

# 创业战略管理

Chuangye Zhanlue Guanli

朱沛◎著

我想写一本世界上最好的  
《创业战略管理》教科书



厦门大学出版社

国家一级  
全国百佳图书

# 创业战略管理

Chuangye Zhanlue Guanli

朱沛◎著



厦门大学出版社  
XIAMEN UNIVERSITY PRESS

国家一级出版社  
全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

创业战略管理/朱沛著. —厦门:厦门大学出版社, 2015. 3

ISBN 978-7-5615-5424-1

I. ①创… II. ①朱… III. ①企业战略-战略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 035151 号

官方合作网络销售商:



厦门大学出版社出版发行

(地址:厦门市软件园二期望海路 39 号 邮编:361008)

总编办电话:0592-2182177 传真:0592-2181253

营销中心电话:0592-2184458 传真:0592-2181365

网址:<http://www.xmupress.com>

邮箱:[xmup@xmupress.com](mailto:xmup@xmupress.com)

厦门集大印刷厂印刷

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:24 插页:1

字数:580 千字 印数:1~3 000 册

定价:56.00 元

本书如有印装质量问题请直接寄承印厂调换

## 序一 完整的创业指南

企业是现代社会中最重要的资源整合平台。在利润动机下,企业努力将社会中未被充分利用的财力、物力、人力、科技等进行有效结合,并经由产品或服务这些“价值载具”,来直接或间接满足社会在衣食住行育乐等方面的各种需求。能存活并获利的企业,或多或少都发挥了以上的功能。

然而既存的企业,为了提升效率、减少不确定性,就必须进行组织结构的划分以及制度化的推动,这些管理方法的副作用是人员与组织的知识、能力、资源、心态及工作流程势必逐渐出现所谓的僵固性或惰性,因而降低了创新的能力。换言之,既存企业为了提升现有业务的运作效率所采取的许多管理措施,极可能造成创新动能上的障碍。因此,在经营环境快速变化、市场需求与科技发展日新月异的时代,事业创新或“重新组合社会资源”的工作就更适合由新创事业来担任。这也是规模小、财力有限,但充满弹性与活力的新创事业可以获得生存空间与发展机会的主要原因。

创业成功固然为创业家本身开创新的人生境界、对国家经济和国民就业产生助益,但如果失败,也造成了其人生的挫折以及大量资源的浪费,因此创业是一项具有高度风险的工作。而新创事业所需要的管理知识、能力与策略思维,甚至人格特质以及社会网络的运用,都与专业经理人大不相同。即使在担任专业经理人时累积了多年成功的实务经验,在创业过程中,依然会面对完全不同的挑战。这本《创业战略管理》就是希望借着学理和系统化的思维模式,让正在创业或打算创业的人,在熟读本书以后可以大幅提高成功的几率。

本书有几项值得介绍的特色:

第一,以创业的不同阶段来划分创业战略与管理的内容,可以提醒创业家针对企业的发展阶段来思考与分析应采取的战略行动;

第二,针对创业的需要,介绍各种功能领域在不同阶段的适当做法,表示本书不仅着重于战略,而且也将讨论范围延伸到各个功能领域的执行重点;

第三,有极多的实务案例,介绍两岸不同规模的企业过去之创业历程,不

仅有参考价值,也可以与本书中的学理相互印证;

第四,理论引述完整,使本书不仅对创业家有所助益,而且学术界对创业战略或创业管理有兴趣者,也可以从本书所摘述的学理及所附的参考书目中,掌握进一步研究的方向。

因此本书可称为一本内容完整,兼具理论、实务以及分析架构的著作,既可作为创业家的参考手册,也可以作为学术研究的基础。

本书作者朱沛博士,是政大企管所博士班的毕业生。本人在担任其博士学位指导教授期间,感受到他对学术的执着以及剑及履及的研究精神。他在完成博士论文前后的十余年内,心无旁骛地针对“创业”此一主题认真研究写作,加上他在两岸的生活经验与学习经验,使本书更具有与众不同的特色与价值。

台湾政治大学讲座教授  
司徒达贤 谨识

## 序二 创业是可教的

创业是一件极度困难的事情,一位创业家在领导、管理、技术、行销、业务及财务等方面须样样通,才能创业有成,因此创业家是稀少的财货,“何以能创业成功”自然成为学者研究的主题。将创业视为一个学术领域时,最常讨论的三个问题是:创业家是天生的吗?创业可教吗?如何使新创事业持续成长呢?

创业家是天生的还是可以被造就的(born or made)?众多研究显示,创业家具备某些人格特质(如追求风险、大胆、高自信心、相信直觉等),也具备一般人所缺乏的强烈成就动机,简言之,这些人格特质与基因有关,非后天可创造。

然而,我们看到成功的创业,也看到昙花一现的创业;我们看到创业家成功地主掌企业多年的案例,也看到创业家退位后而让专业经理人成功转型的案例。显然创业基因不能保证创业的成功,因此下一个最常被讨论的议题是:是否可教导如何创业呢?教育界的答案是肯定的,因为某些有助于创业的知识和技能是可以教的,它们虽不能保证新创事业的成功,至少能让创业家避免某些创业阶段常犯的错误。研究也显示,在修过创业课程后,创业动机增强,创业之可能性也增加了。渡过创业的初期,新创事业已立足后,随之而来的问题是:如何让企业持续的成长呢?初创企业的规模小,其经营方式与规模大的企业不同,因此当新创事业成长时,管理学者所累积的研究成果和管理学院所传授的知识(以MBA或EMBA学程为代表)就派上用场了。

针对这三个问题的回答,“可教”的比重逐渐增加,仰赖“天生”的比重逐渐降低,此一结论正呼应朱沛教授所著《创业战略管理》一书之目的。

在《创业战略管理》一书中,作者根据多年的教学和研究心得,以创业实务为观照对象,先将创业过程分为创业决策期、种子期、建立期、改善期、成长早期、成长中期六个阶段,然后针对前五个阶段之战略和职能管理(包括财务管理、人力资源管理、研发管理、行销管理、运营管理及外部关系管理等)深入讨论。为奠定读者阅读本书的基础,作者对创业战略理论、创业者(创业团队)及创业计划等概念予以介绍。在文中,作者不是列出创业诀窍,而是以整体和系统化的观点告诉创业者要做哪些事,并引用学者之发现和以个案来例示论点,益增本书对创业者、教师及学生之价值。

对有志于创业的人而言,本书值得一读。创业者也必因执行作者之建议而提高实现成功之几率。

于卓民 于木栅

2014年2月26日

# 自序

## 本书通过创新为顾客和社会创价

本书的目标客户包含大学教师、本科生、硕士与博士研究生、企业管理者、科研人员、潜在创业家。本书通过创新实现创优与创价。凭借符合创业现象的框架结构,独创的创业战略与产品差异化理论,融入创业阶段的战略与职能执行理论,完整的教学配套材料,创造出本书内容的更高性价比与竞争优势,为读者完整深入地教授学习创业理论,创造更高价值。本书的目的方面是让读者深刻地理解创业成功的逻辑,支持其成为成功的创业家;另一方面是为教师提供一本更好的创业教科书,通过创业教学为社会创造更高价值。

## 本书的创新历程与价值

本书是我 15 年来研究与教学的成果。15 年前,我选择了创业管理作为博士论文的研究领域。9 年前,我应用案例研究方法完成了博士论文。该论文获得了台湾科技管理博士论文奖优等奖。研究过程使我成为一个提炼知识的冶金家,从创业者提供的案例故事中,提炼出解释现象的概念与因果逻辑关系的知识。我的博士论文从案例资料中提炼出了相同产业成长期创业战略最核心的差异化阶段理论,产生了立足于创业者与团队的产业特殊知识,利用创业机会,进行产品差异化并创造竞争优势和利润的简化因果逻辑理论架构。

图 3-9 是笔者十多年来研究成果的精华。它是从相同产业成长期创业的实际案例中提炼出来的理论架构。这张图是创业理论的核心,它描述了构成创业机会的因素对初创企业的产品竞争属性以及未来利润的影响,即创业战略利用的条件对目的的影响。

从 2005 年开始,我就在博士论文基础上,自编教材讲授“创业管理”这门课。到 2012 年,基于过去学生对我教学内容的肯定,我早已写好了本书第一篇,只需要修改后面的职能篇,就可以进一步完善撰写成教科书了。相信本书会成为充满创新思想的世界最好的创业战略管理教科书。

本书第二篇的章节框架结构是一个重大创新。在本次改写的过程中,我原本想将后面按照职能划分的章写好,在每个职能章中都加入按照创业阶段撰写的职能理论内容。过去我已经建立了创业战略最核心的差异化阶段理论。但是因为简化,缺失了如何利用决策时的条件,经过创业战略与职能活动的执行,达到未来目标的过程。创业过程可以展

开为创业阶段,在每个阶段中都执行了战略与职能活动,而且创业阶段有组织生命周期的理论含义。我逐渐意识到,好的教科书不应该分职能主题章撰写。因为按照战略、研发、生产、营销、人力资源、财务职能的主题分章写,虽然具有主题的鲜明性,但是却将创业现象肢解掉了。这样安排没有配合创业阶段的情境特征,而是按主题堆砌理论。现有理论是从特定角度研究得出的解释现象的因果逻辑关系碎片,不能完整解释创业现象。过去的量化研究创造了一堆理论碎片,而且很多都没有明确指出适用的范围和条件。好的教科书内容安排必须接近创业现象,有一个贯穿整个过程的框架和整体的内在因果逻辑,不能是理论的堆砌。我博士论文建立的理论架构,已经揭露了创业成功的内在逻辑。创业阶段是贯穿整个过程的框架,因此在战略执行篇应该按照创业阶段分章,将现有理论融合放入创业阶段,呈现出在阶段中执行战略与职能活动,进而达到阶段目标。各个阶段目标逐步达到,最终实现了创业成功。目前对于创业战略执行过程,没有融合创业阶段、战略与职能的理论和教科书。我觉得为了教科书内容的完整性,也是为了完善创业理论,需要填补这个理论缺口,这也是一次理论创新。于是我决定在战略执行篇按照创业阶段分章,在每个阶段章中按照战略与职能分节。这种安排使战略与职能融入阶段中,同时也通过各阶段章的相同职能节保持了职能主题明确,可以让使用该书的教师保持弹性,既可以分阶段讲述,也可以分职能主题讲述。因为许多地方没有现成理论,为了内容完整性,我用自己的思想填补这部分创业理论的空白。我的思想是理论创新的开始,是应用案例研究方法从案例资料中提炼出来的,不是凭空捏造的。思想要上升为理论还需要未来经过科学严谨的实证过程和学术界的质疑反驳,最后发表成论文后才被认同。

只有教科书是不够的。为了便于教学,我提供了与教科书配套的PPT、练习题库、教师手册、教学案例。除了教科书上的案例,在教师手册中提供了一些课本外的小案例。这些案例可以增加教学的有趣生动性,吸引学生的注意力。除了已知结果的案例分析,也提供了一些结果未知的创业决策的教学案例。

本书讲述的是纯粹经济管理类理论,因为没有加入政治与社会的影响因素,因此这些理论通常只适用于满足以下条件的社会:社会稳定;肯定私营企业对经济发展、民生改善、科技进步、生产力提高是有贡献的;市场经济体系基本健全;社会对于工薪阶层经由创业向社会上层流动提供的环境条件是公平的。本书的理论不是放诸四海而皆准的,不适用于满足以下条件的社会:国家反对私有制企业;国内政治斗争激烈与社会不稳定;腐败横行,权力没有制衡约束机制,存在权力寻租空间;黑社会猖獗;没有健全的市场经济体系。如果你想成为经济上成功的创业家,但是面对不适合创业的不健全的社会政治法律环境条件,你可以选择到别处创业;或者选择走非创业之路。

本书针对个体独立创业的过程,聚焦在讲述创业的理论与方法。本书不讲述公司创业理论,不着重讲创业精神,不讲述大范围创业现象的调查结果,不讲述创业的产业,也不着重讲述创业成功后的企业成长中期。

## 感 谢

本书是在我的博士论文基础上扩充完成的,我首先要感谢司徒达贤和于卓民两位导师的认真指导。另外要感谢博士论文的答辩委员,包含李吉仁、方至民、赵郁文、温肇东、蔡渭水几位教授。在此也感谢熊欣华、彭金隆、金传蓬、许瞻桂、黄铭章、陈仁惠等博士班同学在研究过程中给我的帮助。另外要感谢企业家陈志中、张瑞强、林文正、伍祚庆、郭琳义、林郭田、郑炎为、傅温恭、方碧玲、茅理翔分享创业经验。还要感谢刘常勇、苗青、张玉利、潘安成、池仁勇、谢健、阮爱清、潘善琳、赵向阳曾给予我的帮助。最后我也借此感谢吴思华、李昌雄、林淑姬、黄秉德、韩志翔等政治大学的老师们,以及感谢陈海鸣、陈义胜、沈景茂、欧阳良裕等淡江大学的老师们。

我也借此感谢吴思华、李昌雄、林淑姬、黄秉德、韩志翔等政治大学的老师们,以及陈海鸣、陈义胜、沈景茂、欧阳良裕等淡江大学的老师们。我也感谢机械工业出版社的吴亚军编辑在本书完善过程中的帮助。最后感谢厦门大学出版社的赵康健和吴兴友二位编辑在编审校过程中的辛勤付出。

## 本书宗旨

我进行创业教育的宗旨是传授有效的创业知识,帮助读者成为对社会经济发展有贡献的并且达到致富目的的创业家。为此我希望能记录和累积我们创业教育的最终成果,统计培养出多少位成功的创业家。我想写一本世界上最好的创业战略教科书,能否实现需要未来在市场中检验,要能够获得社会认同。我的使命和愿景促使我认真专注地追求创新与品质。本书是我在研究与教学的基础上,累积了 15 年专业之功完成的。本书内容不是简单易懂的,请您认真学习、扎实练习、深刻理解。您将认识到这本书物超所值,我也请您妥善保管这本书。未来当您创业成功后,请与我联系,我希望分享您的创业成就与喜悦,计入我的最终教学成果。

# 本书的篇章结构安排与教学建议

本书内容分为两篇，包含“第一篇 创业战略管理理论”和“第二篇 创业的阶段战略与职能管理理论”。图 I-1 中列出了本书的篇章内容安排，以及教学案例。本书内容丰富，适合作为 3 学分 54 课时的教材。如果作为 2 学分 36 课时的教材，在创业阶段部分，可以选择讲述部分重点。

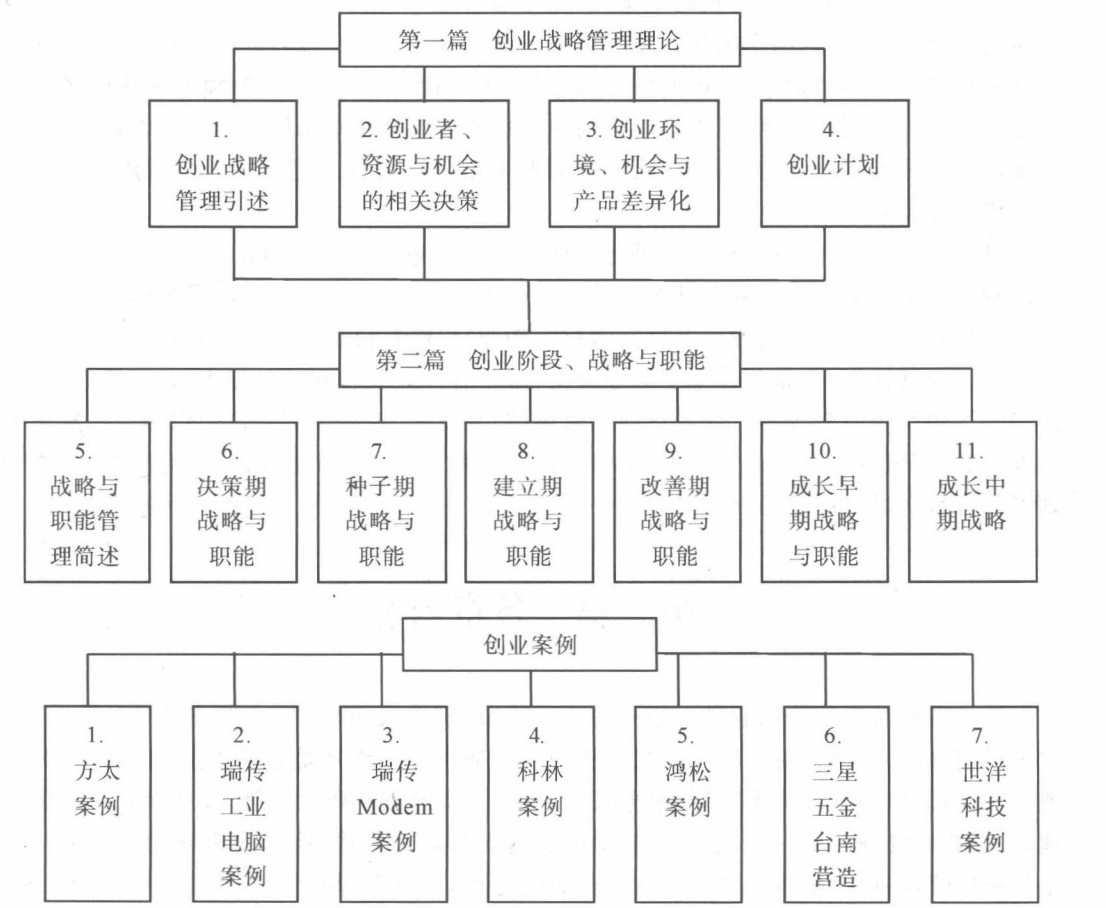


图 I-1 本书的篇章内容

## 第一篇 创业战略管理理论:内容、案例与教学建议

第一篇运用案例,重点与深入讲述简化的创业战略理论,忽略了创业过程与职能。第一篇包含第一章:创业管理与战略管理引述;方太与瑞传工业电脑案例分析;第二章:创业者、资源与机会;第三章:创业环境、创业机会与产品差异化;第三章附录部分讲述战略的讲法和创业机会类型;第四章:创业计划。

**教学建议:**(1)教师在上完第一次课“第一章:创业管理与战略管理引述”后,为了让学生更容易理解创业战略理论,接着请先讲创业案例分析的内容。第一次课后,请学生阅读分析瑞传工业电脑和方太厨具两个案例(先不看答案)。第二周、第三周老师在课堂上与学生问答互动,分析这两个案例。之后再讲述第二、三、四章。(2)第三章后面的“附录一:战略的传统讲法”和“附录二:创业机会的类型”可以让学生自己看,教师不讲述或选择性讲述。“第四章:创业计划”可以用学生的和比赛的创业计划书来讲述。第四章讲述后,可以要求学生分组提出和筛选创业项目,撰写期末创业计划书。笔者可以向使用教材的教师提供创业计划书。

**考核方式:**可以采取三种方式进行考核:(1)期末考试;(2)分组撰写创业计划书;(3)平时理论知识测验+期末创业计划书考核。因为会考试的人不一定会创业,因此可以采取分组撰写创业计划书的方式并进行考核。创业计划书可以从多方面检验该组学生是否掌握了创业理论,包含是否发现了创业机会,是否有产业知识和技术能力,是否聚焦,创业方案的逻辑是否清楚等等。作者目前采取第(3)种方式,平时进行理论知识测验得到学生个人分数;期末分组写创业计划书,给学生团体分数。出席、测验、创业案例报告、创业计划书的分数合成为课程总分。

## 第二篇 各章内容

第二篇开篇部分将创业过程划分为六个阶段,包含决策期、种子期、建立期、改善期、成长早期、成长中期。每个阶段以战略统领六大职能。六大职能包含组织与人力资源管理,产业链定位与外部关系管理,财务管理,整合资源与创新研发管理,商业模式与运营管理,市场营销管理。第二篇包含:第五章简述战略与职能管理,第六章讲述创业决策期战略与职能管理,第七章讲述种子期战略与职能管理,第八章讲述建立期战略与职能管理,第九章讲述改善期战略与职能管理,第十章讲述成长早期战略与职能管理,第十一章讲述成长中期战略。

**教学建议:**(1)第十一章可讲可不讲。成长中期战略不属于创业战略,属于中小企业成长战略,老师可以不讲述,让学生自己阅读学习。其他教学建议见第二篇开篇段的说明。

# 目 录

## 第一篇 创业战略管理理论

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 第一章 创业战略管理引述                    | 3  |
| 第一节 创业现象                        | 5  |
| 一、创业现象描述                        | 5  |
| 二、创业成败与得失                       | 5  |
| 三、创业成功对经济与社会的影响                 | 7  |
| 第二节 创业管理引述                      | 7  |
| 一、企业的层次:企业、事业、职能                | 7  |
| 二、创业定义                          | 8  |
| 三、新创企业的关键特征                     | 9  |
| 四、小企业劣势关联效应和破解方法                | 10 |
| 五、事业相似性与创业绩效关系研究结果的启示           | 10 |
| 六、创业现象分类                        | 12 |
| 第三节 战略管理简述                      | 13 |
| 一、战略定义、程序、步骤、原则                 | 13 |
| 二、战略分析与决策:内部、外部分析的内容与目的         | 15 |
| 三、不可见的战略与清楚可见的职能活动              | 16 |
| 第二章 创业者、资源与机会相关的决策              | 18 |
| 第一节 创业者                         | 21 |
| 一、潜在创业者                         | 21 |
| 二、创业者的定义、特征、能力                  | 21 |
| 第二节 创业者投入的资源                    | 23 |
| 一、创业投入的有形资源、无形资源                | 23 |
| 二、产业特殊经验知识的成分、类型与作用             | 24 |
| 三、无形资源的来源:经历与产业特殊知识强度的关系        | 25 |
| 四、产业特殊关系                        | 26 |
| 五、建立创业团队                        | 26 |
| 第三节 创业决策:专业核心位置与创业机会位置间的距离与绩效关系 | 27 |
| 一、创业战略决策的起点和立足点:创业者在先前产业专业核心的位置 | 27 |
| 二、产业生命周期:影响是否存在机会               | 27 |

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 三、产业特殊知识门槛:影响新事业必须要达到的有效产业知识存量 .....    | 28 |
| 四、产业相关性:专业核心与机会间的距离与有效产业知识存量的反比关系 ..... | 28 |
| 五、利用距离原事业专业核心不远的相同或相关产业的机会创业 .....      | 30 |
| 六、按照产业相关性、产业生命周期阶段进行创业现象分类、创业者分类 .....  | 30 |
| 七、产业相关性与创业绩效的关系 .....                   | 31 |
| 八、产业相关性与不确定性及风险的关系 .....                | 31 |
| 九、非相关产业的创业者 .....                       | 31 |
| <b>第三章 创业环境、机会与产品差异化</b> .....          | 34 |
| 第一节 创业环境分析 .....                        | 35 |
| 一、外部环境分析层次 .....                        | 35 |
| 二、产业环境分析:找出机会点、战略聚焦定位 .....             | 35 |
| 三、总体环境分析方面 .....                        | 38 |
| 第二节 创业机会 .....                          | 39 |
| 一、机会 .....                              | 39 |
| 二、创业机会 .....                            | 39 |
| 三、创业机会的发现和识别 .....                      | 43 |
| 四、机会投资报酬评价与创业评估(投入资本、未来报酬) .....        | 46 |
| 五、构思形成创业战略方案、决策 .....                   | 47 |
| 第三节 创业机会与产品差异化 .....                    | 48 |
| 一、创业机会结构与差异化后的产品竞争属性、产品优势、利润的因果关系 ..... | 48 |
| 二、理论架构的战略和经济学含义:产品竞争属性→竞争优势→利润 .....    | 57 |
| 三、解释创业战略 .....                          | 58 |
| <b>第四章 撰写创业计划书</b> .....                | 75 |
| 第一节 创业计划书及其作用 .....                     | 75 |
| 一、创业计划书与撰写必要性 .....                     | 75 |
| 二、创业计划书的作用与使用者 .....                    | 76 |
| 三、投资者观点下的创业计划书 .....                    | 77 |
| 第二节 撰写创业计划书 .....                       | 79 |
| 一、创业计划书的格式、重要因子与要解答的问题 .....            | 79 |
| 二、创业计划书的结构与内容 .....                     | 80 |

## 第二篇 创业阶段、战略与职能管理

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| <b>第二篇引言</b> .....               | 89 |
| 一、到目前为止我们了解战略的全部吗? 还不了解什么? ..... | 89 |
| 二、创业过程的阶段划分 .....                | 91 |
| 三、结合创业理论架构与创业阶段 .....            | 92 |
| 四、创业过程划分阶段的意义 .....              | 92 |

|                                    |            |
|------------------------------------|------------|
| 五、不同创业项目的启动建立时点以及各个阶段的时间长短不同 ..... | 94         |
| 六、第二篇的章节安排与教学建议 .....              | 95         |
| <b>第五章 创业战略与职能管理简述 .....</b>       | <b>97</b>  |
| <b>第一节 创业战略管理 .....</b>            | <b>98</b>  |
| 一、战略执行相关理论在本书章节中的安排 .....          | 98         |
| 二、战略简述 .....                       | 98         |
| 三、动态战略与静态战略 .....                  | 99         |
| 四、外部资源整合战略:识别利益相关者与进行外部资源整合 .....  | 99         |
| 五、创业战略与职能的关系 .....                 | 100        |
| <b>第二节 组织与战略人力资源管理 .....</b>       | <b>101</b> |
| 一、组织与人力资源管理理论在本书章节中的安排 .....       | 101        |
| 二、组织理论简述 .....                     | 102        |
| 三、战略人力资源管理理论简述 .....               | 103        |
| 四、组织以及人力资源管理与战略及其他职能的关系 .....      | 104        |
| <b>第三节 产业链定位与外部关系管理 .....</b>      | <b>105</b> |
| 一、产业链定位与外部关系管理理论在本书章节中的安排 .....    | 105        |
| 二、产业价值活动范围与合作关系的类型 .....           | 105        |
| 三、产业链定位及外部关系管理与其他职能的关系 .....       | 105        |
| <b>第四节 财务管理简述 .....</b>            | <b>106</b> |
| 一、财务管理理论在本书章节中的安排 .....            | 106        |
| 二、财务管理 .....                       | 106        |
| 三、财务报表和财务决策 .....                  | 107        |
| 四、财务比率和财务状况评估 .....                | 110        |
| 五、财务管理与战略及其他职能的关系 .....            | 113        |
| <b>第五节 创新研发管理 .....</b>            | <b>114</b> |
| 一、创新理论在本书章节中的安排 .....              | 114        |
| 二、创新概述与自主技术创新 .....                | 114        |
| 三、新产品、服务开发创新项目管理 .....             | 116        |
| 四、创新研发管理与其他职能的关系 .....             | 117        |
| <b>第六节 商业模式与运营管理 .....</b>         | <b>117</b> |
| 一、商业模式和运营管理理论在本书章节中的安排 .....       | 117        |
| 二、商业模式 .....                       | 118        |
| 三、商业模式创新:重构商业模式 .....              | 120        |
| 四、商业模式创新案例 .....                   | 121        |
| 五、运营管理 .....                       | 124        |
| 六、商业模式、运营管理与其他职能的关系 .....          | 124        |
| <b>第七节 产品市场营销管理简述 .....</b>        | <b>124</b> |
| 一、市场营销理论在本书章节中的安排 .....            | 124        |

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 二、市场营销战略与战术 .....                          | 125 |
| 三、市场定位理论:选择聚焦定位在一个目标细分市场,创造竞争优势 .....      | 125 |
| 四、营销系统和市场上的营销竞争 .....                      | 127 |
| 第六章 创业决策期辨认机会、组建团队、做出投资决策 .....            | 131 |
| 第一节 创业决策期阶段战略:评估差异、建立团队、做出投资战略决策 .....     | 132 |
| 一、阶段投入 .....                               | 132 |
| 二、创业决策期战略与职能活动 .....                       | 132 |
| 三、创业决策期阶段产出目标 .....                        | 134 |
| 四、创业决策期的风险因素 .....                         | 135 |
| 五、创业决策期不一定在种子期前面 .....                     | 135 |
| 六、战略地图 .....                               | 135 |
| 第二节 创业决策期创新研发 .....                        | 138 |
| 一、是否进行创新 .....                             | 138 |
| 二、创业决策期创新项目管理:评估差异、形成产品概念、决定团队成员 .....     | 138 |
| 第三节 创业决策期组织与人力资源管理:建立创业团队 .....            | 140 |
| 一、创业机会特征与创业早期组建团队的必要性 .....                | 141 |
| 二、分阶段建立阶段完整的创业团队 .....                     | 142 |
| 三、要建立什么样的团队?要取得的知识与技能资源 .....              | 143 |
| 四、如何建立团队 .....                             | 146 |
| 五、创业团队组织结构:个人、伙伴合作型、简单直线型、职能型结构 .....      | 149 |
| 六、创业团队的人力资源管理系统特征以及与情境、战略的适配 .....         | 149 |
| 第四节 创业决策期财务管理:评估风险报酬,进行以小博大的投资决策 .....     | 152 |
| 一、财务管理者 .....                              | 152 |
| 二、决策期财务管理阶段投入条件 .....                      | 153 |
| 三、创业财务决策:选择投资小报酬大的项目,发展以小博大战略 .....        | 153 |
| 四、财务规划 .....                               | 155 |
| 五、融资规划:分阶段取得创业资金 .....                     | 156 |
| 第五节 创业决策期商业模式与运营管理:结合异质资源创新商业模式 .....      | 159 |
| 一、创业决策期商业模式与运营管理阶段投入 .....                 | 159 |
| 二、决策:判断可行性,聚焦于少数活动,能运用复制加创新的方法建立运营系统 ..... | 159 |
| 第六节 创业决策期产业链定位与外部关系管理 .....                | 160 |
| 一、创业决策期阶段投入 .....                          | 160 |
| 二、决策:判断可行性,定位于少数价值活动,可建立外部关系 .....         | 160 |
| 第七节 创业决策期市场营销管理:能创造高性价比的新产品就能营销成功 .....    | 161 |
| 一、创业决策期市场营销管理阶段投入 .....                    | 161 |
| 二、决策:判断营销可行性,能做出性价比更高的产品就能营销成功 .....       | 161 |
| 第七章 种子期研发新产品 .....                         | 164 |
| 第一节 种子期阶段战略:整合资源创造有商业化潜力的新产品原型 .....       | 167 |

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 一、创业项目不一定会经过种子期 .....                    | 167 |
| 二、种子期战略与职能活动 .....                       | 167 |
| 三、种子期产出目标 .....                          | 169 |
| 四、种子期的风险因素 .....                         | 169 |
| 第二节 种子期产业链定位与外部关系管理:独立开发或联盟开发 .....      | 170 |
| 一、是否要建立研发联盟 .....                        | 170 |
| 第三节 种子期财务管理:以自有资本开发,为未来溢价融资创造条件 .....    | 171 |
| 一、种子期的财务特征 .....                         | 171 |
| 二、投融资决策:自有资本投资,开发产品商业化潜力,为融资创造有利条件 ..... | 172 |
| 三、现金管理:低底薪高股份与拼凑资源法降低现金流出、有效利用现金 .....   | 173 |
| 第四节 种子期创新研发:整合资源研发新产品原型 .....            | 174 |
| 一、种子期研发团队与研发活动 .....                     | 174 |
| 二、产品创新的类型 .....                          | 175 |
| 三、种子期产品研发项目管理 .....                      | 176 |
| 四、整合资源研发新产品的理论:资源拼凑理论、知识创造理论 .....       | 177 |
| 第五节 种子期商业模式与运营管理 .....                   | 184 |
| 第六节 种子期市场营销管理:产品原型销售测试显示潜力 .....         | 185 |
| 一、种子期营销的阶段投入条件与存在的问题 .....               | 185 |
| 二、种子期营销管理:找到目标顾客、试销确认需求、试用收集信息 .....     | 186 |
| 第八章 建立期投资建立企业 .....                      | 190 |
| 第一节 建立期阶段战略:融资、投资设备、建立企业运营系统 .....       | 190 |
| 一、建立期的时间早晚 .....                         | 190 |
| 二、建立期战略与职能活动 .....                       | 192 |
| 三、建立期阶段产出目标 .....                        | 192 |
| 四、建立期的风险 .....                           | 193 |
| 第二节 建立期组织与人力资源管理 .....                   | 193 |
| 一、选择适合新企业的法律组织形式,成立新企业 .....             | 193 |
| 二、创业团队规模不变,或者扩大规模并建立分工的职能型组织结构 .....     | 196 |
| 第三节 建立期财务管理:利用事业潜力融资、聚焦投资 .....          | 197 |
| 一、财务预测与规划 .....                          | 197 |
| 二、建立期的财务特征 .....                         | 199 |
| 三、投资决策:在资金有限的条件下运用聚焦+联盟、租赁降低投资量 .....    | 199 |
| 四、融资决策:利用机会潜力进行融资,取得宽裕资金 .....           | 201 |
| 五、融资过程 .....                             | 202 |
| 第四节 建立期产业链定位与管理外部关系:建立外部合作关系与嵌入产业链 ..... | 203 |
| 一、建立外部合作关系与嵌入产业链 .....                   | 203 |
| 二、外部关系网络的决策类型 .....                      | 205 |
| 第五节 建立期商业模式与运营管理:选择地址、复制加创新建立运营系统 .....  | 207 |