



创业 战略管理

案例精解与实务操作

李明武 李霞 著

*Strategic Management
of
Entrepreneurship*

法律出版社 LAW PRESS · CHINA



013067585

F272

333



创业战略管理

案例精解与实务操作

李明武 李霞 著

*Strategic Management of
Entrepreneurship*



F272
333



北航

C1675442

法律出版社

LAW PRESS • CHINA

图书在版编目(CIP)数据

创业战略管理:案例精解与实务操作/李明武,李霞
著. —北京:法律出版社, 2013. 7
ISBN 978 - 7 - 5118 - 4975 - 5

I. ①创… II. ①李… ②李… III. ①企业战略—战
略管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 101394 号

©法律出版社·中国

责任编辑/麦 锐

装帧设计/马 帅

出版/法律出版社

编辑统筹/法规出版分社

总发行/中国法律图书有限公司

经销/新华书店

印刷/北京北苑印刷有限责任公司

责任印制/吕亚莉

开本/787 毫米×1092 毫米 1/16

印张/39 字数/522 千

版本/2013 年 8 月第 1 版

印次/2013 年 8 月第 1 次印刷

法律出版社/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

电子邮件/info@lawpress.com.cn

销售热线/010-63939792/9779

网址/www.lawpress.com.cn

咨询电话/010-63939796

中国法律图书有限公司/北京市丰台区莲花池西里 7 号(100073)

全国各地中法图分、子公司电话:

第一法律书店/010-63939781/9782 西安分公司/029-85388843 上海公司/021-62071010/1636

北京分公司/010-62534456 深圳公司/0755-83072995 重庆公司/023-65382816/2908

书号:ISBN 978 - 7 - 5118 - 4975 - 5

定价:89.80 元

(如有缺页或倒装,中国法律图书有限公司负责退换)



北航

C1675442

前言

Preface

人类的生产实践和社会实践活动过程就是一部适应环境、实现自我的创业史。这个历程中,创业者以其独特的精神特质推动着经济社会的发展。1500 年以前,中国创业者以“和”的精神适应了黄河、长江流域的天灾与人祸,开创了傲视全球的农耕文明。随着环境的改善和物质的丰富,中国创业者在对“义”的追求中,实现了自我价值的升华。而以古希腊为代表的西方工商业文明,以“争”的精神在贫瘠的土地和恶劣的海洋环境中得以生存,并在对“利”的追逐中不断向外扩张。1500 年以后,西方经济体依靠民主的意识、发达的科技、强大的生产能力和高效的管理水平逐渐超越了在优越的自然条件和相对封闭的周边环境中国徘徊不前的中国。

中华人民共和国成立之后,中国开始了工业化和现代化的历史进程,从而遏制了 1820 年以来中国在世界经济总量中比重不断跌落的局面。1978 年改革开放以来,没有资本、技术、管理优势的中国创业者以其大无畏的创业精神走向世界,以不可思议的姿态和速度迅速崛起,取得了举世瞩目的成就。到 2010 年,中国已先后超越了意、英、法、德、日等国,成为全球第二大经济体。

如何诠释当代中国创业成功的“神话”? 答案颇多:历史责任、后发优势、政策支持、结构调整、国内市场广阔、劳动力成本低廉等。这些诸多国家都存在的独立因素确实具有一定的影响,但都难以对中国短期内的强势崛起作出较为全面、深入、具有足够说服力的解释。而从创业过程来看,它可以从机会、价值、要素、创新和风险五个方面进行剖析。本书认为,经济全球化的推进和世界产业结构的调整为发展中国家提供了千载难逢的创业良机。中国创业者以“摸着石头过河”的首创精神及时把握了机会,用“和”的胸怀吸纳了发达国家先进的管理经验和短缺的全球资源,并将其迅速转换成市场需要的产品或服务,从而使传统农业大国一举成为“世界制造工厂”。

但随着“利”的不断积累,中国也逐步显现国内市场需求不足、资源利用效率不高、社会贫富差距加大、城乡失业人口增加、生态环境不堪重负等“成长的痛苦”,并成为中国创业者继续前行的沉重枷锁。同时,在“争”的过程中,人与人之间以及人与自身之间的关系日趋紧张,生存焦虑症与危机压迫感日益编织成“理性的烦恼”,并使很多创业者在获取利益与拯救内心的矛盾中陷入“精神分裂”。

不可否认,西方发达国家在如何处理“成长的痛苦”与“理性的烦恼”方面积累了丰富的经验和完善的理论,在一定程度上具有借鉴意义。但由于经济基础和文化特质上的差异,这些经验和理论与中国的实际情况不可避免地存在一道厚厚的藩篱。而且,面对日趋动态复杂化的新环境,一次又一次弥漫的经济危机和一个又一个倒下的创业典范,让西方发达国家为之骄傲的理念、理论及经验黯然失色。如过山车一般惊险的新兴经济体,对自己的成就和失落也是如此的惊讶和无奈。全世界以一种惊喜而又恐惧的心情看着自己滑进了一个全新的时代,它的潜能不可限量,可能将人类带入一个天堂般的世界,也可能在自己打造的炼狱中毁灭。随着创业大潮的奔涌,急需一根勒紧这批野马的缰绳。这根缰绳不可能从一切过往的经验和理论中去获取,它只能存在于当代经历了显著的创业冲击并取得巨大成就的实践之中。

当代中国糅合了东西方文化元素,以自己独特的方式取得了创业的不菲成就。它的创业实践必将把创业理论推上一个新台阶,并促成传统创业模式向新型创业模式的转变。这种模式应该融合了“和”的柔、“争”的刚、“义”的情、“利”的理,并孕育出独有的创业文化迎接新文明的到来。

本书萃取中国创业大海中的点滴水珠,以作者最大的努力去分辨它的规律和本相。不求能解析新时代创业的所有问题,但期盼能为创业者扫落前行路上的些许尘埃。相对大部分创业方面的书籍而言,本书具有以下几个特点:

1. 系统化

创业是美好的。它开启我们的心智,在混浊和迷惑的地方发现机遇,并以开创、发展、引领、主动的态度奔向梦想中的生活愿景。同时,它释放我们的潜能,在对未知的挑战中,不断创造工作岗位、驱使科技发展、促进经济增长、推动社会转型,让世界呈现出勃勃生机。

创业也是艰辛的。它不是机会的眷顾,更不是天才的创举。面对如同

幽深黑暗的峡谷一般的未知,它不但需要敏锐、坚韧、力量、速度和胆魄,更需要通过科学的方法和理性的选择带领团队超越自我。

如何能更好地创业,这是一个相当复杂的社会问题。它涉及哲学、管理学、经济学、社会学、法学、心理学、政治学、历史学等众多学科领域的知识和技能,不同领域的学者与组织都能借助其特有的视角对创业进行考察和研究。进入21世纪以来,面对知识经济和信息化时代的新特点,创业已成为一国经济持续发展的原动力,创业理论研究的重要性也被提升到了空前的高度。这些研究产生了一系列的洞见,但散布于不同领域,尚未建立起一整套全面完善的理论体系。有鉴于此,本书将试图将这些大量的,有些甚至是非常复杂的知识简化、浓缩、组织并集成到“火箭推动模型”这一战略性框架之中,在创业者与创业知识之间开辟一条严谨的、包容性强的且容易理解的便捷通道。

该模型集中体现了创业面临的机会、价值、要素、创新和风险五大因素之间的逻辑关系和内在一致性,解决了创业目的、创业对象、创业工具、创业特性和创业边界五大难题。本模型尽量做到系统性和完整性,但不可能囊括创业领域的所有知识。本书希望能够通过模型抓住创业的“主要矛盾”和“矛盾的主要方面”,帮助创业者在有限的时间内了解创业的关键成功要素,学习和掌握与各个关键成功要素相关的主要流程和方法,以便规避创业过程中片面、孤立、静态、被动发展的风险,提升创业成功的概率。

2. 战略化

随着生产力的解放,市场上的产品种类越来越丰富,生产经营要素的流动性越来越快,人的需求逐渐高度化和多样化,卖方市场逐步转化为买方市场,产能约束逐步转化为渠道约束,资金约束逐渐转化为人才约束,利益相关方对创业的影响力越来越大。面对复杂多变的创业环境,创业机会和创业风险同时扩大,生产经营要素需求急剧膨胀和自有生产经营要素极其有限的矛盾日益突出。创业者需要运用科学的方法对创业机会作出选择,并形成整体的、综合的发展规划,确定创业活动的发展方向和行动纲领,以便应付环境的变化和满足利益相关者的需要。

传统战略管理理论以顾客需求为核心,重视市场的变化,是一种全过程、全因素、全方位、全员式的系统化管理思想。相对于以提高劳动生产率为核心的科学管理而言,传统战略管理理论更能适应外部环境的变化,促进市场的扩张和经济的发展,值得创业理论借鉴和学习。但传统战略管理理

论确定性环境的假设前提、内外环境相匹配的约束条件和长期竞争优势的价值取向,难以通过有效的规划增强应对环境快速变化的创业能力。随着市场的无限制扩展,市场竞争的残酷性使得快速提高的市场规模孕育出信息结构的不协调,以信息黑洞为标志的大危机最终在2007年迅速爆发。面对现实的严峻挑战,持续完善战略管理的理论将成为一项极富挑战性的工作。

本书广泛吸收了战略管理各学派的理论观点,将创业问题作为一个战略管理过程进行探讨,基本遵循了传统的环境分析、战略选择与制定、战略执行等基本思路。但本书强调创业能力在高风险环境中的重要意义。本书认为机会管理、价值管理、要素整合、精准创新和风险管理五大创业能力构成了创业战略群的基石,而创业战略优势的持续性取决于外部环境的动态程度、利益相关者的融合度和模仿壁垒的强度。创业进程缓慢甚至失败主要是受阻于创业能力与环境变化的不协调,要想获得创业的成功就必须构建与环境相适应的创业能力并持续改进。针对创业者高度关注的要素约束和需求匹配问题,本书用绝大部分篇幅进行了深度剖析和研究,力求让创业者在树立正确的战略管理理念的基础上对创业战略的实施有全面的了解和把握。

本书有效地融合了战略的整体性和创业的灵活性,使多元化的创业价值目标与快速响应的信息时代特征达成一致。创业能力形成后,创业组织将呈现出强大的创新精神与变革激情,变化的环境成为创业成长的机会与动力。

3. 流程化

伴随着工业社会向信息社会的转型,快速变幻的市场环境和突飞猛进的行业发展使低成本的产品、高精尖的技术或者知名的品牌等竞争优势不再能确保创业强势地位的持续。创业者需要创造性地运用各种知识和经验,深入研究、分析和把握市场机会,迅速整合各项资源和能力,创造出新的社会财富。这个过程是创业者在不确定因素下与环境互动以实现特定目标的复杂过程。如何能够透析这个过程,从而通过提高运作效率、降低内耗,实现与外部环境的良好互动,已经成为影响创业未来发展的关键。而规范的创业管理流程,可以使复杂、动态、具有挑战性的各项创业管理工作有标准、有秩序、有效率地进行,显然有助于把握创业规律,实现创业过程的公平化和创业决策的科学化,从而达到事半功倍的效果。

本书将创业作为一个大的流程进行管理。本书强调创业不是创建企业,也不是创新产品,更不是技术研发,而是一个系统的、结构化的流程。本书剔除了一切与流程无关的纯理论探讨,而将各种基于最佳实践的创业管理方法融入创业战略管理的流程体系之中。本书第1章定义了创业战略管理的整体流程,第2~9章中描述了以要素整合为主线的具体操作流程及其需要完成的主要事项、操作方法及决策准则,尽量做到脉络清晰、简练易懂、实操性强。

成功不是偶然。创业者只有树立正确的流程管理理念,并掌握有效的创业流程管理方法,才有可能实现卓越的创业绩效。创业者学习和运用本书介绍的创业流程和实施方法,可以理顺创业过程中各项工作的执行程序,形成对创业机会的快速反应能力。

4. 案例化

相对理论需求而言,创业更是一个非常具体的应用和实践性问题。任何高深的创业理论,只有通过案例使创业者进入真实的特定创业情景和创业过程,才能建立起深刻的创业感受和解决问题的能力。如果没有大量适宜的案例,创业理论将变得枯燥、空洞、抽象,甚至脱离实际。

随着大批中国创业明星的冉冉升起,要研究创业理论就离不开最具代表性的中国经典创业案例:李彦宏创建的全球最大中文搜索引擎——百度;任正非创建的全球最大电信网络解决方案提供商——华为;张瑞敏创建的世界大型家用电器第一品牌——海尔;柳传志创建的全球综合排名第二的电脑厂商——联想;等等。这些创业者积累了丰富的经验,值得总结和借鉴。当然,我国也有大量创业失败的教训,一样给人以启迪和警示。同时,中国的创业环境、文化传统和创业规律都具有自己的特色。通过全面分析来源于中国的案例,创业者才能深入了解中国的具体环境和具体情况,以及历史和现实对当下创业的深刻影响,从而为实务操作提供指引。

本书汇集的57个涉及面广、针对性强、寓意深刻的真实案例。为了能够反映中国创业的多样性,也为了反映创业所面临问题的广泛性,本书所载案例力求覆盖各种创业类型(生存型创业、机会型创业),横跨多个典型行业(包括计算机、电信、家电、汽车、医药、食品、饮料、房地产、建筑、零售等),涉及所有创业生命周期阶段(种子期、萌芽期、成长期、成熟期、衰退期),包含不同的创业主体(国有、集体、私营、外资)。为了增强案例的实用性,本书95%以上的案例取材于当代中国创业者,80%以上的案例是创业失败的典型

情形。本书在“案例精解”部分系统总结了创业者的成功之处和失败之痛,而“实务操作”部分则围绕案例相关问题进行了更加全面、更加具体的理论性探讨和操作性指导。

本书中或成功或失败的创业故事,描述了在急剧变化的中国开展创业所面临的各种艰难选择与行动,可以激发出读者的创业欲望和创业热情,提高战略思维能力和解决实际困难的能力。在和案例情景的撞击中,读者不经意间的“灵光一现”也许能改变整个人生轨迹,甚至影响到一个行业的发展趋势。

5. 实用化

后危机时代,世界经济面临着新的挑战,而中国经济也步入了新的发展阶段。我国要想从根本上破除世界经济危机的威胁,实现经济社会长期持续、平稳、较快发展,大力推进创业型经济,实现从“中国制造”到“中国创造”的改变已刻不容缓。可以预言,新一轮创业热潮必将以更大的规模、更为磅礴的气势在我国广袤的大地上蓬勃展开,并为当代文明的发展注入最让人期待的基因和血液。

面对我国经济体制转轨的纵深推进,很多创业者既兴奋不已,又茫然不知所措。创业环境的迅速改善和提升,激发了创业者丰富的想象空间。但如何将散落的创业元素塑造成完整的创意,并转化为一项可持续发展的事业是个世界性难题。发达国家工业化期间积累的管理科学在生产经营要素合理配置、生产经营组织和产品技术创新等方面具有一定的普适性,我国创业者可以从中汲取大量营养。但在经营形势瞬息万变的新环境中,高度不确定性使单个企业的竞争优势难以保持长期稳定。这使以获得持续竞争优势为导向的当代西方经典企业管理理论必须对机会、风险和价值进行全新的思考。同时,由于创业在特定的生产关系中进行,在经济制度、所有制结构以及法律、民族、文化、道德等上层建筑和意识形态方面体现出强烈的特殊性。因此,创业管理也存在明显的地域、民族和文化的差异。中国的市场环境和创业活动与西方发达国家有很大的区别,过去、现在和将来的国外创业理论都不可能解决中国创业者的大量实际问题。而中国本土的创业理论刚刚兴起,虽已取得了不少成果,但还难以解除传统管理理念、管理方式对创业效率和活力提升的桎梏。以中国传统文化和经济体制为背景,建立中国式创业管理理论是变革中国创业方式的现实需要,也是时代赋予我们的特殊机会和不容推卸的责任。

像创业过程本身一样,我们采用“从实际中来到实际中去”的方法来撰写本书,旨在实现管理的一般原理与中国创业实际的有效融合,诠释创业成功的基本规律和操作实务,并在此基础上建立中国式创业管理的理论、流程和方法,推动创业的跨越式发展。

本书以要素整合为主线,全面阐述了在中国现有政策和法律框架内,如何通过要素整合这个工具实现精准创新,捕获创业机会,防范创业风险,超越自我价值。第1章“创业战略”,明确了创业的基本概念,讨论了创业战略管理理论,并搭建了“火箭推进模型”这一全新的创业管理体系。本章没有在理论方面做过多的探讨,只保留创业者真正需要掌握的基本内容。模型中的核心概念、主要流程及操作方法都在其余章节中结合实际情况进行详细阐述,其深度足以让创业者理解,并且便于使用。第2章“新设战略”,清楚地阐述了如何运用新设企业这种要素整合方式实现创业平台的从无到有,并持续发展。相对其他几章而言,本章详细地展示了“火箭推进模型”的运行方式。而第3~9章则分别阐述了项目战略、联盟战略、并购战略、重组战略、解散战略、破产战略和国际创业战略共七种要素整合途径。这几章重点地阐述了创业生命周期中主要的要素整合流程及方法,并根据相关性有所侧重地描述了模型中的其他方面。

本书以严肃现实的创作态度和简洁平实的写作风格,涵盖了创业方面的多个问题,从创意孵化到价值实现,从企业设立到破产清算,从整体战略到内部运营,从国内创业到国际创业。所有的章节都包含本章导读及真实案例两个专栏,有助于读者提前了解章节的主要内容,并产生真实的创业感受和理性的决策思维。本书基本按照创业生命周期阶段安排章节,章与章之间过渡自然,案例与正文之间关联紧密,正文中的每个观点、流程和方法都力求具有实用性,能帮助创业者将创业机会快速转化成创业行动。

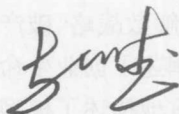
“工欲善其事,必先利其器”。我们相信,在掌握《创业战略管理——案例精解与实务操作》的基础上进行创业,一定会效率更高、效果更好。我们也相信,本书所揭示和总结的创业理论、流程和方法不仅对中国创业者有参考意义,而且对其他国家的创业活动也有一定的启发价值。

我们由衷地感谢对本书案例撰写予以配合的创业者、企业、大学、研究院和政府部门;由衷地感谢为本书创作提供灵感和建议的学者、朋友和商业伙伴;由衷地感谢为本书出版给予支持和帮助的法律出版社法规出版分社;尤其要感谢在本书漫长的创作过程中一直微笑着注视我们的家人。没有你们的理解与支持,《创业战略管理——案例精解与实务操作》是不可能

面世的。

本书大量参考和借鉴了前人的成果,如有不当之处,在此表示敬意和歉意。

我们竭尽所能保证本书的完整性、严密性、准确性、实用性和可读性,但限于水平和时间,深知此书还难以满足创业者的诸多需求,文中的疏漏也肯定不少。我们殷切期待读者通过作者常设联系邮箱(sleeing@sina.cn)告之学习收获、阅读评论、教学反馈以及对本书的批评指正。欢迎有兴趣的读者请加入作者在新浪网的博客“无限之业”(blog.sina.com.cn/sleeing)及微博(weibo.com/sleeing),分享思考,互动沟通。有关研究动态、重要著述、主讲课程、专业培训等信息,请读者浏览“时律衡创业讲堂”(www.sleeing.com),该网站也列示了作者其他的在线平台,供读者选择。



2013年5月1日

目 录 Contents

前 言 /1

第一章 创业战略:廊庙之器 未悉允当 /1

第一节 创业概念 /3

作为人类的一项实践活动,在任何时候和任何地方都能寻觅到或平凡或雄奇的创业事迹,但“创业”一词在不同的文化语境中存在一定的差异。同时,由于创业是环境变化、技术创新、资源配置、企业管理、组织变革等一系列社会现象的综合体,涉及哲学、管理学、经济学、社会学、法学、心理学、政治学、历史学等各学科领域的知识和技能,迄今为止尚未形成统一的意见……

案例 1:百度创业,适逢其时 /3

第二节 创业战略管理 /10

创业是一个充满不确定性的过程,它不仅仅需要梦想、欲望、自信、创新、忍耐、奋斗、胆识、眼光、敏感等创业精神和能力,更需要一套完整的方法来整合创业知识和经验,增强创业过程中的判断能力和预测能力,降低不确定性,提高成功的概率……

案例 2:外强中干,色厉内荏 /10

第二章 新设战略:初出茅庐 博望何在 /21

第一节 新设战略概述 /23

拥有并经营自己的企业是当今经济社会中最刺激、最富有挑战性的工作。通过创建企业,许多创业者获得了巨大的财富与成就感,并为社会创造了非凡的价值。但新设企业并非领取执照那一时刻,也并非工商注册等独立事件,而是一项从无到有、从简单到复杂的创新性经济活动。它的高度不确定性要求创业者运用系统的方法客观地审视自己面临的机会和风险,并作出正确的抉择。否则,必然会得到市场的“惩罚”……

案例3:华为新设,慧眼识珠 /23

第二节 机会管理 /26

一、环境分析 /26

创业环境是能够影响创业的一切外部因素的总和。它通过对创业机会的影响制约着整个创业过程,从根本上决定着创业的成败。创业者需要通过创业环境分析了解宏观和行业环境,发现并抓住创业机会,实现创业目标……

案例4:视而不见,食不知味 /26

二、机会抉择 /32

创业机会无时不在,可能存在于任何改变、混乱或者不连续的状况。诸如宏观经济发展、行业结构或市场结构重组、人口变化、观念改变、技术变革、新知识传播、政策法规调整、市场领导者短视等。但这些机会只有被创业者用创意开发出来,并进行科学的评估和价值利用,才能给创业者带来超额经济利润。否则,看似绝佳的创业机会,也许是一个温柔的陷阱……

案例5:此之甘饴,彼之砒霜 /32

第三节 价值管理 /35

一、创业模式 /35

创业模式的创新属于创业最本源的创新,它贯穿于创业的整个过程。在市场千变万化、竞争日益激烈的今天,创业者只有设计出适合自己的、富有竞争力的、与众不同的创业模式,才能使创业实现超常规发展……

案例6:南橘北枳,水土不服 /35

二、创业计划 /49

创业计划书是整个创业过程的灵魂,代表着创业者对成功的强烈愿望与充分准备以及对利益相关者的负责态度,能够增加创业成功的概率。一份完整的创业计划书不仅能帮助创业者梳理企业的优势和劣势,坚定创业的目标,有计划地开展创业活动,还常用于获取风投、竞标、申请贷款、商业合作、项目报批等方面……

案例 7:志在天涯,路在脚下 /49

第四节 要素整合 /55

一、技术整合 /55

知识经济时代的到来,使得技术在企业经营中的地位愈加重要,正确、适宜的技术战略已成为赢得创业优势的关键。一项成功的技术战略,可能使创业者把握创业机会,并保持长期的创业优势;反之,如果技术战略失败,则可能削弱企业的技术基础,甚至导致技术优势散失殆尽,与创业机会失之交臂……

案例 8:来如闪电,去似朝露 /55

二、团队整合 /62

人才是创业能力的源泉和载体,企业要在激烈的市场竞争中占有一席之地,就必须建设一支高素质的创业团队。创业者对创业团队整合的认识和制度建设,决定了创业未来的发展方向。创业者应根据自身的特征和发展目标,建立健全创业团队管理制度,并采取切实可行的措施,留住可用之才……

案例 9:一骑绝尘,泪洒乌江 /62

三、财务整合 /68

创业融资是创业资金运动的起点,也是创业收益分配赖以遵循的基础。就创业融资本身来说,它只是创业资本运动的一个环节,但融资活动决定和影响着整个创业资本运动的始终。创业者需要根据创业不同发展阶段的资本需求特征,结合创业规划选择适合实际情况的融资安排和融资结构,达到融资成本最低、市场约束最小、市场价值最大的财务目标……

案例 10:心比天高,命比纸薄 /68

四、章程制定 /109

企业的多元利益主体有着不同的利益诉求。作为投资者内部之间利益博弈的产物和企业最高的自治规则,章程为企业提供了最简便、最经济的程序模式以实现不同利益主体发展的目标,从而使企业可以以较小的投入获得较大的产出,争取最优化的实际效果……

案例 11:自诩聪明,反酿苦酒 /109

五、登记注册 /119

企业与个人要从事经营活动,必须依法向登记机关登记并领取营业执照,否则不能从事经营活动。未取得营业执照而擅自从事经营活动的行为属于无照经营行为;由工商行政管理部门依法予以取缔,没收违法所得;触犯刑律的,依照刑法关于非法经营罪、重大责任事故罪、重大劳动安全事故罪、危险物品肇事罪或者其他罪的规定,依法追究刑事责任……

案例 12:竹篮打水,劳而无功 /119

第五节 要素创新 /128

在市场竞争日益激烈的今天,创新不再是高新技术型企业的专利,而是所有企业增强核心创业能力,获得生存和发展的核心手段。虽然不同企业要素创新的过程千差万别,但主要涉及资源配置、能力提升两大方面,主要包括组织资源、技术研发、生产运营、市场营销、人力资源、财务资源、信息资源七项创新任务。当七个因素相互适应和匹配时,创业规划的实施将比较顺利;反之,则不可能取得成功……

案例 13:耳听为虚,眼见为实 /128

第三章 项目战略:周郎顾曲 阙误必知 /179

第一节 项目战略概述 /181

项目管理广泛使用于项目性的企业已有相当的历史。在现代社会中,企业常规运作机制往往难以胜任现代企业的目标、任务规模和复杂程度,项目管理随之进入了众多非项目性企业。当某些创业活动具有特定的目标、时间要求、资源约束和风险特征时,需要运用项目管理技术或工具协调不同部门、不同专业技术人员的工作,提高工作人员及组织机构的整合性和灵活性,并按预定的时间、成本和进度要求完成行动计划……

案例 14:“信芯”项目,先声夺人 /181

第二节 项目决策 /185

当今社会的经济活动日益复杂,项目投资规模庞大,涉及的专业内容越来越广泛,技术手段更是日新月异,市场竞争激烈残酷,投资机会稍纵即逝,项目决策的复杂性和重要性与日俱增,其质量的好坏直接影响到项目的优劣……

案例 15:夜郎自大,鼠目寸光 /185

第三节 项目准备 /208

项目准备主要通过项目规划、项目设计和项目发包将项目决策具体化。它

占据项目成本的比重较小,但具有较高的技术和法律要求,不充分的项目准备必将导致项目效率低下,甚至直接决定项目的成败……

案例 16:临阵磨枪,漏洞百出 /208

第四节 项目实施 /227

随着经济的高速增长和科学技术的迅速发展,项目实施越来越复杂,管理要求也越来越高。成功的项目实施管理需要综合运用合同管理、进度管理、成本管理和质量管理等方法,规避项目风险,实现预期目标……

案例 17:麻痹大意,自毁长城 /227

第五节 项目收尾 /244

项目的收尾阶段是项目生命周期的最后阶段,包括合同收尾和管理收尾两部分。它需要确认项目实施结果是否达到了预期要求,并通过项目的移交或清算,确认项目可能带来的实际效益。在这一阶段,项目的利益相关者会存在着较大的冲突,可能导致成本增加,工期延误等损失,甚至引致项目夭折……

案例 18:黎明前夜,暗潮涌动 /244

第四章 联盟战略:七步成诗 相煎何急 /257

第一节 联盟战略概述 /259

企业之间在战略层次上建立联盟可以提高市场地位、充分利用资源、获得规模经济、降低研发风险、规避法律障碍、克服贸易壁垒,从而实现企业自身的规划目标。联盟的快速发展在相当程度上加强了国际竞争中的垄断势力,加速了全球经济一体化的进程,推动了相互依赖的经济关系,并逐步改变了原有国内、国际竞争格局和游戏规则。企业之间的竞争由单个竞争转变为泛产业链的团体竞争……

案例 19:海尔联盟,鱼跳龙门 /259

第二节 联盟决策 /263

联盟决策对联盟成败至关重要。正确的联盟决策能够通过成员企业之间的互补性实现“双赢”。联盟决策失误,则很容易因为文化冲突、利益困局等原因导致联盟成员离心离德,陷入“双输”境地。企业需要通过内、外部环境分析,慎重确定联盟的必要性、可行性、联盟目标、合作伙伴以及成员定位等内容……

案例 20:大刀长矛,孰优孰劣 /263

第三节 联盟实施 /270

一、联盟谈判 /270

联盟成员企业之间存在着复杂的依赖与博弈关系。一方面,联盟成员需要通过紧密的合作追求共同利益的最大化;另一方面,各成员又会从自身利益出发在联盟内外进行各种各样的竞争,甚至出现威胁或逃逸的行为,从而影响联盟的稳定性。因此,企业需要通盘考虑联盟运行中各种可能出现的情况,并通过细致周密的谈判和详细且完全的合同减少联盟过程中的违法、欺骗、违约等投机行为,促进联盟的稳定和目标的实现……

案例 21:瞒天过海,风险自担 /270

二、普通企业联盟管理 /278

联盟成员之间既竞争又合作的关系,使联盟组织中存在着诸如利益分配矛盾、机会主义倾向、组织文化差异、信息不对称等不稳定的因素,以及非市场化因素引起的关联交易、内幕交易以及非常规交易等极易损害关联企业债权人、小股东以及交易相对人合法利益的问题。联盟组织只有通过科学有效的管理系统才能有效解决联盟成员之间的冲突,合理配置联盟资源,促使联盟目标的实现……

案例 22:暗渡陈仓,聪明反误 /278

三、商业特许经营管理 /293

特许经营是连锁经营的一种。特许人通过特许权的授予,可以利用受许人的资本和人员进行低成本、低风险的规模化扩张和品牌认知度的提升。但商业特许经营在实施过程中权利义务比较复杂,具有与一般经营模式不同的风险和能力要求。特许双方只有规范运作,才能保障自身的权益,一旦出现权利被侵犯的情况,也能更有效地获得法律救济……

案例 23:好高骛远,卒无成焉 /293

四、产业技术创新联盟管理 /297

产业技术是多种技术的复合,基础性、共性技术是产业发展的根本和关键。目前,我国产业技术创新战略联盟处于发展的初级阶段,在运行过程常出现利益分配机制不尽完善、合作动力不足、风险承受能力弱、合作各方缺乏战略意识和长远规划等联盟僵局,影响了联盟的稳定和目标的实现。为了有效打破僵局的“锁定状态”,联盟需要积极寻找政府等外部支持,弥合利益差距,推动合作创新的良性循环……

案例 24:各自为政,大器难成 /297