

创新创业管理

案例汇编

主编 张哲彰



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

创新创业管理 案例汇编

主 编 张哲彰
编 者 何 谐 戴 雯 郑春华
王高洁 杜兴艳 蔡显荣



华中科技大学出版社
<http://www.hustp.com>

中国·武汉

内 容 简 介

本书是创新创业管理案例汇编,包括了二十个国内外创新创业案例及五篇由福建工程学院师生撰写的创业计划书。本书面向本科院校,是大学生创新创业的适用教材。内容除了包括创业可能面临的问题外,每个案例都附有思考讨论题目,引导师生一起讨论。

本书主要面向广大有心从事创新创业者、从事高等教育的专任教师、高等院校的在读学生及相关领域的广大管理人员。

图书在版编目(CIP)数据

创新创业管理案例汇编/张哲彰主编. —武汉:华中科技大学出版社,2019.1

ISBN 978-7-5680-4388-5

I. ①创… II. ①张… III. ①企业管理-创新管理-案例-汇编 IV. ①F273.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 260207 号

创新创业管理案例汇编

张哲彰 主编

Chuangxin Chuangye Guanli Anli Huibian

策划编辑:陈培斌 周晓方

责任编辑:余 涛

封面设计:刘 婷

责任校对:曾 婷

责任监印:周治超

出版发行:华中科技大学出版社(中国·武汉)

电话:(027)81321913

武汉市东湖新技术开发区华工科技园

邮编:430223

录 排:武汉楚海文化传播有限公司

印 刷:武汉市籍缘印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16

印 张:15.25

字 数:370千字

印 次:2019年1月第1版第1次印刷

定 价:38.00元



本书若有印装质量问题,请向出版社营销中心调换
全国免费服务热线:400-6679-118 竭诚为您服务
版权所有 侵权必究

序

当前,我国高等教育规模已位居世界首位,并全面进入大众化教育阶段。同时,高校招生规模总体呈低速增长态势,在校生规模保持相对稳定。自1999年高校扩招以来的近二十年里,随着高校毕业生数量逐年攀升,大学生的就业和创业问题不仅关系着成千上万个家庭的生存与发展,而且日益成为我国政府民生工程的关键问题。

十八大以来,全国上下迅速掀起了大众创业、万众创新的浪潮。国务院对深化高校创新创业教育改革提出了一系列政策措施。李克强总理对首届中国“互联网+”大学生创新创业大赛作出重要批示,指出大学生是实施创新驱动发展战略和推进大众创业、万众创新的生力军,既要认真扎实学习,掌握更多知识,也要投身创新创业,努力提高实践能力。

值此契机,为响应国家大众创业、万众创新的号召,福建工程学院结合《国务院办公厅关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》,成立了创新创业教育学院,科学设计课程体系,在校内全面铺开创新创业教育,并积极组织开展或参与创新创业的相关实践活动和竞赛,尤其注重大学生创业能力和创新精神的培养,旨在让学生在进入社会前能够具备开办企业或企业创新发展所需的基本能力和创新意识。

为更加系统、科学、规范地为在校学生提供创新创业方面的帮助,全面提高在校学生的综合素质和创新创业能力,福建工程学院管理学院(原为经济管理系)的六位老师结合学校的办学定位、人才培养目标和专业实际,在参阅大量创新创业方面的理论与实践素材的基础上,通力合作完成此书,希望能以更加通俗易懂的语言风格、更加丰富的创新创业案例以及更具针对性的实践操作内容,提高学生的学习兴趣和切实帮助大学生实现创新创业。

本书具有以下三个特点:一是资料来源多元化,参考国内外信息、热门时事议题,对国计民生有影响、对学生有所启发的事件,结合知识点加以改编;二是案例内容多元化,案例内容涵盖了小微企业创业、女性创业、创业团队组成、创业资源掌握与运用、共享经济、企业文化与创新、组织创新等各个领域;三是内容种类多元化,内容种类包括创新与创业两大部分,同时也分为案例解析部分与创业计划书编写部分,且在管理实务与企业文化方面均有涉及。

总体而言,本书在内容编排的思路和呈现形式等方面进行了许多开创性和前沿性的探索,兼顾了体验性、情境性、实践性等特征,具备鲜明的特色与魅力。

相信这本凝聚众多编者心血的案例书籍,必能为高校创新创业教育体系建设与具体



实践提供参考。与此同时,期望大学生通过本书的学习,能够利用情境实体的案例呈现,重回案例所处的决策情境,分析他人的经验与教训,激发内在的学习动机,培养解决问题的能力。此外,希望有更多的教师在实践的基础上深入研究创新创业教育的理论和方法,更多的专家学者能够加入到创新创业教育行列中,把更多的优秀成果奉献给从事创新创业教育的同仁和广大学生,共同把大众创业、万众创新推向一个更高更新的阶段。

福建工程学院校长

2017年10月23日



前 言

《国务院关于大力推进大众创业万众创新若干政策措施的意见》(国发〔2015〕32号)、《国务院关于强化实施创新驱动发展战略进一步推进大众创业万众创新深入发展的意见》(国发〔2017〕37号)等政策文件出台,推进了创新创业(以下简称“双创”)的建设和发展,有效提高了创新效率、缩短了创新路径,已成为稳定和扩大就业的重要支撑、推动新旧动能转换和结构转型升级的重要力量,成为我国经济行稳致远的活力之源。设立创业基金、建设众创空间、调整制度政策、推进众筹融资与税收优惠等一系列具体举措的出台和执行,极大地促进双创的繁荣。

值此契机,福建工程学院贯彻落实《国务院关于进一步做好新形势下就业创业工作的意见》(国发〔2015〕23号),积极开展双创教育。设计了科学合理的理论课程体系,并组织开展了相关实践活动与竞赛,其目的是让学生在进入社会前具备开办企业或企业创新所需的基本能力。在此背景下,福建工程学院管理学院老师通力合作完成此书,希望透过本书的案例教学模式,提高学生的学习兴趣。这种教学让学习者从特定状况、情境的讨论掌握学习的方式,激发了学习者内在的学习动机,促进了学生对理论知识、概念、技巧的联结,有利于培养学生解决问题的能力。

本书的案例来源方式如下。

(1)案例资料搜集:案例来源应有多种渠道,最常用的渠道是从各种媒体,如报章杂志、时事报导收集,及专业书籍搜集得来。另一种渠道是教师自己深入第一线调研搜集有关资料,这种案例的编制要求教师要对调研实践有着敏锐的观察力和概括力。透过实际调研,对相关理论有深刻的理解和结合,才能够创造超越现实生活且具有一定启发性、教育性的题材。

(2)分类取舍案例。任课教师不可能把通过多种渠道搜集的与所讲课程内容有关的所有案例都纳入课堂讲授范围,因此必须对已搜集或编制的案例进行认真分析与比较。



在分析与比较过程中,我们坚持以下基本原则:一是优先选取最典型的案例,典型案例往往是多种知识的交汇点,有助于说明复杂深奥的学理;二是案例应与相应的理论贴近;三是所选取的案例切忌庸俗;四是选取的案例不宜太复杂,案例要为理论服务。

(3) 调研工作开展。除了案例库建立,我们以为只有亲身调研才有话语权,因此我们亲自设计问卷,带领学生展开调研工作,其目的除了掌握一手信息外,也希望学生从做中学,由言教转而身教。本调查将以层次分析法针对家庭及个案因素对青年人创业,尤其是女性创业的影响因素调查其权重,相信能为未来青年人创业尤其是女性创业的成功率有所帮助。

本书具有以下特点。

(1) 内容由浅入深,循序渐进:本书结构合理,内容由浅入深,讲解渐进,不仅适合初学者阅读,也非常适合有一定创新创业基础的高级读者进一步学习。

(2) 重点突出,目的明确:本书立足于基本理论,面向应用技术,以必需、够用为尺度,以掌握概念、强化应用为重点,加强理论知识和实际应用的统一。

(3) 叙述翔实,实例丰富:本书有详细的案例,每个例子都经过精挑细选,有很强的针对性。

(4) 易于学习,强化实践:本书通过对大量典型实例的分析,使读者较快地掌握创新创业的基本理论、方法、实用技术及一些典型应用。

(5) 语言通俗,图文并茂:本书内容深入浅出、雅俗共赏,在创业计划书部分,采用图文并茂的形式进行介绍,生动活泼,并适当使用图表,以简化文字赘述,方便阅读。

本书主要面向广大从事创业的创业人员、从事高等教育的专任教师、高等院校的在读学生及相关领域的管理人员。

本书主要由张哲彰编写,此外参加协助编写的还有戴雯、郑春华、王高洁、杜兴艳等老师,以及来自台湾地区宏国德霖科技大学的专任助理教授蔡显荣老师。

由于时间仓促,加之作者水平有限,错误和疏漏之处在所难免。在此,诚恳地期望得到各领域的专家和广大读者的批评指正。

编者

2018年8月

上篇 创新与创业案例赏析

案例一 选择合适的商业模式	(3)
1.1 案例正文	(3)
1.2 商业模式的内涵	(3)
1.3 阿里巴巴的商业模式	(4)
1.4 打造有价值商业模式的4个关键要素	(6)
1.5 案例思考与讨论	(7)
案例二 新创企业的成败关键：“团队”和“组织”	(8)
2.1 案例正文	(8)
2.2 新创企业的共同问题：创业团队	(8)
2.3 创业团队的组成：长板、短板、三补一同	(9)
2.4 团队的成形	(10)
2.5 组织的特性	(11)
2.6 组织诊断之必要	(11)
2.7 案例思考与讨论	(12)
案例三 共享经济下的创业	(13)
3.1 案例正文	(13)
3.2 服务与交易模式	(13)
3.3 未来展望	(14)
3.4 案例思考与讨论	(15)
案例四 环境与人格特质对大学生创业的影响	(17)
4.1 案例正文	(17)
4.2 创业时得到的协助	(17)
4.3 事业的拓展	(18)
4.4 运营模式	(18)
4.5 自我的评价与展望	(19)
4.6 给创业者的建议	(19)
4.7 公司小档案	(19)
4.8 案例思考与讨论	(19)



案例五 另一种选择:众筹——创业资金来源	(20)
5.1 案例正文	(20)
5.2 众筹特征	(20)
5.3 众筹构成	(20)
5.4 众筹模式	(21)
5.5 国外众筹模式	(21)
5.6 有关互联网理财	(22)
5.7 运营模式	(22)
5.8 案例思考与讨论	(23)
案例六 团体与分工:一杯好咖啡的故事	(24)
6.1 案例正文	(24)
6.2 形成营运共识	(24)
6.3 企业分工原则	(25)
6.4 案例思考与讨论	(26)
案例七 家族创业——小聚咖啡	(29)
7.1 案例正文	(29)
7.2 与家人一起打造的咖啡店	(29)
7.3 为了家庭生计投入创业	(29)
7.4 亲切温馨的室内装潢	(30)
7.5 小聚咖啡进军韩国	(30)
7.6 两个女儿的强力支援	(31)
7.7 扎实彻底的员工训练	(31)
7.8 一般人也可以上的咖啡课	(32)
7.9 小聚咖啡的成功秘诀	(32)
7.10 案例思考与讨论	(33)
案例八 找到利基市场的蓝海:Joe Cafe	(34)
8.1 案例正文	(34)
8.2 用崭新的创意吸引市场关注	(34)
8.3 寻找完美拿铁	(34)
8.4 多样的浓缩风味咖啡	(36)
8.5 开店 10 年后才开始自行烘豆	(37)
8.6 Joe 的成功秘诀	(38)
8.7 案例思考与讨论	(38)
案例九 残疾者的创业艰辛路	(39)
9.1 案例正文	(39)
9.2 补充资料	(40)
9.3 案例思考与讨论	(42)
案例十 缺点子又想创业:17 种值得参考的商业模式	(43)
10.1 案例正文	(43)

10.2	案例思考与讨论	(50)
案例十一	真假与是非管理者的启示	(51)
11.1	案例正文	(51)
11.2	假话的种类	(51)
11.3	如何防范欺骗	(52)
11.4	除了真假,还有是非:如何在企业中拿捏对错	(52)
11.5	扭转企业文化,先量变再质变	(54)
11.6	案例思考与讨论	(55)
案例十二	Google 的组织创新	(56)
12.1	案例正文	(56)
12.2	公司的核心价值	(56)
12.3	令人羡慕的组织形态	(57)
12.4	不同的非议	(58)
12.5	案例思考与讨论	(58)
案例十三	有钱难买一堂四千万的教训	(59)
13.1	案例正文	(59)
13.2	微微拼车的潮起潮落	(59)
13.3	从传统企业家成功转战互联网	(60)
13.4	微微拼车的泡沫化	(60)
13.5	4000 万元代价的一堂课	(61)
13.6	案例思考与讨论	(62)
案例十四	结合地区特色发展文创产业	(63)
14.1	案例正文	(63)
14.2	案例思考与讨论	(65)
案例十五	3M 的知识共享平台创建	(66)
15.1	案例正文	(66)
15.2	鼓励创新的企业文化	(66)
15.3	技术平台及数据库的建立	(67)
15.4	组成各种跨领域社团形式沟通的平台	(68)
15.5	鼓励跨学科跨部门的工作小组	(68)
15.6	技术数据库建立	(69)
15.7	市场知识数据库建立	(70)
15.8	鼓励知识共享的制度	(70)
15.9	结语	(71)
15.10	案例思考与讨论	(72)
案例十六	真正的共享经济——从“悟空单车”倒闭谈起	(73)
16.1	案例正文	(73)
16.2	失败原因	(73)
16.3	共享单车的蓝海	(74)



16.4	所谓的共享经济	(75)
16.5	案例思考与讨论	(76)
案例十七	从海尔的企业变革谈创新	(77)
17.1	案例正文	(77)
17.2	企业为什么要创新	(77)
17.3	海尔的企业创新变革	(78)
17.4	灵活的管理模式	(78)
17.5	案例思考与讨论	(80)
案例十八	一个创下七十亿元的全球生意实习生	(81)
18.1	案例正文	(81)
18.2	机会还是挑战:如何识别创业机会	(81)
18.3	取舍:放弃品牌 切断后路 成为统一的协力厂 同步茁壮成长	(82)
18.4	关键:五人气候小组调度蔬果供需掌握两年气候变化与果汁期货价格	(82)
18.5	深耕:建立快速冷冻与研发能力 垫高门槛 拉大与竞争者距离	(82)
18.6	地位:亚洲占七成市场连挑剔的日本客户也下订单	(83)
18.7	补充说明:如何整合创业资源	(83)
18.8	案例思考与讨论	(84)
案例十九	企业 IPO 与上市之后	(85)
19.1	案例正文	(85)
19.2	公司上市之后	(86)
19.3	案例思考与讨论	(88)
案例二十	“创新”与“创业”:单项金牌与十项全能的差异	(89)
20.1	案例正文	(89)
20.2	西方人重创新?	(89)
20.3	华人更会创业?	(89)
20.4	完美的开端,惨烈的失败	(90)
20.5	数位香味,烧钱的气味	(91)
20.6	会创新不代表会创业	(91)
20.7	先学会创业,再会创新?	(92)
20.8	大疆无人机的创业故事	(92)
20.9	“单项金牌”与“十项全能金牌”	(93)
20.10	案例思考与讨论	(93)

下篇 商业计划书制作与范例参考

第1章	创业计划书的编写	(97)
1.1	创业计划书的必要性	(97)
1.2	撰写创业计划书六要素	(97)
1.3	创业计划书内容	(98)

第 2 章 韵贝儿乐园创业计划书	(101)
2.1 概要	(101)
2.2 公司描述	(101)
2.3 市场分析	(103)
2.4 营销目标	(108)
2.5 财务分析	(112)
第 3 章 格林鲜蔬果创业计划书	(122)
3.1 执行总结	(122)
3.2 公司介绍	(124)
3.3 产品与服务	(126)
3.4 市场分析	(132)
3.5 竞争分析	(136)
3.6 市场营销	(139)
3.7 运营管理	(145)
3.8 风险管理	(150)
3.9 投资与财务分析	(152)
第 4 章 挚爱大体美容有限公司创业计划书	(174)
4.1 公司概况	(174)
4.2 产品介绍	(175)
4.3 人员及组织结构	(178)
4.4 市场定位	(184)
4.5 广告策划	(188)
4.6 财务分析	(190)
4.7 风险分析及应对战略	(194)
4.8 发展前景	(201)
第 5 章 福州印象餐饮有限公司创业计划书	(202)
5.1 公司简述	(202)
5.2 人力资源分析	(205)
5.3 生产部分分析	(207)
5.4 市场分析	(209)
5.5 替代品的竞争	(215)
5.6 财务分析	(225)
5.7 公司财务状况总体评价	(228)
5.8 风险分析及应对策略	(229)
5.9 公司企业未来展望	(231)

清华大学工商管理硕士

上 篇

创新与创业案例赏析

案例一

选择合适的商业模式

案例资料来源:张哲彰改写

案例研究领域:商业模式

适用课程:创业管理

关键词:商业画布、商业模式、商业价值

1.1 案例正文

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具,用以阐明某个特定实体的商业逻辑。它描述了公司形态,为客户提供的价值,以及公司的组织结构、合作伙伴网络和关系资本(relationship capital)等,借以实现(或创造、推销和交付)这一价值,并产生可持续盈利的模式。

企业经营者比较倾向于将商业模式的讨论定位于方法,而研究者比较倾向于将商业模式描述为一种模型。总体上看,商业模式是一个非常宽泛的概念,通常所说的与商业模式有关的说法很多,包括运营模式、盈利模式、B2B模式、B2C模式、“鼠标加水泥”模式(即用电子工具武装起来的新经济与传统企业旧经济的融合和改良)、广告收益模式等。

1.2 商业模式的内涵

商业模式是一种简化的商业逻辑,依然需要用一些元素来描述这种逻辑。

(1)价值主张(value proposition):公司通过其产品和服务,所能向消费者(用户)提供的价值。价值主张确认公司对消费者的实用意义。

(2)消费者目标群体(target customer segment):公司所瞄准的消费者群体。这些群体具有某些共性,从而使公司能够针对这些共性提供可创造价值的服务。定义消费者群体的过程,也称为市场细分(market segmentation)。

(3)分销渠道(distribution channel):公司用来接触消费者的各种途径。这里阐述了公司如何开拓市场。它涉及公司的市场和分销策略。

(4)客户关系(customer relationship):公司与其消费者群体之间所建立的联系。通常所说的客户关系管理(customer relationship management)即与此相关。

(5)价值配置(value configuration):将公司资源和价值活动作合理有效的配置。

(6)核心能力(core capability):公司执行其商业模式所需具有的能力和资格。

(7)合作伙伴网络(partner network):公司与其他公司之间为有效地提供价值并实现其商业化而形成的合作关系网络。这也描述了公司的商业联盟(business alliance)范围。



(8)成本结构(cost structure):价值提供时,所使用的工具和付出的资源,以货币形式描述。

(9)收入模型(revenue model):公司通过各种收入流(revenue flow)来创造财富的途径。

(10)资本增值(capital appreciation):伴随用户规模、品牌价值、市场份额方面的成长,项目本身估值也不断增加,被潜在觊觎者收购也将成为一种创造财富的路径。商业画布是一种简易的检验企业的商业模式及找出其商业价值的手段。例如,唯品会的商业画布如案例图 1-1 所示。

合作伙伴 1. 强大的供应商网络 2. 联合太平洋保险,推出了正品担保服务	关键业务 1. 奢侈品电子交易 2. 自建仓库 3. 售后服务	价值主张 “消费者满意” 是唯品会最大的追求目标,坚持以安全诚信的交易环境和服务平台,为会员提供优质、高效服务,让顾客安全、放心	客户关系 1. 购物体验 2. 无条件退货 3. CSC 呼叫系统	客户细分 1. 奢侈品消费者 2. 高档消费者 3. 二三线品牌偏好者
	核心资源 1. 折扣商品 2. 服务规划 3. 仓库网络		分销渠道 1. 电子交易平台 2. 仓储物流	
成本结构 1. 进货费用 2. 物流费用 3. 库存管理		收益来源 通过线上电子交易,直接获取销售与进货之间的毛利润		

案例图 1-1 唯品会的商业画布

1.3 阿里巴巴的商业模式

实践将证明“.com”是一种很好的商业模式,一部分企业已经能够逐渐体现其中的优势。2007 年阿里巴巴在香港正式挂牌,在过去一年中收入增长了 400%,并且已经实现了盈利。阿里巴巴的营运模式遵循一个循序渐进的过程。首先抓住基础的,然后在实施过程中不断捕捉新出现的获取收入机会。从最基础的替企业架设站点,到随之而来的网站推广,以及对在线贸易征信的辅助服务、交易本身的订单管理,不断延伸。这种出色的盈利模式要满足:盈利的强有力、可持续、可拓展三方面特质。架设企业站点可能没有什么稀奇的地方,但是重要的不是做什么,而是如何去做。架设企业站点的毛利率一直很高,网站的托管意味着收入上存在延续性,现在获得了一些制作费,未来还可以获得托管费用。但是很少有企业把它理解为是一项重要的业务,原因在于这是一个高度离散的行业。

企业可以很轻易地获得一个或者几个制作企业站点的机会,但并不等于能够获得更多这种机会。虽然有一些公司主营这项业务,但它们往往将业务定格在高端客户。阿里巴巴是一个很大的商业社区站点,使得它有与许多潜在顾客频繁接触的机会。更重要的

是它能顺利地把潜在机会转化为现实收入。阿里巴巴的目标受众每年都要参加许多类似广交会之类的展销会议,从事一些低成本的推广活动。实践证明,线上与线下的营业推广相结合,能有效地收集商业机会。中小企业存在很大的伸缩性,也就是说业务流程和业务规模都会迅速发生变化。有时候它或许会找邻居帮助设计一个主页,这在当时可能已经足够了,但是很快它就有了更高的需求,这就超过了邻居的能力。阿里巴巴则有能力提供从低端到高端所有的站点解决方案。它能在企业的成长过程中获得全部收益。更大的优势在于它能制作商品交易市场型的站点。阿里巴巴只是替商品交易市场做一个外观主页,然后将其链接在自己的分类目录下。交易市场有了一个站点,实际上这和阿里巴巴的站点是同一个站点,这就提高了被检索的机会。

网页设计是一项倾向于劳动密集型的业务。网站设计其实和开发应用程序没有什么不同,这是说存在国际转包的内在需求,这和印度班加罗尔的故事相同。这也解释了阿里巴巴为什么把它的人手更多集中在劳动力成本相对低廉的杭州。国际转包的实现除了需要品牌,还要有对应的机构设置。无疑,阿里巴巴一直就是朝这一方向努力。站点推广时,对于网站的媒体定位一直十分模糊,它应当是广播式的,还是特定用户检索式的呢?其他从事于企业站点设计的公司存在一个很大的问题,就是没有相应的推广能力。而网站设计一旦完成,推广是自然需求。网站实际上是另一种媒体,广告收入对大多数网站都很重要。广播式的模式容易让人理解,但是逻辑上我们更倾向于检索式的。

原因很简单,网站首页的空间是有限的,换句话说注意力本身就是一种稀缺资源。一些站点的合适位置已经充满了形式各异的广告,我们忍不住要问,增长的潜力在哪里?如果我们定义为检索式的,这同时就表明了有几乎无限可供销售的广告位置。这好像就是最初互联网公司受到股市追捧的原因。跟大多数人的认识相反,中小企业其实存在很强烈的营销愿望。这一愿望没有更多转化为现实的理由是:首先通常营销的费用超过了中小企业可承受的范围;其次以前并不存在相应的很好方式。现在在阿里巴巴的收入中,站点推广的收入占了一半还多。

“中国供应商”和“网上有名”是互联网上两个重要平台。“中国供应商”面对的是出口型企业,“网上有名”则是针对内销或出口主要以买断形式进行的那一种。其中的价格依据是,如果某家企业愿意以3万元人民币的价格租赁两周的广交会展销摊位;那么它似乎也会愿意以同样的价格购置一年的在线展销时段。对于一个新生事物,阿里巴巴需要证明其服务的有效性。阿里巴巴有一个系统服务的思维。除了在网站上的页面设置,还可以通过“商情快递”邮件杂志检索优先排序。至少它能证明付费的顾客要比免费的客户有更多的机会。有人甚至愿意以6万元人民币的价格,以获得更多的服务内容。诚信通网络可能是虚拟的,但贸易本身必须是真实的。信用分析是企业的日常工作。

从上述唯品会的商业画布和阿里巴巴商业模式及案例,我们可以明确商业模式应该具有6个功能:①清晰地说明价值主张,即说明基于技术的产品为用户创造的价值;②确定目标市场,即确定技术针对的用户群;③定义公司运营的价值链模式来生产和经销产品;④在一定的价值主张和价值链结构下,评估生产产品的成本结构和利润潜力;⑤描述公司在价值链中在供应商和顾客之间的定位,包括与潜在进入者或竞争者的关系;⑥制定竞争策略,创新型的公司将通过此策略获得和保持竞争优势。