

创业战略设计学

王汝林 著



清华大学出版社

创业战略设计学

王汝林 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书是我国第一部研究和指导创业战略设计的著作,作者曾任联合国开发计划署创业孵化器项目的指导专家。该书以丰富的理论和实践经验,前瞻性的创新思维,阐述了创业企业在成长中亟待解决的创业战略设计的原则和方法,介绍了当今国际最新的创业学成果,探讨了创业企业快速发展的思路 and 模式,提出了创业企业快速崛起的十大战略及战略设计方法。

本书既有理论性又有可操作性,凝聚着作者帮助众多创业企业快速成长的经验,是职业经理人、海归学子、MBA 学员、大学生及下岗创业者极好的创业辅导教材。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

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。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

创业战略设计学/王汝林著. —北京:清华大学出版社, 2005.11

ISBN 7-302-11740-3

I. 创… II. 王… III. 企业管理-经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 101197 号

出 版 者: 清华大学出版社 地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 客户服务: 010-62776969

组稿编辑: 杜春杰

文稿编辑: 赵玉琨

封面设计: 范华明

版式设计: 王慧娟

印 装 者: 清华大学印刷厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185 × 230 印张: 22 字数: 392 千字

版 次: 2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-11740-3/F · 1328

印 数: 1 ~ 5000

定 价: 29.80 元

创业是人生路上的一个转折点，
是知识增量，
能力提升，
展示自身存在价值的极好机会。
只要你抓住了人生崛起的支点，
灿烂的明天，
美好的未来，
就会向你走来！

——作者题记

前 言

创业需要战略——

这不是作者杜撰的概念，而是实践的呼唤！

因为中国正在经历着前所未有的结构调整……

这种调整的力度和震颤是巨大的。

一批批下岗人员走向了招聘市场。

与此同时，大量的大学毕业生也潮水般地涌入了人才市场。

在两股洪流的夹击下，人才市场变得狭小起来。

那一个个待聘的岗位，那一张张招工的信息，使无数人寻找新的希望。

现实在挑战命运。

历史在催促抉择！

尽管人们知道创业是在激情和风险的浪尖上拼搏，尽管人们明白创业充满了艰难和困苦，但是，人们还是义无反顾地选择了创业，选择了风险，选择了机遇，选择了自身价值的实现和验证！

正是在这时候，我接到了一纸沉甸甸的聘书。由于创业孵化器项目需要一个电子商务专家的参与，于是，我受聘担任了联合国开发计划署援助中国的创业孵化器项目的创业指导专家。

对创业的思索，对创业社会学研究的透视，使我身临其境。

原来遥相对望创业人的我，已经站到了他们中间。

在两年多的时间里，我眼见他们下海的迷茫，体味了他们创业的艰辛，看到了他们抹去泪水时的无言，感受到了他们人格的坚毅和刚强！更见证了他们所经历的失败和成长！

令人高兴的是，党的十六大再一次激发了人们创业的行动。十六大明确指出，要形成与社会主义初级阶段基本经济制度相适应的思想观念和创业机制，营造鼓励人们干事

业、支持人们干成事业的社会氛围，放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流。

于是，在这种迸发和涌流中，一种新型的创业机制和创业文化出现了！

创业成了当今最强大的经济力量！

过去 10 年令人瞩目的世界“创业革命”已经渗透到中国经济生活的方方面面。沃尔玛的萨姆·沃尔顿，联邦快递的佛瑞德·史密斯，微软的比尔·盖茨以及戴尔的迈克尔·戴尔等所表现出来的创造力，对世界的经济发展产生了并将继续产生难以想象的影响。

中国的创业者不也正昂首阔步地进入这个行列吗？

正是在和无数创业者一起拼搏的日子里，我听到了创业者心音的脉动！更感受到创业机制和创业文化的发展对创业理论的急迫需求。

于是，每当夜深人静的时候，我开始整理思绪，反思创业的历程，把那些有助于创业的发展和创业者成长的元素，像发现珍宝一样保存起来、记录下来，整理成了这本书。

笔者关注这个群体，是因为他们的成长，代表了这个时代新经济力量的未来；

笔者探知这个群体的经历，折射了这个时代的经济变迁；

笔者支持这个群体，因为他们比普通人更需要关爱！

笔者研究这个群体，因为他们的经验会成为更多后来者的宝贵财富。

创业实践的发展，呼唤创业理论的创新！

创业理论的建设，可能是最重要的创业环境要素之一！

当这本书成为一种最重要的创业元素的时候，

我好像听到了创业者拔节生长的声音……

王汝林

2005 年 5 月 1 日于天津

目 录

第 1 章 创业战略设计学概述.....	1
1.1 战略和战略构成	1
1.1.1 战略的内涵、本质和作用	1
1.1.2 战略的分类	4
1.1.3 战略管理和战略管理者的构成	8
1.2 创业战略设计学研究的内容	12
1.2.1 创业战略的内涵及特征	13
1.2.2 创业的主体和客体	17
1.2.3 创业战略设计的原则	17
1.2.4 战略形成过程的两种理论	19
1.2.5 创业战略能力的开发	20
1.2.6 创业风险的规避	21
1.2.7 战略对应	21
第 2 章 创业环境和创业者	22
2.1 创业环境及对创业的影响	22
2.1.1 创业环境的整体构成	22
2.1.2 创业环境对创业机会影响的四个关系	24
2.1.3 最佳微观创业环境的开发和创造	27
2.2 当前我国创业环境的六大特点	28
2.2.1 群体创业潮兴起,我国进入平民创业时代	28
2.2.2 创业教育蓬勃开展	29
2.2.3 创业孵化器的迅速扩展	32
2.2.4 创业扶植力度的不断加大	33
2.2.5 创业协会的普遍建立	34
2.2.6 创业环境建设中“四个可贵的理论探索”	35
2.2.7 我国创业环境建设的“四个缺位”	37

2.3 创业要素和创业的主体构成.....	38
2.3.1 创业的要素和主体构成.....	38
2.3.2 创业的客体.....	42
2.3.3 创业的主导模式.....	43
2.4 创业者应具备的现代创业意识.....	43
2.4.1 创业者要跨越的思想障碍.....	43
2.4.2 创业者应具有的八种现代创业意识.....	44
第3章 创业战略设计的原则.....	49
3.1 战略设计——知识经济时代的成功要素.....	49
3.1.1 设计在战略中的作用.....	49
3.1.2 创业战略设计的三大鲜明特点.....	51
3.2 创业战略设计的主要原则.....	52
3.2.1 创业战略设计的一般性原则.....	52
3.2.2 创业战略的特殊设计原则.....	55
3.2.3 创业战略的整合论证原则.....	56
3.2.4 创业战略的动态调整原则.....	57
3.3 创业战略制定的一般步骤.....	57
3.3.1 战略制定前的准备.....	57
3.3.2 战略规划制定的操作过程.....	59
3.4 整体战略和 IT 战略的对应关系.....	61
3.4.1 IT 战略是企业整体战略的技术支撑.....	61
3.4.2 构建 IT 战略和管理要素对应的信息化体系.....	63
3.5 案例 1: “事件营销”的战略设计.....	66
3.6 案例 2: “恢复利润”的战略设计.....	71
第4章 怎样写好创业计划书.....	84
4.1 创业计划书的重要性.....	84
4.1.1 什么是“创业计划书”.....	84
4.1.2 创业的一般过程.....	85
4.2 创业计划书的基本特点和作用.....	87
4.2.1 创业计划书的基本特征.....	87
4.2.2 创业计划书的主要作用.....	88
4.3 创业计划书的主体框架.....	89

4.3.1 项目摘要	89
4.3.2 总论	89
4.3.3 申报企业基本情况	90
4.3.4 项目技术的可行性分析	91
4.3.5 项目市场调查和需求预测及方法	91
4.3.6 项目实施方案	92
4.3.7 新增投资估算、资金筹措	92
4.3.8 经济、社会效益分析	93
4.3.9 创业计划书的编制说明	94
4.3.10 对创业计划的专家论证意见	94
4.4 创业计划中的商业模式设计	94
4.4.1 商业模式设计的主要原则	94
4.4.2 可供选择的商业模式	95
4.5 创业计划书的写作技巧	98
4.5.1 计划摘要要写出特色	99
4.5.2 要从潜在投资者的角度构思商业计划	99
4.5.3 要在竞争环境下展示产品或技术的特点	100
4.5.4 要阐明你在创业孵化器中的特有优势	100
4.5.5 要进行认真的检查和修改	100
4.6 通用类项目商业计划书(式样)	102
4.7 网站类项目商业计划书(式样)	108
第5章 从创意到创业转换	114
5.1 战略和创业意图的逐步渗入	114
5.1.1 生产场地的选择	114
5.1.2 创业模式的确定	116
5.2 抓住创业机遇	117
5.2.1 机遇的含义和特征	117
5.2.2 机遇的作用	120
5.2.3 把握机遇的途径	122
5.3 提升创业能力的途径和方法	125
5.3.1 机遇面前:创业者欠缺创业能力的表现	125
5.3.2 执行是对战略的最终演绎	125

第6章 怎样与资本握手	128
6.1 风险投资定义及其游戏规则	128
6.1.1 创业投资的定义	128
6.1.2 创业投资机构的资金来源与组织形式	129
6.1.3 风险投资的游戏规则	129
6.2 吸纳和获得创业投资的渠道和途径	132
6.2.1 创业者要主动与资本握手	132
6.2.2 创业企业吸纳资金的渠道和途径	133
6.3 主动进行创业融资的方法和技巧	136
6.3.1 创业融资的方法	136
6.3.2 创业融资的多种渠道	137
6.3.3 创业融资谈判的技巧和操作步骤	139
6.3.4 不同交易结构的选择	140
6.3.5 创业融资前应做的准备	142
6.3.6 策划给自己的企业作价	145
6.4 走出创业融资的十大误区	147
第7章 人力资源开发战略	151
7.1 把握创业人力资源开发的本质特征	151
7.1.1 创业人力资源的特点	151
7.1.2 创业人力资源的心态特征	152
7.1.3 创业企业人力资源面临的现实问题	154
7.2 人力资源的开发和管理	155
7.2.1 创业企业对人才素质的要求	155
7.2.2 创业企业人力资源开发的重点	157
7.2.3 复合型创业人才的培养	159
7.2.4 提升创业者的跨文化经营能力	161
7.3 人力资源战略的全新设计	162
7.3.1 人力资源开发战略的总体模型	162
7.3.2 基础性管理要有综合性	164
7.3.3 潜能培训要有开发性	165
7.3.4 人力资源管理要有融入性	166
7.3.5 人才结构调整要有增值性	167

7.4 防范人才风险	168
7.4.1 人才风险的类型	168
7.4.2 防范人才风险的措施	170
第8章 玩转价格魔方	172
8.1 价格战略的特点	172
8.1.1 认识价格战略的重要性	172
8.1.2 把握价格战略的特点	173
8.2 创业企业的十种定价策略	174
8.3 网络营销价格设计的原则	180
8.3.1 网络营销价格的内涵和特点	181
8.3.2 网络营销中技术对价格的支撑	182
8.4 注重研究价格的艺术性	183
8.4.1 把握价格平民化的趋势	183
8.4.2 商战中价格战略的灵活运用	185
第9章 品牌经营战略	188
9.1 把握品牌概念的发展和创新	188
9.2 品牌的特点和灵魂	190
9.2.1 现代品牌的主要特点	190
9.2.2 品牌的灵魂和核心	193
9.2.3 品牌价值衡量的主要指标	195
9.3 品牌战略的类型和作用	196
9.3.1 品牌震撼力战略	196
9.3.2 品牌价格造势战略	197
9.3.3 品牌整合战略	198
9.3.4 品牌延伸战略	199
9.3.5 品牌代理战略	201
9.4 品牌管理和价值评估	204
9.4.1 品牌管理的内容	204
9.4.2 品牌资产的价值评估	207
第10章 创业资源整合战略	211
10.1 创业企业为什么要进行资源整合	211

10.1.1 什么是资源和资源整合	211
10.1.2 创业企业为什么要进行资源整合	211
10.2 创业资源整合的特点和内涵	214
10.2.1 创业资源整合的一般特点	214
10.2.2 创业中整合的内涵	216
10.3 整合的实战设计	221
10.3.1 整合战略设计的目的和实质	221
10.3.2 整合战略设计的类型	222
10.3.3 整合战略设计的一般方法	222
10.3.4 不同类型的整合设计应注意的问题	224
10.3.5 整合后应注意的问题	226
第 11 章 市场竞争战略	229
11.1 竞争及竞争战略	229
11.1.1 竞争的内涵和特点	229
11.1.2 竞争战略的构成要件和作用	232
11.2 竞争对手分析	234
11.2.1 竞争对手分析的框架	234
11.2.2 竞争对手分析的主要内容	239
11.2.3 进行竞争对手分析应该注意的问题	241
11.3 创业企业通用竞争战略	242
11.3.1 创业企业通用竞争战略的选择	242
11.3.2 整合竞争的方式选择	246
11.4 全球化竞争战略的设计和制定	247
11.4.1 设计全球化的战略目标	247
11.4.2 制定全球化竞争战略的基本程序	250
11.4.3 抓住战略制定中的关键问题	251
11.4.4 进行战略调整和评估	252
第 12 章 创新发展战略	254
12.1 创新是企业快速发展的特效武器	254
12.1.1 创新的作用和本质	254
12.1.2 创新的目标设计和重点	256
12.1.3 创新的衡量和评价	257

12.2 当今国内外流行的八种创新战略.....	257
12.3 实施创新发展战略应注意的问题.....	263
12.3.1 创业者应不断强化创新意识.....	263
12.3.2 要善于抓住创新机遇.....	264
12.3.3 要具有自我调控能力.....	267
第 13 章 保护商业秘密战略	269
13.1 商业秘密及构成要件.....	269
13.1.1 什么是商业秘密.....	269
13.1.2 保护商业秘密的重要性.....	270
13.1.3 商业秘密的构成要件.....	271
13.2 商业秘密的特征.....	273
13.3 商业秘密的泄露途径.....	275
13.4 商业秘密的保护方法.....	277
13.4.1 以法律手段保护商业秘密.....	277
13.4.2 以经济手段保护商业秘密.....	279
13.4.3 以行政管理的手段保护商业秘密.....	279
13.4.4 网络环境下怎样保护商业秘密.....	280
13.5 实施竞业避止的战略设计.....	281
13.5.1 什么是竞业避止.....	281
13.5.2 竞业避止应注意的几个问题.....	282
第 14 章 规避创业风险战略	284
14.1 创业者必须具有风险经营意识.....	284
14.1.1 风险经营意识是一种现代经营意识.....	284
14.1.2 风险经营能力是创业者必须具有的能力.....	286
14.2 创业风险的十种主要类型.....	287
14.2.1 项目风险.....	287
14.2.2 经营风险.....	288
14.2.3 网上营销中的产品识别风险.....	289
14.2.4 密泄风险.....	291
14.2.5 支付风险.....	292
14.2.6 管理黑洞风险.....	293
14.2.7 产品质量风险.....	295

14.2.8 安全事故风险	296
14.2.9 决策失误风险	296
14.2.10 无应急预案风险	297
14.3 创业风险的规避	298
14.3.1 实行安全认证规避网上风险	298
14.3.2 进行资信调查规避交易风险	298
14.3.3 实行保付代理规避出口结汇风险	302
14.3.4 建立预防风险的管理机制	302
第 15 章 二次创业战略	304
15.1 二次创业的原因和类型	304
15.1.1 企业进行二次创业的原因	304
15.1.2 二次创业的涵义	306
15.1.3 二次创业的类型	307
15.2 二次创业面临的五大难点	308
15.2.1 员工素质不能承受企业发展之重	309
15.2.2 遭遇了成熟转换的障碍	309
15.2.3 频繁决策中的失误	310
15.2.4 发展战略上的迷茫	311
15.2.5 企业价值链的断裂	311
15.3 二次创业的战略设计	311
15.3.1 重来型二次创业的战略设计	311
15.3.2 发展型二次创业的战略设计	315
15.3.3 二次创业中国际化战略的设计	317
15.4 二次创业中的知识运营和管理	323
15.4.1 知识运营是崭新的经济增长方式	323
15.4.2 创业企业知识管理和知识运营的方法	326
附录	329
参考文献	335

第1章 创业战略设计学概述

1.1 战略和战略构成

1.1.1 战略的内涵、本质和作用

1. 战略是什么

当前，世界已进入战略致胜的时代。

战略研究已经成为企业家“最占时间，最为重要，最为困难”的事情。联想集团董事局主席柳传志认为，竞争力的学问就是制定战略的学问。在联想的“管理三要素”里，第一条就是“制定战略”。

什么是战略呢？

在《大百科全书》中关于战略的解释是：战略是指导战争全局的方略。因此，有人说，战略也是指导竞争全局制胜的艺术。

“战略”这个概念最初只用于军事领域。1965年美国的一位经济学家发表了《企业战略论》。从此以后，“战略”这个概念就进入了企业领域。

关于什么是战略的问题，有各种各样的说法：

迈克尔·波特最精练的回答发表在《哈佛商业评论》上。他在《什么是战略》一文中把战略分为三个层次：第一是定位，第二是取舍，第三是配称。这种解释比较简洁，但是带来的模糊性也比较大。

加拿大麦吉尔大学管理学院教授明茨伯格认为：战略是一种计划、一种策划、一种模式、一种定位、一种观念。

摩尔则认为：战略是“对由于复杂、不可预测和不完全的知识而产生的焦虑的解脱”。

心理学家威廉·詹姆斯认为：战略是一种把所有外来信息和刺激进行整理，加以调配的分类框架。通过这个明确的分类框架，组织的方针和目标就明确了。

美国达梯来斯管理学院教授魁恩认为：战略是一种模式或计划。

所有这些关于战略的论述说明：战略是指一个组织在复杂的环境里，利用各种资源以获得竞争优势的理性思考和行动纲领。一般情况下，战略主要涉及组织的远期发展方

向和目标；理想情况下，它应使资源与变化的环境，尤其是它的市场、消费者或客户相匹配，以便达到设计者的预期希望。虽然战略是由管理者立意设计的，但它都要通过一些设计过程，并最终形成对战略方向、战略目标、战略内容的清晰的明示性的文字表达。

因此，有位企业家曾说，成功的企业和失败的企业都曾做过一千件小事，它们的区别在于，成功的企业所做的一千件小事之间是由一件大事联系着的，而失败企业所做的一千件小事却是杂乱无章的。笔者认为，这位企业家所说的大事就是战略——企业战略。若用一个比较通俗的说法，企业战略似乎可以表述为：企业的战略目标再加上能使这一目标得以实现的保证体系。简单而通俗地说，战略就是“战略目标”加上实现和达到这一目标的“保证体系”。

2. 战略的作用

(1) 战略的主要作用是“发现一条通往目标的轨道或航线”

正确的战略是科学决策的基础。正确的战略从确立正确的目标开始。一个企业制定战略的根本出发点和落脚点就是要找到通往既定目标的这条轨道和航线。迈克尔·波特认为，在一个企业里惟一能支撑一个明智战略的目标是出色的盈利能力。如果不从该目标开始，并相当直接地追求该目标，你将很快被引向一些有损战略的行动。

这里，迈克尔·波特明确地提出了研究战略和进行战略设计的出发点和落脚点，即为了提升企业的盈利能力和竞争能力。

(2) 帮助组织集中力量协调行动

没有战略，组织只是若干个体的集合，大家按各自的方式做事，缺少一种一致性。这将会导致资源的分散和力量的分散。组织形不成一种合力，实物资源和智力资源就不能成为一种增量资源。而能够将行动者的智慧和力量编织在一起，架构成一种增量资源的，恰恰就是战略。因此，阿尔弗雷德·斯隆在回忆录里写到：“一些理性的政策很必要……知道一个人试图去做什么是更必要的。”

(3) 为组织确定和找到明确的发展方向和目标

“战略具有简化概念的能力。”

从这个意义上说，每个战略都好比是一种简化了的解释世界的认知结构。这种简化概念的作用可以帮助人们思考，满足他们内心对秩序的需求，从而使统一的、具有战斗力的行动成为可能。鲁梅尔特说得对：“战略的功能不是解决一个问题，而是把一个形势机构化，从而让涌现的问题变得可以解决。”

因为，战略描述的是一个动作的过程而不是一种姿势，是一种程序而不是一种状态，战略不是行为的适应性，而是规律性、一致性。组织利用战略来降低不确定性，排除意料之外的事情，这就为组织确定了明确的进击方向和发展目标。



(4) 战略将提升组织的快速反应能力

战略使组织能自动地对来自外界的和内在的刺激作出迅速而及时的反应。因为战略已经为我们提供了一个稳定的行动纲领和明确的战略方向。这就会使一个企业或组织能用确定性代替思想和意志上的各种不确定性。当你知道你要做什么和应该作什么的时候,风险就消失了。如果事关重大,你又举棋不定,行为就被抑制了。如果你满怀信心地确定自己将要做什么,行为就被促进了。

当我们对很多事情具有明确思路时,当员工的意志和行动极为统一和一致时,组织运转得最顺畅,这就为组织的快速反应奠定了坚实的基础。

3. 战略的本质

关于什么是战略的本质,中外战略管理学家有各种各样的说法。最有代表性的依然是战略管理大师迈克尔·波特。他认为,战略的本质是抉择、权衡和各适其位。对一个说法,许多人依然觉得不好理解。

其实,关于战略本质的理解,应该抓住三个要点:

战略具有明白的战略目标;

战略具有明晰的、经过“抉择、权衡”的、能各适其位实现这一目标的战略设计;

战略具有明确的与众不同的价值主张。

其中,明白、明晰和明确,突出地反应了战略的基本要素和本质特征。

● “明白”

它是指战略的本质在于创业者必须为自己准备达到的目标设定界限,使创业者知道应该干什么,不应该干什么。一个没有战略的企业什么都想尝试,是什么也做不好的。但是,这个“明白”是一个经过战略思考的、经过“抉择、权衡”的、具有坚实基础的战略目标。而且,这个目标应该得到充分的贯彻,使每一个成员都明白,才能形成一种实现目标的合力。

● “明晰”

它是指实现战略目标的思路要清晰、进击路线要清晰、战略重点要清晰、战略部署要清晰、细分职责要清晰,总体战略和支撑些战略的对应关系要清晰。这样,创业者不仅能找到一条通往目标的道路,也能确保经过努力达到设计的战略目标。

● “明确”

它是指企业战略要有明确的价值取向。要紧紧抓住企业引擎驱动力最大的经济指标,通过战略实施,发挥出创业者的独有优势,形成特殊的战斗力,获取最大的价值。