



普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列

创业学

战略与商业模式

张国良 ◎ 主 编
张付安 李文博 ◎ 副主编

课外借



清华大学出版社



普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列

创业学

战略与商业模式

张国良 ◎ 主 编
张付安 李文博 ◎ 副主编



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书的主要内容包括：创业企业战略的概念、特征；创业战略环境与内部条件分析；创业企业使命与战略目标；公司业务战略；创业商业模式特征及形式；创业商业模式分析；创业竞争战略模式；创业战略实施模式与企业文化塑造；创业团队与企业家；创业企业战略控制；创业计划书及全国大学生创业“挑战杯”金奖文本等。

书中的大量案例和商业模式相信会引发创业者的战略思考与心智启迪。本书可作为普通高等学校创业管理的教材或教学参考书，也适合创业人士阅读借鉴。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业学：战略与商业模式/张国良主编. —北京：清华大学出版社，2017
(普通高校“十三五”规划教材·工商管理系列)
ISBN 978-7-302-46161-6

I. ①创… II. ①张… III. ①创业—高等学校—教材 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 020003 号

责任编辑：张 伟

封面设计：汉风唐韵

责任校对：宋玉莲

责任印制：王静怡

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载：<http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者：北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销：全国新华书店

开 本：185mm×260mm

印 张：18

字 数：415 千字

版 次：2017 年 7 月第 1 版

印 次：2017 年 7 月第 1 次印刷

印 数：1~3000

定 价：39.00 元

产品编号：056484-01

就业是民生之本,创业是就业之源。在普通高等学校开展创业教育,是服务国家加快转变经济发展方式、建设创新型国家和人力资源强国的战略举措,是深化高等教育教学改革、提高人才培养质量、促进大学生全面发展的重要途径,是落实以创业带动就业、促进高校毕业生充分就业的重要措施。为贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》,浙江农林大学中长期发展规划提出在2020年建设省内一流国内知名的生态性创业型大学的战略目标,创业教育最终目的是培养大批社会急需的创新创业型人才。

用兵之道,以计为首;创业之要,理念先行。大学生要有想创业、敢创业、能创业、会创业的那么一股敢创敢拼的劲头,并体现和融入个人创事业、家庭创企业和为社会创大业的实践之中。信念是世界上最伟大的力量,信念是企业的生命,也是创业者的使命。使命领导责任,责任完成使命。决心创业,矢志不渝,就应该勇敢地去接受创业征途上的各项挑战,如果你渴望成功,就要建立必胜的信念。你就一定能实现你的梦想,你将成功地塑造崭新的人生。创业因为有梦想而伟大,因为实现梦想而更伟大!

张国良教授长期坚持在教育教学岗位的第一线,有较丰富的教学经验和指导学生创业的实践经验。特别是在指导大学生“挑战杯”创业大赛中成绩突出,多次获得省级、国家级金奖。在国内外核心期刊发表学术论文80多篇,被中国人民大学复印资料中心全文转载8篇;在浙江大学出版社、武汉大学出版社、清华大学出版社、经济科学出版社及机械工业出版社等出版专著及教材10余部。主持或参与省级、国家级课题多项,2010年主持浙江省新世纪重点教改项目1项。2006年独立主持课题获内蒙古第八届哲学社会科学优秀成果政府二等奖;2010年参与国家级课题获内蒙古第10届哲学社会科学优秀成果政府一等奖。指导学生参加“挑战杯”创业计划竞赛等获省级大奖10多项,2008年指导浙江林学院学生代表队参加第六届全国“挑战杯”竞赛获金奖。2014年获浙江省绍兴市第15届哲学社会科学优秀成果三等奖。

2010年主持浙江省新世纪重点教改课题“新浙商创业管理精品案例开发与应用研究”,本书也是该课题阶段性成果,其主要内容包括:走进创业管理新时代、创业战略环境与商业机会、创业内部环境分析、创业使命与战略目标、公司业务战略、创业商业竞争模式、商业模式与商业融资、创业团队与企业家、创业战略实施与文化塑造等。该书主要特点是:总体架构合理,内容生动鲜活,形式灵活多样,既注重理论和知识的系统性与新颖性,又突出内容的实用性与实战性。

创业项目运营是一个实践过程,一切问题只能在运营中发生、认识和解决。大到市场定位,小到岗位设置。离开运营,创业就成了纸上谈兵。创业真知,贵在实践。只有通过

创业实践才能使创业者丰富阅历、拓展才能、砥砺品格、锤炼作风、成就事业、完美人生。

创业有道“动”起来；抢抓时机“干”起来；经营有方“转”起来；适应环境“活”下来。本书中的大量案例和商业模式相信会引发创业者的战略思考与心智启迪。

周国模

浙江农林大学校长、博士生导师、教授
于东湖校区

前言

近年来对于创业和创业管理的研究成为全球管理领域关注的热点,创业教育已成为知识经济时代世界高等教育的必然发展趋势。自20世纪80年代以来,管理理论的发展迎来了一个新的浪潮,“追求卓越”“变革与再造”“核心能力”“知识管理”“创业管理”等管理思潮一浪推着一浪。创业教育已成为知识经济时代世界高等教育的必然发展趋势。一些颇有影响的人士认为:21世纪是创业的世纪,小型新创企业的经营方式将成为企业的主要运营模式。彼得·德鲁克早在1985年就提出“创业型经济”这一概念。他发现,现代经济的支撑力量已经不再是曾经为民众所熟悉的传统500强了。德鲁克指出,当美国就业面临压力的时候,其经济体系发生了从“管理型经济”到“创业型经济”的转变,从而渡过了这一危机。这不仅是一个经济问题,而且也是一个民生问题,它关系到经济的发展、社会的稳定和国家的长治久安。

随着高等教育招生规模的扩大,大学生就业形势越来越严峻。据统计,2017年全国普通高校毕业生总数预计795万人,比2016年增加30万人。提高大学生创业能力,是时代发展的客观要求。大学生自主创业,一方面可缓解社会就业矛盾;另一方面可促进经济的可持续发展。调查显示,我国毕业生选择创业的比例不到总数的1%,而发达国家一般占20%~30%,并且我国大学生的创业成功率比较低,成活率也不高。我国高校大学生创业能力缺乏,他们对自己的创业能力缺少自信,内心充满矛盾和焦虑。既向往创业、渴望创业,又害怕创业、担心创业。因此,创业实践活动能否顺利展开,取决于创业者创业能力的高低,同样的环境下,创业能力越强的人抓住机遇、成功创业的可能性就越大。创业教育的最终目的是培养大批社会急需的创新创业型人才。因此,系统地学习创业管理相关知识,不仅能够培育大学生的创新精神、创业素质,而且可以培养和提高大学生的社会生存能力、竞争能力和可持续发展能力,培养和造就社会所需要的高素质复合型人才,这是构建创新型国家与和谐社会的最为重要的基础。因此,进一步加强大学生创业能力的培养,不断提高大学生创业能力就显得极为重要。大学生创业心智与路径拓展要把握“三点论”。

战略——认识论

使命领导责任,责任完成使命,激情推动创业,创业带动就业。自主创业,挑战自我,是人生的最大资本。愿景的“愿”字原来是我的心,是我的一种愿望,企盼是出自内心的动力,也就是信念。信念是世界上最伟大的力量,信念是企业的生命,也是创业管理者的使命。它为创业定基调、指方向、拓思路、树形象。

德国著名的军事战略家克劳维茨曾说:“在双方的军队参战之前,战争胜负已经可以从双方的战略家身上看出来了。”没有战略的企业就像断了线的风筝,没有战略的创业者头脑就像没有蜡烛的灯笼。人无远虑,必有近忧。超前意识是创造性思维之母,创业立足

的根本是创新经营。创业者要时刻把握住市场营销的方向,冷静地判断经济发展的新趋势,善于捕捉商机,制定出正确的决策。对于创业者来说,超前思维是指创业者将项目运转的生产经营活动和企业赖以生存的环境,看作一个生生不息、不断向前、永无止境的运动过程。这一过程充满了机遇和挑战,成功与挫折。创业者根据环境的变化,不断对自身的行为做出相应的调整,从而使企业在运转中生存、发展和壮大。战略远见才是创业成功的源泉。因此创业管理者在战略思考方面,一是谋全局,以创业全局为出发点和着眼点。从各个侧面、各个角度、各个层次考察、审视创业管理。把创业管理视为一个有机整体,站得高,看得远,想得全,从而制定出驾驭全局指导全面的创业总体战略,绘制企业发展的整体蓝图。创业管理者关心的是“要做对的事情”,注重对企业未来总体方向的谋划,而不仅仅是“把事情做对”。二是谋长远。创业的立足点是谋求提高企业的市场营销竞争力,使企业兴旺发达、长盛不衰;谋求的是企业的可持续发展,而不是追逐短暂的虚假繁荣。创业战略规定企业未来一定时期内的市场营销方向,“关心的是船只航行的方向而不仅仅是眼下遇到的波涛”。大海航行靠舵手,舵手靠的是船上的舵,经营战略是创业管理的命运之舵。

例如,1999年诞生的“蒙牛”可谓一个“三无”公司:一无市场;二无工厂;三无奶源。然而,就是在这种条件下,“蒙牛”几乎一夜之间成为全国知名的乳品企业,创造了在诞生之初1000余天里平均一天超越一个乳品企业的营销奇迹!

蒙牛狂奔,牛气冲天,善谋巧算,借力耕田。用别人的钱干自己的事,牛根生以智慧的头脑,用高超的战略、灵活的战术、知名的品牌、文化的魅力,创造了乳业界的神话。

创新敏感和把握商机是创业者永恒的主题,超前思维是创业之源、财富之本。创业者在决策时不但要向“钱”看,而且要向“前”看。精明的创业者要有“月晕而识风,础润而知雨”的敏锐目光。“春江水暖鸭先知”,捷足先登,能见前人所未见,想今人所未想,能从现状看到未来。

创业者既要看到创业成功之后的掌声、收获和荣誉,同时也要充分评估创业的风险,实事求是地分析自己所具备的创业能力,做好承受挫折和失败的心理准备。因此,大学生创业要树立正确的创业观,要辩证地看待创业。

首先要认识创业能力的可塑性。创业者要有一定的能力,创业能力表现为一种动机、一种精神,也表现为一种思维能力、决策能力、沟通能力、运作能力、经营管理能力及学习能力,所有这些能力也不是先天的,而是后天教育和培养的结果。因此,创业能力,对于每一个人来说,不是有没有的问题,而是能否正确认识这种能力和自觉开发这种能力。创业能力是自我学习和环境条件决定的,创业能力是可塑的。

其次要认识到创业的风险性。创业具有一定的风险性,创业的过程就是充满风险的过程。经过一系列的市场调研后,原始的创意可能被无情地否定,从技术到产品的项目运转过程,小试、中试都可能失败,在无情的市场竞争中,产品的营销、对手的竞争等,任何一个环节的失败都可能使企业受挫,任何一种风险都会造成物质和精神上的损失,很多风险和损失都是需要创业者个人来承担的。在国内创业的企业中,寿命在5年以下的约达61.9%,在10年之内面临淘汰命运的达80%以上。事实上,国内将近60%的创业失败率正说明了创业的艰难度和风险性。

最后要认识创业道路的曲折性。许多创业成功者都是从零起步的,创业思维比金钱更重要。头脑就是银行,思路决定出路,出路决定财路,智慧行销天下。人世间万事生于“有”,“有”皆生于“无”。老子曰:“道生一,一生二,二生三,三生万物。”这反映了自然界从无到有的哲学历程。人类社会发展到今天,今天的万物不都是起源于“无”吗?创业管理者在战略选择时必须善于把握这一哲学命题,否则,会陷入“一到零”,甚至是“负数”的恶性循环。对于每一位创业者来说,从零到无限是一个十分诱人的过程,把握这一过程的脉动规律,无疑是件激动人心的事。把握这一过程的实际是考察创业者的运筹力和创造力,也是创业心智与创意策划的最高艺术境界。

顾客的需求,创业的追求。人们的需求是多种多样的,这种需求达到一定数量就构成了市场。所以,创业的路子也是多种多样的,要学会寻找创业机会,开发产品,开拓市场。

战术——方法论

诺贝尔奖获得者西蒙说:“管理的核心在经营,经营的核心在决策,决策的核心在创新。”特别是在进行创业决策时,面对的都是未来可能出现的问题,需要创业者不断地探索和创新。创业者如何以高超的战略思维能力、变革创新的潜能,在市场中寻求发现、捕捉商机、创造市场,这是创业管理所面临的首要课题。

例如,浙江农林大学家具设计 052 班学生宋雅丹,从小喜欢给娃娃做小衣服,并背着父母学习了服装设计,熟练掌握了打版、裁剪、制作衣服的技能;大三时靠父亲每月给 600 元生活费的她,用积攒下的 300 元生活费开始设计、制作并在网上出售自己做的衣服。她经营的淘宝店铺好评率超过 99%,店铺的级别已经拥有 3 个皇冠;她设计的服装每天最高销售上千件,其中一款裙子仅半年多时间就卖出近万件;一年时间,她已经成为拥有车子、房子、厂子和 300 多万元流动资金的“大学生富豪”;在得知同学就业难以后,她还为母校 10 多名毕业生提供了月薪较高的就业岗位……

她感慨地说:“我之所以在网上卖衣服能够创业成功,一方面是金融危机导致很多企业不景气,而网络购物因为价格低而受到更多人的欢迎;另一方面同时也离不开学校的政策等方面的支持以及校园里良好的创业氛围。”菲利普·科特勒曾指出:“市场营销是企业的这种职能:识别目前未满足的需求和欲望,估量和确定需求量的大小,选择企业能最好地为它服务的目标市场,并且确定适当的产品、服务和计划,以便为目标市场服务。”具体说,营销职能有:开展市场调查,收集信息情报;建立销售网络,开展促销活动;开拓新的市场,发掘潜在顾客;进行产品推销,提供优质服务;开发新的产品,满足顾客需要。

运转——实践论

创业有道“动”起来;抢抓时机“干”起来;经营有方“转”起来;适应环境“活”下来。创业项目运转是一个实践过程,运转就是一切。目的就是活着,内容就是补偿,只要能够生存,规模能小则小,投入能少则少。投资需要回报,企业需要盈利。经营获利是创业者的天职,利之得,人心聚;利之丰,企业强;利之聚,社稷兴。盈利是以运转为前提的。运转与盈利在时间上是先后关系,在逻辑上是因果关系,在内在联系上是鸡与蛋的关系。运转是一切问题的解决条件。一切问题只能在运转中发生、认识和解决。大到业务定位,小到岗位划分。离开运转,任何人都无从猜测会有哪些问题存在,也不可能理解发生的事情,更不可能找到解决的方法。

生存问题是创业者开业后面临的首要问题。据统计,90%的企业3年内关门了。企业最初开创的3年非常关键,决定着创业成功与否。在这一阶段,创业者要学会从市场需求出发,整合广告宣传、人脉、销售、文化、信息等方面的资源,并注重有效合作。创业真知,贵在实践。创业者在创业管理中需有意识地加强实践,培养和提高以下这几种品格和能力。

韧性。坚忍不拔,耐力无限,坚如铁石,韧似牛皮。对一般人来说,忍耐是一种美德;对创业者来说,忍耐却是必须具备的品格。要有过人的胆量、钓鱼的耐心。米卢说过“心态决定一切”,这句话用在创业者身上似乎更为恰当。成功收购“金兔”品牌的周仁忠董事长创业过程一波九折,他的体会是要敢于面对挫折,不断挑战失败,要做到思败、懂败、不怕败、不言败,这样才能获得成功。建议创业者给自己建立一个失败档案,从失败中汲取经验,并时刻提醒自己,犯过的错误不能再犯。经验无论好坏,都是人生的资本。

在创业过程中,难免有一个爬坡阶段,心态、恒心和毅力至关重要。企业和产品一样,都要有一个成长、成熟与衰退的过程,因此在困难时再坚持一下,可能就是胜利的彼岸。面对困难一定要横下一条心,咬紧牙关,坚持到底就是胜利,这需要自信的气质、顽强的毅力、执着的追求、拼搏的劲头方可成功。否则,但凡遇到挫折即裹足不前、撒手不干、半途而废,这才是真正的失败。市场风云,变幻莫测,高峰低谷、繁荣疲软,交替出现。繁荣有繁荣的好处,低谷有低谷的作用,繁荣期加快发展,低谷期调整蓄力。经济大潮,潮涨潮落,顺流善变者生,逆流不善变者亡。创业管理者要学会辩证思考,在对立中把握统一,在统一中把握对立,把握千变万化的市场行情,以变应变,先谋后战,才能在商海中避风浪、绕暗礁、跃激流、过险滩,“直挂云帆济沧海”,夺取最后的胜利。

当大家齐心协力都认准一个正确方向,树立理念,高擎战旗,聚合群力,不达目标绝不罢休时,世界上还有什么困难是不可战胜的吗?

悟性。成功创业者的欲望,许多来自现实生活的刺激,是在外力的作用下产生的,而且往往不是正面的鼓励型的。刺激的发出者经常让承受者感到屈辱、痛苦。这种刺激经常在被刺激者心中激起一种强烈的愤懑与反抗精神,从而使他们做出一些超常规的行动,爆发出超常规的能力。史玉柱说:“未来的创业者最重要的素质,我觉得需要两个,第一是他个人的悟性,没有悟性的话你应该去打工,而不是去做一个创业者。就是一个有悟性的人才能作为一个创业者的领导者。第二个,他很勤奋能吃苦。就是这两个,少一个我觉得都不行。这两个加起来我觉得他就成功了一大半。”要有独特的思维,机会往往是被少数人抓住的。要克服从众心理和传统的习惯思维模式,敢于相信自己,有独立见解,不人云亦云,不为别人的评头论足、闲言碎语所左右,才能发现和抓住被别人忽视或遗忘的机会。创业者根据环境的变化,不断对自身的行为做出相应的调整,从而使新创企业在运转中生存、发展和壮大。

理性。创业是梦想燃烧起奋进的激情,是智慧引领创造的理性,是驾驭整合资源的能力,是全面把握运转项目的本领。大学生创业,不仅需要激情,更需要理性,“理性创业”才能提高成功率。理性创业,就是要根据自身的实际情况,务实创业。要根据自己的资金、技术、经验等实际情况,全面思考创业的方向、如何去创业的问题,把问题想清楚了,便确定自己的创业目标、创业计划,并有步骤地运作,提高自觉性,减少盲目性。创业要不拘形

式、不拘类型、不拘规模,积累经验,积累资金,把事业做实做强。

创业需要激情,但激情不等于意气用事,也不等于凭感觉行事,更不可迷失于过度自信之中。要做到三个“万万不可”。在项目实施过程中,万万不可先交钱后办事,不要把自己的辛苦钱,仅凭一纸合同或协议,就轻易付给对方;万万不可轻信对方的许诺,在签订合同时就应留一手,以防止对方有意违约给自己带来损失;万万不可求富心切,专门挑选看上去轻而易举就赚大钱的项目去干,越具有诱惑力的项目,往往风险也越大。

在选择项目上,对项目的可行性应该认真分析研究。首先,要开阔视野。视野是你眼睛能见角度的宽窄,目力所及范围的大小,看到的事物的多少,内涵与品质的高低。这宽窄、大小、多少、高低对项目的选择太重要了。其次,要多看、多听、多想。见多识广,识多路广。每个人的知识、经验、思维以及对市场的了解不可能做到面面俱到,多看、多听、多想能广泛获取信息,及时从别人的知识、经验、想法中汲取有益的东西。从大处着眼,从小处着手,关注细节,理性创业。我们倡导理性创业,尊重规律,尊重市场,这才是最根本的出发点。面对今天的市场,做专、做强、做久、做大,这才是一个企业发展的正确轨迹。因此,创业者要有发展意识,要不断完善企业组织架构和指挥系统,及时调整市场定位,并建立企业周期性发展的长效机制。

学识。境界源于修养,修养源于知识,知识源于学习,学习源于追求。知识的增长,技能的提高,人事的熟悉,文化的领会,是组织中积累性的学识。当今社会,知识更新速度加快,知识折旧率提高,知识保鲜期缩短。随着不断扩展和深化的人类社会与生产实践,人类知识总量的创造也越来越多,不断出现一些与知识有关的新概念,如知识爆炸、知识经济等。所以为了有效地从事各类经济活动,就要求人们不断地学习和掌握人类最先进的知识与技能。这一点对于创业者尤为重要。要用心智去感悟成功人士的心路历程,因为成功是有方法和途径的,要认认真真地帮助成功人做事,成为成功人的朋友,让成功人能真心地帮助你、教导你。千点万点,不如名师一点。成功的最好方法,就是重叠成功人的脚印。没有学习力,就没有竞争力。国力的竞争是经济,经济的竞争是科技,科技的竞争是人才,人才的培养靠教育。常言道:学无止境、艺无止境,自我超越的意义在于创造。高度自我超越的人是不断学习、提升自我、成就事业、拓展才能、完美人生的人。当今世界“信息革命”风靡全球,“网络社会”悄然兴起,“知识经济”扑面而来。创业者只有不断学习,创业企业才能获得源源不断的发展动力。因此,要做一名学习型的创业者,不仅要学习商业知识,还应学习文化、政治、社会、艺术等,学习国际新概念、新理念,向竞争对手学习也是一种很好的方法。

胆识。从“知”和“识”的层面分析,在现实创造性工作中,见识大于知识,胆识大于见识,由于“知”和“识”不足,也就是知识不足,必然缺乏见识,把握机会的能力就差,当需要做出决策时,需要在团体中展现领导的魄力时却勇气不足、信心缺失,严重缺乏胆识,造成在精神上难以服众的局面。什么叫水平?别人发现不了的问题,你发现了;什么叫能力?别人办不成的事,你办成了;什么叫魄力?别人举棋不定,知难而犹豫时,你当机立断,敢冒风险,敢负责任,一锤定音,该出手时就出手,这就是胆商。胆商是一种冒险精神,作家丹佛说:“冒险是一切成功的前提,没有冒险精神就没有成功者。”各种创新变革都始于冒险,道理很简单,万事开头难。在“难”面前首要的不是能不能做,

而是敢不敢做、去不去做。机遇具有客观性、易逝性和不可存储性。不管你喜欢不喜欢,它都会在一定的时间、地点,以一定的方式出现。正所谓“机不可失,时不再来”。然而,机遇伴随着风险,所以机遇总是与那些胆商高、敢于冒险的人有缘。诚然,任何人在创新、创业的过程中都是非常艰苦的,可能会面临一次次失败和挫折,只有精心谋划,雄心不变,面对困境,智勇双全,方能大显身手,收获颇丰。作为一个务实的创业实践者应该拼的是智慧、谋略,靠的是胆识。敢想、敢干,拿出胆量是创业者的首要资本。胆量是雄心壮志的具体体现,梦想有多大,成功的欲望有多强,都要用胆量实现,这样才敢想,才能充满信心,不怕失败,敢于实践,才能有创业的开始。胆量是创业的先决条件,但只有胆量还不够。创业路上坎坷与荆棘密布,还要具备相应的胆识,胆识是创业者能够走多远的根本要求。没有知识做支撑,胆大就有可能是赌博。某一项目的选定,常常面对资金周转、人才匮乏、市场壁垒以及各种不确定因素的风险。在通向成功的途中,会有各种各样可预见和不可预见的“雷区”和“陷阱”,而面对风险,高胆商的人励精图治,锐意进取,明知山有虎,偏向虎山行,终于完成了这惊险的一跃,取得成功,壮大了事业。创业的整个过程是需要创业者敢于冒风险,敢于险中求胜。

践识。美国国家创业指导基金会创办者史蒂夫·马若提出了12种被普遍认为是创业者需要具备的能力和素质:适应能力、竞争性、自信、纪律、动力、诚实、组织、毅力、说服力、冒险、理解和视野。这些能力和素质可以说基本上属于“默会知识”。而这些“默会知识”在主要以传递、理解和掌握“显性知识”为主的课堂教学中是学不到的,只能在“做中学”“干中学”,才能真正掌握。也可以说,创业能力不是教出来的,而是练出来的。通过创业实践丰富阅历、砥砺品格、锤炼作风。实践证明有文凭不等于有水平、有能力、有效率、有胆略。创业管理仅有学识还不够,必须把知识转化为能力,由此就需要用实践。实践出真知,“纸上得来终觉浅,绝知此事要躬行”,既要注重学识和理论,更要注重“实践”。直接经验是源,间接经验是流,只有源远流才能流长。大胆实践,先运转,后规范;先试行,后判断。对的坚持,错的纠正,丢掉的是贫穷,得到的是发展。

本书的出版得到浙江省高等学校本科重点专业建设项目工商管理专业(2009)、浙江省高等教育教学改革项目“独立学院创业教育对大学生创业意愿的影响研究”(项目编号:jg20160249)及浙江省农林大学暨阳学院文化创意中心品牌文化研究所课题经费资助。在此致谢!

本书的出版衷心感谢浙江农林大学天目学院院长石道金教授、修树东教授、李文莉副教授、曹振杰博士,还要感谢内蒙古财经大学李兴旺教授、郝春虹教授等多年来对我的支持和帮助。在本书的写作过程中还得到我的学生张付安、张玉军二位的大力支持,在此深表谢意!

在写作过程中,参考并吸收了当前企业战略管理与创业管理等领域的优秀成果及其网络资源,谨向各位专家学者表示衷心感谢,恕不一一列出。

在此特别感谢浙江农林大学校长、博士生导师周国模教授在百忙中给该书作序,在此深表敬意!

本书由张国良进行总体构思设计和统稿,参加各章编写的有:张国良负责第1章、第2章、第5章、第9章、第10章;张付安负责第3章、第4章、第6章;李文博负责第7章、第

8章、第11章。

在编写过程中总的理念定位是理论系统、强化应用、身临场景、提升技能,想以新思想、新体系、新面孔出现在读者面前。然而,由于本人学术水平有限,加之时间仓促,书中不当之处在所难免,敬请读者批评指正,不吝赐教。

编 者

2017年1月于诸暨

目录

第1章 走进创业管理新时代	1
1.1 创业时代到来的必然性	3
1.2 创业战略的概念及特征	5
1.2.1 创业战略的概念	9
1.2.2 创业战略的特征	10
1.2.3 创业战略的构成要素	12
1.3 创业战略管理基本过程	14
1.3.1 战略管理历史发展	14
1.3.2 创业战略管理过程	14
思考题	21
第2章 创业战略环境与商业机会	22
2.1 创业的宏观环境分析	24
2.1.1 政治法律因素分析	25
2.1.2 经济环境因素分析	26
2.1.3 社会文化因素分析	27
2.1.4 科技环境因素分析	31
2.1.5 战略环境分析方法	32
2.2 行业环境分析	33
2.2.1 行业环境概述	33
2.2.2 产业中5种力量的作用	33
2.3 商业机会的时机性	38
2.3.1 商业机会的本质属性	39
2.3.2 商业时机对创业战略选择的影响	40
2.4 发现商业机会与规避威胁	41
2.4.1 商业机会的选择	41
2.4.2 商业机会中的风险分析	45
2.4.3 处理商业机会中的威胁的一般方法	45
思考题	51

第3章 创业内部环境分析	52
3.1 企业资源的分析	54
3.1.1 企业的资源及其构成	54
3.1.2 把握内部分析的关键要素	56
3.2 企业的基本能力分析	58
3.2.1 价值链模型	58
3.2.2 SWOT 分析	59
3.2.3 波士顿矩阵分析法	61
3.3 企业的核心竞争力分析	63
3.3.1 企业核心竞争力的内涵	63
3.3.2 核心竞争力的演进及特征	64
3.3.3 核心竞争力的识别	65
3.3.4 企业核心竞争力的培养途径	66
思考题	76
第4章 创业使命与战略目标	77
4.1 创业企业使命的概念和作用	80
4.1.1 创业企业使命的确定	80
4.1.2 创业企业使命与战略的关系	81
4.1.3 创业企业使命的定位	83
4.2 创业企业战略目标	84
4.2.1 创业企业战略目标的概念及特征	84
4.2.2 战略目标体系	85
4.2.3 战略目标内容与战略目标制定	86
思考题	99
第5章 公司业务战略	100
5.1 稳定型战略	105
5.1.1 稳定型战略的概念及特征	105
5.1.2 稳定型战略的类型	106
5.1.3 稳定型战略的利弊分析	107
5.1.4 稳定型战略的适用情况	107
5.2 增长型战略	109
5.2.1 增长型战略的概念及特征	109
5.2.2 密集增长型战略	110
5.2.3 一体化战略	113
5.2.4 多元化战略	116

5.3 紧缩型战略	119
5.3.1 紧缩型战略的概念及特征	119
5.3.2 紧缩型战略的类型	119
5.3.3 紧缩型战略的利弊分析	121
5.3.4 紧缩型战略的适用性	121
5.4 混合型战略	122
5.4.1 混合型战略的概念与特征	122
5.4.2 混合型战略的类型	123
5.4.3 一体化增长战略	124
5.4.4 多角化增长战略	125
5.4.5 横向多元经营	126
5.5 多元化经营陷阱	127
5.5.1 企业多元化成长战略的常见病状分析	127
5.5.2 企业多元化成长战略的陷阱与风险	128
5.5.3 企业多元化成长战略的风险防范	128
思考题	134
第6章 创业商业竞争模式	135
6.1 创业企业基本竞争模式	139
6.1.1 创业企业态势竞争模式	139
6.1.2 持续竞争模式的优势	140
6.2 创业企业集中化模式	141
6.2.1 集中化模式的类型	141
6.2.2 集中化模式的优势	142
6.2.3 集中化模式的风险	142
6.3 创业企业差异化模式	142
6.3.1 差异化模式的优势	143
6.3.2 差异化模式的风险	143
6.3.3 实现差异化的途径	143
6.4 虚拟企业创业竞争模式的构建	144
6.4.1 虚拟企业的内涵及特征	144
6.4.2 虚拟企业的竞争模式优势及典范应用	145
6.4.3 虚拟企业竞争模式的构建途径	146
思考题	151
第7章 商业模式与商业融资	152
7.1 商业赢利模式的概念、特征及设计	153
7.1.1 商业赢利模式的概念	153

7.1.2	商业赢利模式的特征	153
7.1.3	商业赢利模式的形式	154
7.1.4	商业赢利模式的设计	155
7.2	商业融资的概念及特点	159
7.2.1	商业融资模式决定企业战略	161
7.2.2	创业企业商业融资方式	161
7.2.3	创业战略与商业融资模式选择	164
	思考题	182
第8章	创业团队与企业家	183
8.1	创业团队与企业家	186
8.1.1	创业团队	186
8.1.2	董事会	186
8.1.3	董事会的绩效	187
8.1.4	高层经理	187
8.1.5	中低层经理	188
8.1.6	创业团队的观念和能力	188
8.1.7	创业团队的观念	189
8.1.8	创业团队的能力	190
8.2	企业家素质和能力的基本要求	191
8.2.1	企业家与企业战略家	191
8.2.2	企业家素质和能力的基本要求	192
8.3	创业企业家的素质与才能	193
8.3.1	企业家的素质	193
8.3.2	企业创业团队的才能	193
8.4	企业家的战略思维能力	194
8.4.1	发现问题能力	195
8.4.2	形成概念能力	195
8.4.3	超前预见能力	196
8.4.4	独立思考能力	197
8.4.5	应变创新能力	197
8.5	当代企业家的时间价值观	199
8.5.1	时间多感慨	199
8.5.2	时间有哲理	200
8.5.3	时间是资本	200
8.5.4	巧用时间有学问	200
	思考题	201

第9章 创业战略实施与文化塑造	202
9.1 创业战略实施模式选择	206
9.1.1 创业战略实施模式	206
9.1.2 指令型创业战略指挥艺术	206
9.1.3 转化型创业战略指挥艺术	207
9.1.4 合作型创业战略指挥艺术	207
9.1.5 文化型创业战略指挥艺术	208
9.1.6 增长型创业战略指挥艺术	208
9.1.7 管理者与创业战略实施相匹配	209
9.1.8 开拓者的行为模式	209
9.1.9 征战者的行为模式	210
9.1.10 谨慎者的行为模式	210
9.1.11 重效率者的行为模式	210
9.1.12 守成者的行为模式	211
9.2 企业文化内涵及其功能	211
9.2.1 企业文化	212
9.2.2 企业文化的功能	216
9.3 经营道德是企业文化之魂	225
9.4 企业文化与职工合理化建议	226
9.4.1 职工合理化建议在创业管理中的作用	226
9.4.2 企业文化建设中听取职工合理化建议的方法	227
思考题	233
第10章 创业企业战略控制	234
10.1 战略控制的概念及构成要素	235
10.1.1 战略控制的概念和必要性	235
10.1.2 战略控制的要素	235
10.1.3 战略控制框架	236
10.2 战略控制类型及其选择	237
10.2.1 战略控制类型	237
10.2.2 战略控制类型的选择	242
10.3 如何实现有效控制	243
10.3.1 有效控制系统的特征	243
10.3.2 做好监督与检查工作	245
10.3.3 如何提高控制的有效性	245
10.3.4 建立有效的控制系统应注意的问题	246
思考题	248