其他用户。天使用户还可以通过帮助开创云抓住爽痛点需求，帮助创始人把握创业方向，帮助创业企业聚焦 MVP 功能，以及帮助创业企业获得创新性技术等四个机制影响创业企业的发展。

创业者在选择创业方向，确定要做的产品和服务之前，要问一个问题：用户为何会买账？创业者可以把眼光聚焦于减轻用户痛苦，在用户感到痛苦的地方找到切入点，也可以把眼光投向为用户创造快乐。小微企业在发展的不同阶段，需要不同的互联网基础服务。如果这些服务由不同的外包服务商完成，不仅服务的效率和质量难以保证，而且难以帮助企业形成独特的竞争优势，这也是开创云用户的主要痛点需求。开创云致力于云计算和应用服务领域，为企业提供涵盖全域建站、全域商城、APP 定制、智慧营销、云上行业解决方案等全生命周期一站式服务。爽痛点需求之所以重要，不仅仅是只有在产品抓住用户的爽痛点时用户才会买单，而且爽痛点需求还能帮助创业企业与竞品区分开来，帮助创业企业集中组织力量办大事，帮助企业实现产品的单点突破，并帮助企业在混沌市场中找到未来发展方向。

创始人是企业的第一发起人或创办人。对于开创云而言，其创始人就是周伯虎。创始人对于在精益创业阶段的企业有决定性的作用。创业企业能否抓住爽痛点需求，能否以保持初始团队和组织的高效运营，能否在混沌市场中开天辟地，能否实现单点突破等，都取决于创始人的战略和战术能力。

创始合伙人在创业企业中发挥作用的机制至少有四种：1、和创始人形成能力互补；2、帮助创业企业达成和竞品差异化的定位；3、为创业企业获得创新性技术；4、帮助创业企业