

第9章 新创企业的管理与成长战略

导读案例：Yotpo——成长期新创企业的问题¹



Yotpo 公司创始人 Tomer Tagrin 近日发布文章，总结了他创业至今的一些感受，尤其是关于公司成长所带来的变化的一些独特看法。

Tomer Tagrin 创立的 Yotpo 为博客类网站提供社交评论功能，以提高网站文章的访问流量。在经历了一番艰苦的努力之后，现在 Yotpo 已经赢得了一部分用户，这个过程很艰难，但是 Tomer Tagrin 认为，对于他的创业公司来说，将要面临的成长阶段会更加困难。

在此之前 Tomer Tagrin 曾对于创业公司成长期的问题以及解决方法作了一些调查，但是没有得到理想的答案，这也是他撰写这篇文章的原因。

1. Yotpo 的发展和现状

① Yotpo 当下的员工数量是 13 人：其中 8 人是开发工程师，一个是产品经理，一个负责客户服务，一个负责业务扩展，还有两个人分别负责市场营销和公司行政。

② Yotpo 到现在为止共获得 230 万美元的投资，都是来自早期投资人而非 VC；另外早期投资方希望在下一轮大规模融资之前，增加投资比例。

③ Yotpo 是一个 B2B 的平台，专注于创造社交评论，并将用户产生的内容推送到社交媒体。

④ Yotpo 现在位于以色列，下一步计划在美国设立总部。

另外，在最近的三个月内，Yotpo 在下面三个业务指标上取得了巨大进展，在这些方面，每个月都有 50% 到 70% 的增长。

① 注册用户的数量

¹ 资料来源：《Yotpo 创始人：成长期新创企业的问题》，创业邦，<http://www.cyzone.cn/article/3997.html>。

- ② Yotpo 产生的社交评论数量
- ③ 关注 Yotpo 社交评论的用户人数

在上述基础上，Tomer Tagrin 逐个分析了现在所面临的巨大问题。

2. 专注变得更难

人人都知道专注的重要性，但是当你经历如此之快的发展时，做到专注会更加难，这主要是因为两个原因：

首先，当公司快速成长的时候，同时会感到更大的压力，希望一个月比一个月增长得快，而要做到这个需要更好地管理自己的工作，需要更加专注。

另外，更多的用户，就意味着更多的需求。一些大用户希望得到更多的定制化设计和控制权限，而还有一些用户希望更新更酷的功能。这些需求对于专注提出了挑战。

3. 用户数量级对系统效率的挑战

尽管在系统架构上面花费了大量的精力，但是加速的成长仍然对系统效率提出了更多的挑战。

Tomer Tagrin 认为，他们希望达到最高的行业标准，但是同时也要考虑成本的问题。公司成长总是会无可避免地影响你的系统，也总会给公司带来更多的问题。这样就要解决成长所带来的这些问题，于是推动继续成长的精力和资源就会受到限制，回到了上面的那个问题：无法做到专注。

4. 公司规模扩大的挑战

Tomer Tagrin 相信，创业公司应该遵循有机增长或内部增长的原则，所谓有机增长，指创业公司通过增加产量或者提高销售量实现的增长，这些增长是依靠协调内部资源而获得的，不包含通过收购、合并等带来的利润增长。创业公司不能指望那种狂飙突进式的规模化，比如短短三个月内公司人数从 8 人涨到 50 人。

Tomer Tagrin 表示，在现在这个阶段，Yotpo 要做到持续向前，保持每个人的专注性，与重要客户建立合作。而他自己的工作内容则有很大的变化，起始阶段 Tomer Tagrin 做了很多开发、营销之类的工作，但是现在他则偏向于团队管理。

5. 如何确立目标

对于快速成长中的公司来说，确立目标很困难，但没有既定的目标，又很难开展工作。如何确立目标呢？对于一个成长阶段的公司来说，每个月都会有超额的表现，在这种情况下，你会给自己设定一个低估的目标吗？还是每个月都更新一次公司的目标？Tomer Tagrin 发现，设定一个清晰可行的目标，对于成长期的创业公司来说是个很大的挑战。这需要整合专注性，并同时设立短期和长期目标。

6. 并非事事皆可量化

创业企业做出的每一个决定，都应该来源于一个数据。经验证明如果不是这样，就有可能要犯错误。但是 Tomer Tagrin 认为，他的公司 Yotpo 处于一个内容营销和集客营销的领域，所以并非一切都可用数据量化。

最后 Tomer Tagrin 总结说，公司的成长是所有创业人努力奋斗的目标。但是面对成长中的公司，将面临更多的问题。创始人需要学会处理这些问题的技能：

- ① 要更加专注，对成长无益的事情，不要做。
- ② 快速行动，训练相关技能，与有经验的聪明人共处。
- ③ 明白并非事事皆可量化。
- ④ 愿景清晰。
- ⑤ 重视团队。
- ⑥ 学会妥协。
- ⑦ 开放 API，实现系统规模化。

思考题：

1. Yotpo 的困境给你怎样的启示？

2. 谈谈你对新创企业的管理与发展的理解？

新创企业的管理与成长是一个困扰理论界的重大问题。原因就在于，创新的失败率特别高。“不创新会死，创新则死的更快”，一位企业家说道。研究数据显示，47%的市场先行者以失败告终——近 75%的新产品在推出时就失败，而在快速消费品、金融等行业，失败率约为 80%。即使是已经非常成熟与成功的大企业，在进行创新的时候，也败绩累累。例如，《财富》500 强之一的德州仪器公司从 PC 业务中撤退前已损失 6.6 亿美元；美国无线电公司在游戏机生意中损失 5.7 亿美元；福特在其埃德赛汽车上损失了 3.5 亿美元；杜邦在其合成皮革中损失了 1 亿美元；英法协和飞机已经永远无法收回投资。

所以，创新是一项高风险的事业。新创企业如何通过有效与现实的管理，制定好切实可行的成长战略，尽快渡过企业的初创期、危险期，这就是本章将要讨论的核心问题。

9.1 新创企业的市场细分与目标市场的选择

面对激烈的市场竞争，任何新创企业应从实际出发，发挥优势，扬长避短，将自身优势与社会需要相结合。那么，如何选择企业的目标市场呢？这就需要通过深入市场调研，进行市场细分。因为市场细分是确定目标市场的前提。

9.1.1 新创企业市场细分的必要性

市场细分是指将一个市场按一定标准分成一些小市场的过程。市场细分是一种市场分析手段，根据消费者对产品的不同消费需求、不同的购买行为和购买习惯，将整体市场分割成许多消费需求大致类同的消费者群体所组成的子市场群。人们一般又把市场细分以后的每一类消费群称为“市场”或“细分市场”。

通过市场细分有助于发掘市场机会，进而迅速进入市场。尤其是创业初期，

企业的实力不足的时候，可以通过市场细分充分利用现有资源，获得竞争优势。由此说来，市场细分是具有重要的现实意义和作用的，具体可表现在以下三点：

1. 有利于企业分析新的市场机会，特别有利于中小型企业发现、开拓市场。对于企业来说，消费者没有满足的需求就是企业的市场机会。通过市场细分，企业可以发现消费者哪些需求还没有满足，从而发现新的市场机会，开拓新的市场。

2. 有利于企业制定和调整市场营销组合策略。市场细分后每个市场变得小而具体，细分市场的规模、特点显而易见。消费者的需求清晰明了，企业就可以根据不同的商品制定出不同的市场营销策略。

3. 有利于企业发挥资源优势，提高企业的经济效益和社会效益。建立在市场细分基础上的企业营销，避免了在整个市场上分散使用力量，从而有利于企业把有限的人力、物力和财力资源集中使用于一个或几个细分市场，有的放矢地开展针对性的市场营销活动，从而更好地满足目标市场的需要，实现市场需求与企业优势的最佳组合，在市场竞争的某一领域获取强有力的核心竞争力。¹

9.1.2 新创企业市场细分的标准

市场细分对于企业营销具有重要意义，企业要想对市场进行细分就必须找到适当的、科学的依据。一般情况下，典型的因素主要有地理因素、人口统计因素、心理因素以及行为因素。

表 9.1 市场主要细分变量

细分标准	典型划分		
地理变量	区域	城市或主城区大小	人口密度
	地形地貌	气候	交通条件
	农村	城市	其他
人口统计变量	年龄	家庭规模	家庭生命周期
	性别	收入	职业
	受教育程度	宗教	种族
	代系	国籍	社会阶层
心理因素	生活方式	个性	购买动机
	社会阶层	其他	
行为变量	时机	利益	使用者情况
	使用频率	品牌忠诚情况	准备程度
	对产品的态度		

1. 地理细分

所谓地理细分，就是企业按照消费者所在的地理位置对市场细分。如城市与农村、南方与北方、山区与平原、国内与国外、不同的区域和行政区划等等。处于不同地理位置上的消费者，具有不同的购买需要而形成不同的细分市场。例如农村的自行车购买者喜欢加重型，而城市的购买者则喜欢轻便型。

2. 人口统计细分

¹ 本节资料来源：李素萍，安予苏. 市场营销学 [M]. 郑州大学出版社. 2008.

在人口统计细分中，按照基本的变量，如年龄、家庭规模、家庭生命周期、性别、社会阶层、收入、职业、受教育程度、宗教、种族、代系和国籍等来对市场进行划分。之所以营销人员会如此普遍地使用人口统计变量，其中一个原因就是消费者的需要和欲望往往是同这些变量密切相关的。另外一个原因是这些变量比较容易测量。

3. 心理细分

所谓心理细分，就是按照消费者的生活方式、个性、购买动机等心理变量等对市场进行分类的过程。心理因素对消费者的爱好、购买动机、购买行为有很大影响。在如今个性张扬的时代，消费者具有表达自我的强烈愿望和动力。企业可以根据消费者心理特征来细分市场，并据此设计具有不同特征的产品来迎合消费者的愿望。细分消费者市场的心理因素变量主要有：个性、社会阶层、生活方式、购买动机以及价值取向等。

4. 行为细分

根据消费者购买行为因素进行市场细分的过程称为行为细分。所谓行为细分，就是企业根据消费者购买或使用某种产品的时机、所追求的利益、使用者情况、对某种产品的使用率、对品牌的忠诚程度、待购阶段以及对产品的态度等行为因素来细分市场的过程。如根据消费者的购买动机细分市场就可以发现，有的消费者追求物美价廉，有的追求社会声誉，有的则追求商品使用的方便，而且随着商品的不断丰富及人们收入水平的提高，这一细分标准的地位越来越重要。分析和掌握这一细分标准，是正确制定营销策略的必然选择。

9.1.3 新创企业目标市场的选择

目标市场是企业为满足现有的或潜在的消费者需求而开发的特定市场，是企业市场细分的基础上，根据企业的本身条件和外在因素，确定创业产品的销售对象。

1. 目标市场应具备的条件

一个细分市场要适合于作为目标市场应具备以下条件：

第一，要有足够的市场容量，即要有一定的购买力，有足够的营业额。

第二，市场上存在尚未满足的需求，有充分的发展潜力，即企业不仅满足消费者的现实需求，更重要的是满足未来的潜在需求。

第三，竞争不激烈或本企业有竞争优势。

第四，符合企业的目标和能力。

2. 目标市场的选择

目标市场的选择，一般有三种基本策略：

第一，无差异性市场策略。

无差异性市场策略是指企业不进行市场细分，把整体市场作为目标市场。企业只考虑市场需求的共性，而忽略其差异性。企业为整个市场设计生产单一产品，实行单一的市场营销方案和策略，来迎合绝大多数的顾客。美国可口可乐公司就是实施这种策略的典范。

第二，差异性市场策略。

差异性目标市场战略，是指企业在市场细分的基础上，选择两个或两个以上的细分市场作为目标市场，针对不同细分市场中的消费者需求，分别设计和实施不同营销组合策略，以满足消费者需求。

差异性目标市场策略有利于满足不同消费者的需求，提高市场占有率和经济效益。企业的产品如果同时在几个子市场都占有优势，就会提高消费者对企业的信任感，进而提高重复购买率。同时，企业通过多样化的渠道和多样化的产品线进行销售，通常会使总销售额增加。但是在创造较高销售额的同时，也增大了生产成本、管理成本、营销成本等，使产品价格升高，从而使企业失去竞争优势。

差异性营销战略适用于消费者需求弹性较大的商品、成熟期的产品以及规格等级复杂的产品。日用消费品中绝大部分商品均可以采用这种目标市场营销战略。但是，企业能否采用这种目标市场选择策略，需要结合自身实力和目标通盘考虑。

第三，集中性市场策略。

集中性市场策略又称产品市场专业化策略。企业在整体市场细分后，受到资源等限制，选取一个或少数几个细分市场，作为企业的目标市场，以某种市场营销组合集中实施于该目标市场。

采用这种集中性市场策略的企业，追求的不是在较大市场上取得较小的市场占有率，而是在一个或几个小市场上拥有较高的市场占有率。

3. 企业选择目标市场应考虑的因素

目标市场战略的三种类型各有优缺点，因而各有其适用的范围和条件。一个企业究竟采用哪种战略应根据企业的自身条件、市场需求的特点、产品的特点、产品市场生命周期、竞争者的目标市场战略等具体情况来决定。

第一，企业的自身条件。

企业在选择目标市场营销战略时，首先要考虑企业所选定的目标市场能否有利于企业任务、目标以及战略的实现；其次，要考虑企业的实力状况如何，选择的目标市场是否有利于发挥企业的资源优势与能力优势。如果企业资源条件好，经济实力和营销能力强，可以采取差异性目标市场策略。如果企业资源有限，无力把整个市场或几个市场作为自己的经营范围时，则应该考虑选择集中性市场策略，以取得在小市场上的优势地位。

第二，市场规模和潜力。

创业者首先要评估细分市场有无适当的规模和潜力。所谓适当规模是相对于企业的规模和实力而言的。较小的市场相对于大企业，不值得涉足；而较大的市场相对于小企业，又缺乏足够的资源来进入，并且小企业在在大市场上也无力与大公司竞争。因此，创业者在权衡市场时要根据自己的实力和规模，并不是市场越大越好，也不是小市场就不能进入。

第三，市场的吸引力。

所谓市场吸引力主要是指长期获利的大小。一个市场可能具有适当规模和增

长潜力，但从获利观点来看不一定具有吸引力。决定整体市场或细分市场是否具有长期吸引力的五种力量：现实的竞争者、潜在的竞争者、替代产品、购买者和供应者。创业者必须充分估计这五种力量对长期获利所造成的威胁和机会，从而考虑是否值得投入这个市场。

第四，产品的特点。

指产品或服务在性能特点等方面具有较小的差异，主要表现为消费者对产品特征感觉具有较大的相似性。有些商品在品质上差异较小，比如汽油、钢铁等产品，可以采取无差异市场策略；相反，对于服装、家用电器、家具这类品质上差异较大的商品，宜采用差异性市场策略或集中性市场策略。

第五，产品的生命周期。

通常产品在投入期时，一般采用无差异性市场策略，以探测市场与潜在顾客的需求；也可采取集中性市场策略，集中力量于某个细分市场；当产品进入成长期和成熟期，则宜采用差异性市场策略，开拓新市场，不断刺激新需求，延长产品生命周期。

9.2 新创企业的营销组合策略

“营销组合”是美国哈佛大学教授尼尔·恩·鲍敦于 1964 年首先提出的概念。市场营销组合策略是市场营销研究的重要内容之一，是系统工程理论在企业市场营销活动中的具体运用。

9.2.1 营销组合的定义及内容

营销组合就是企业针对目标市场的需要，全面考虑企业的任务、目标、资源以及外部环境条件，对企业的各种可控制因素进行最佳组合和运用，以满足目标市场需要，实现企业的利润和目标。市场营销活动中，企业可以组合运用的营销策略有很多，而且不断创新产生许多新的营销工具或手段，如图 9.1 所示。市场营销策略基本上可以划分为四大类，即产品策略、价格策略、分销策略和促销策略。

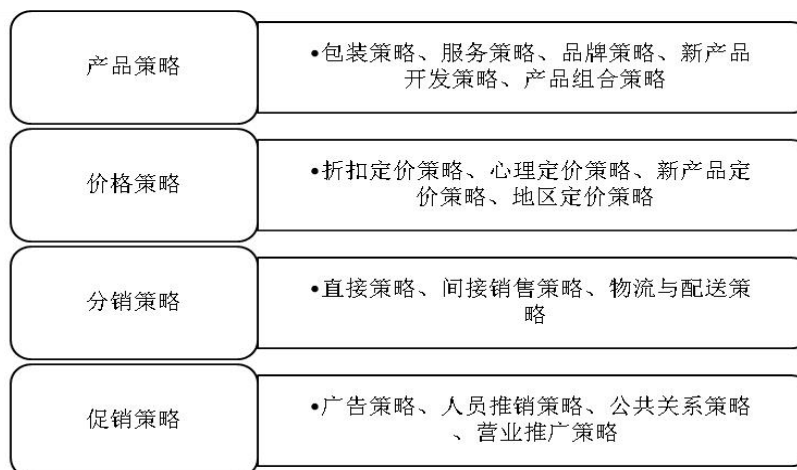


图 9.1 营销组合策略

9.2.2 营销组合策略的内容

1. 产品策略

产品策略是指企业应做出与产品有关的计划与决策。

产品是提供给市场以满足消费者某种欲望利益需要的一切东西，包括有形的产品和无形

的服务等。根据产品给消费者带来的利益，可以将产品理解为三个层次：第一层是核心利益，具有实质性，即能够满足购买者的需要和利益要求，也就是通常所说的具有使用价值。例如买影碟机是为了看录像，它是产品的核心利益。第二层是一般产品，也就是产品的基本形式，具有实体性，即产品的具体形态，如产品的性能、质量、式样、色彩、商标、包装等，人们在购买商品时，考虑到核心利益以后，还要对产品的基本形式进行选择。第三层是附加产品，具有延伸性，即商品给购买者带来的附加利益，如送货、安装、维修、保证等，它是产品的附加部分，是购买大型产品和高技术产品时的要求。

因此产品领域的核心问题是如何满足顾客的需要。为此，企业必须在产品种类、质量标准、产品特性、产品品牌、包装设计以及维修、安装、退货、指导使用、产品担保等方面进行新产品开发活动。企业在着眼有形的物质实体时，不应忽视连带服务的开发。

(1) 产品组合

产品组合是指一个企业营销的各种产品质的结构和量的比例。它通过宽度、深度和关联性三个方面表现出来。这三个方面的不同比例构成不同的产品组合。

产品组合的宽度，是指一个企业营销的产品线数目的多少。它反映了企业的市场服务面的宽窄程度和承担投资风险的分散能力。产品组合的深度，是指每条产品线上的产品项目数，即每条产品线有多少个品种。它反映了一个企业在同类细分市场中，满足顾客不同需求的程度。产品组合的关联性，是指每条产品线之间在最终用途、生产条件、销售渠道以及其他方面相互关联的程度。其关联程度越密切，说明企业各产品线之间具有一致性；反之，则缺乏一致性。由于科学技术迅速发展、市场需求变化大，以及竞争形势和企业内部条件的变化，企业的产品销售形势也在不断变化。因此，企业有必要对现有产品进行整顿，调整产品结构，使其能达到更佳的组合。

(2) 品牌和包装策略

品牌、包装是产品整体概念中的重要组成部分，也是产品策略中的重要决策。

品牌是商品的商业名称，是由企业独创的、有显著特性的、未做商标或已做商标申请注册的特定名称。品牌可以由名词、文字、标记、数字、符号及其组合构成。品牌是简称，它包括品牌名称和品牌标记。

包装是指便于商品销售和传播信息的容器或包装材料，以及与此相关的一系列设计活动。在现代市场营销观念中，以保护产品为主的传统包装观念已被突破。包装作为传递产品信息的一种重要有效的手段，有着识别、便利、美化、增值的功能。

综上所述，企业只有提供满足消费者需要的产品和服务并使消费者满意，才能实现获取利润的目标。从一定意义上讲，企业成功与发展的关键也取决于产品策略正确与否。

2. 价格策略

营销组合中的“价格”是指消费者购买商品时的价格。从市场营销角度，更确切地说，价格是消费者满意企业的营销组合时所支付的款项，具体研究定价目标、影响因素、价格策略与技巧等内容。价格策略是指企业促进销售、获取收益的一个关键因素，直接决定着企业的销售量、销售收入、市场份额和利润的大小，关系到企业营销目标的实现。价格策略的核心内容是合理选择定价目标，要注意将特定阶段以确保生存为主的短期目标与追求盈利最大化相结合。那么新创企业有哪些定价策略呢？

(1) 撇脂价格策略是在新产品刚进入市场的阶段(产品生命周期的投入期)，采取高价政策，在短期内赚取最大利润。就好像在牛奶中提取奶油一样，尽快取出产品利益。

(2) 渗透价格策略是以低价投放市场的策略，目的有利于打开新产品的销路，占领市场。

(3) 满意价格策略是介于以上撇脂价格策略和渗透价格策略之间的适中价格策略，可达到产品价格能被顾客接受，企业又有一定利润的目的。

(4) 心理定价策略

① 尾数定价策略是依据消费者有零数价格比整数价格便宜的消费心理而采取的一种定价策略。

② 整数定价策略是企业采用合零凑整的方式，为产品制订整数价格。

③ 声望定价策略是一种利用企业和产品的声誉，对产品定价的策略，其产品价格比一般商品价格高。

④ 招徕定价策略是一种利用消费者求廉的心理，将少数几种商品暂时降低价格，吸引和招徕顾客购买的一种策略。

(5) 差别定价策略

差别定价就是根据交易对象、交易时间等方面的不同，突出两种或多种不同价格，适应顾客的不同需要，扩大销售，增加收益。常有以下几种形式：

① 地区减价策略。即同一商品销售地区不同，所定价格也不同的策略。

② 分级差价策略。即对同一类产品进行销选整理，分成若干级别，各级之间保持一定价格差额的策略。

③ 时间差别策略。即同质产品不同季节、不同时期，甚至同一天的不同时间定价不同。

④ 品牌差别策略。即同品种的商品由于品牌不同定价有别的策略。

3. 分销策略

分销策略是指企业如何选择产品从制造商顺利转移到顾客的最佳途径。如何合理选择营销渠道和组织商品实体流通来实现其营销目标日益受到企业的普遍

重视。建立一个有效的分销渠道网络，是企业在激烈的市场竞争中脱颖而出，并持续、稳定发展的关键因素之一。因此，企业应根据市场状况、消费者特征和整体营销战略，策略性地构建和管理企业的销售网络，提升企业的渠道竞争力，把商品适时、适地、方便、经济地提供给消费者，从而实现企业的经营目标。分销渠道策略包括区域分布、中间商选择、营业场所、网点设置、运输储存及配送中心等因素的组合运用。

新创企业要注意做好分销渠道管理，主要包括以下三个方面：

第一，选择渠道成员。对不同的企业来说，选择渠道成员难易程度相差悬殊。主要取决于企业本身的声誉及产品的畅销程度。渠道成员主要包括批发商、零售商、代理商、中介机构等。企业选择中间商的标准主要有市场开拓能力、资金、销售能力、人员素质、商誉、经验、信用、仓储能力等。

第二，激励渠道成员。生产企业对中间商应以“利益均沾，风险分担”的原则密切双方的合作关系，共同搞好营销。对中间商的工作须及时考核，经营效果好的应给以奖励或优惠待遇，让他们意识到作为纵向营销系统的一员，并非一定从消费者手中赚钱，而能够从厂家手中赚钱，并争取建立长期合作关系。

第三，评价渠道成员。该项工作主要是依据与其签订的有关绩效标准和奖惩条件的合同条款来进行的。通常包括销售配额、平均存货水平、交货时间、促销培训合作计划落实、中间商向顾客提供的服务等。评价之后，对那些贡献较大、工作努力的渠道成员，给予特别的关注，建立更亲密的伙伴关系；对那些不胜任的渠道成员，必要时可做出适当调整。

4. 促销策略

在现代市场条件下，顾客的需求日益复杂化、多样化，使产品生产者和销售者和消费者之间存在着严重的信息缺口。因此，促销作为连接生产者和消费者的手段就成为了必需，促销策略也就成为企业营销决策的重要内容。

促销是代表企业宣传其产品的优点和说服目标顾客来购买其产品所进行的各种活动，包括人员推销、广告、公共关系、营业推广等。企业要把合适的产品在适当地点按适当的价格出售的信息，传送到目标市场。

促销策略作为市场营销组合策略的重要组成部分，其主要任务是将有关企业和产品的信息传递给目标市场的顾客，以达到扩大销售的目的。它包含了企业与市场沟通的所有方法，其中包括人员推销、广告、销售促进、公共关系等因素的组合运用。促销方式的选择决定于市场的特点、产品的性质、促销成本和促销效率等因素。

第一，广告策略。

广告是由广告主付费，以非人员方式将有关信息传递给目标市场和社会公众的一种促销手段。与其他促销手段相比，广告有着公众性、信息唯一、简单、表现力强、费用较高，但社会公众人均成本低廉等特点。

不少创业者通过广告促销打开市场使自己创业成功，创业者要肯于花钱做广告。创业者在制订一个广告计划时必须要考虑这些问题：确定目标、确定广告预

算、制定广告战略、进行广告评估、组织广告宣传等，这样才能取得良好的预期效果。

第二，人员促销。

人员推销是最古老的促销方式，直至今日，其仍是最重要的促销方式。人员推销之所以长盛不衰，关键是其具有不可替代的优点和作用。首先，它是一种更为直接的促销方式，销售人员可以直接把信息传递到市场，并能得到迅速反馈。其次，它是企业与顾客之间联系的一个关键媒介，机动灵活，反馈及时。销售人员代表企业与顾客接触，可深入调查更多的消费者信息以及问题，与消费者进行双向沟通，进行信息反馈，并与顾客建立长期有利的关系，促进产品销售。再次，人员推销用于工业品的销售优势更突出。因为工业品顾客较集中，技术性强，且购买者多属专家购买，所以企业需选用具有良好专业知识和营销知识的人员销售产品。

第三，公共关系。

这是新创企业树立自己良好的公众形象，增进公众的信任与支持，从而扩大销售的一种促销活动。公共关系是组织或个人同与之相关的社会公众建立相互联系的手段，是一项建立信誉、改善形象、增强组织目标与公众利益一致性的工作。创业者要建立良好的公共关系，需要依据企业整体目标、计划，有步骤地推出具体公共活动的计划。开展公共活动时，可以按照这样的顺序来做：首先调查公众实际情况，并结合企业特点，确定自己的目标公众，为公共关系的策划打下基础。然后企业可以选择通过召开记者招待会、开办宴会、赞助等公共活动，实施公关计划，树立良好的公众形象和扩大自己的影响力。

9.3 新创企业的成长战略

新创企业都希望获得成长，因为成长寓意着进步，是令人振奋的快速前进。然而，成长也是一把双刃剑。如果没有管理好成长战略，将给企业带来不同程度的创业风险，侵蚀企业各方面的稳定性。

9.3.1 企业成长的概念

现代很多学者都对企业成长进行了深入细致的研究。安索夫（Ansoff）提出了战略成长理论，强调企业自身的能力概况和协同作用，反映企业现有经营项目和新办经营项目之间的关联性，实质上是企业的一种潜在的实力。德鲁克（Drucker）提出了经营成长理论，认为企业成长能力在于本身有成长潜力的人为组织上，经营成长的控制性因素是企业最高管理层。钱德勒（Chandler）提出了管理与技术成长理论，强调技术的发展和市场的扩大以及由此引起管理机构的反应。

近些年来，对企业成长的研究认为，现代企业增长必须赋予结构变化和创新的含义。企业成长是指，企业在利润性和社会性相统一的基础，在多目标结构的引导下，为了生存与发展，与企业的经营结构、组织结构、空间结构和技术结构

等结构发展变化相适应的企业规模增长的机制和行为。¹

9.3.2 企业成长的阶段

不同的学者对于企业成长阶段有着不同的划分。许多研究表明，通过对创业企业成长的整个过程的分阶段研究，可以帮助企业识别不同成长阶段中影响企业成长的关键要素，帮助企业分析、总结过去，预见、防范成长过程可能出现的危机，追求可持续的健康发展。

不同学者对企业成长阶段性划分，在各自的成果基础上形成固定的模型有几十种之多。本书介绍其中最具代表性的三种模型：葛雷纳（Greiner）的五阶段模型、弗莱姆兹（Flamliolt）的七阶段模型、爱迪思（Adizes）的企业生命周期模型。

1. 葛雷纳（Greiner）的五阶段模型

哈佛大学教授拉里·葛雷纳（Larry E. Greiner）提出的五阶段模型主要描述企业成长过程中的演变与变革的辩证关系，很好地解释了企业的成长，进而成为研究企业成长的基础。他利用五个关键性概念（组织年龄、组织规模、演变的各个阶段、变革的各个阶段、产业成长率）建立了组织的发展模型。

表 9.2 葛雷纳（Greiner）的五阶段模型

阶段	特点
创业阶段	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 更多地依靠创业者的个人创造性和英雄主义 ◇ 强调研发，重视市场 ◇ 企业通过创造而成长
集体化阶段	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 通过很多专业化的经理人去管理若干部门，建立一个管理团队去指导员工工作，引导员工执行决策层的决定 ◇ 企业通过领导而成长
规范化阶段	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 大多数企业高速成长，产品转向更为广泛的主流市场 ◇ 授权过多就会导致自作主张，控制过多就会出现不协调和合作困难等现象 ◇ 平衡是处理这一阶段矛盾的主要手段
精细化阶段	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 随着组织规模的扩大，难以避免出现官僚主义，企业需要通过更规范更全面的管理体系和管理流程处理企业复杂的多业务关系
合作阶段	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 合作阶段的企业在整个产业链甚至多个产业链中占有重要地位，如何与上下游企业合作如何提升整个产业链的效率是这个阶段企业的主要问题

2. 弗莱姆兹（Flamliolt）的七阶段模型

美国学者厄威克·弗莱姆兹（Eric G. Flamliolt）在其著作《增长的痛苦》一书中将企业生命周期划分为七个阶段。他认为，所有的企业都要经历不同的发展阶段，这些阶段至少是部分地由企业的规模决定的。见表 9.3：

¹ 资料来源：杨安、兰欣、刘玉. 创业管理—成功创建新企业 [M]. 清华大学出版社，2009。

表 9.3 弗莱姆兹 (Flamliolt) 的七阶段模型

阶段	名称	重要发展领域	企业的一般规模(以百万美元为销售额计)
第一阶段	新建企业	市场和产品	少于 1
第二阶段	扩张	资源和经营系统	1-10
第三阶段	专业化	管理系统	10-100
第四阶段	巩固	企业文化	100-500
第五阶段	多元化	新产品	500-1000
第六阶段	一体化	不同业务单元	600-1100
第七阶段	衰落和复兴	各阶段的复苏	不同

3. 爱迪思 (Adizes) 的企业生命周期模型

伊查克·爱迪思 (Ichak Adizes) 是企业生命周期理论中最有代表性的人物之一。1997 年, 他在《企业生命周期》一书中, 把企业成长过程分为孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、贵族期、官僚初期、官僚期以及死亡期共十个阶段(如图 9.2 所示), 并认为企业成长的每个阶段都可以通过灵活性和可控性两个指标来体现。

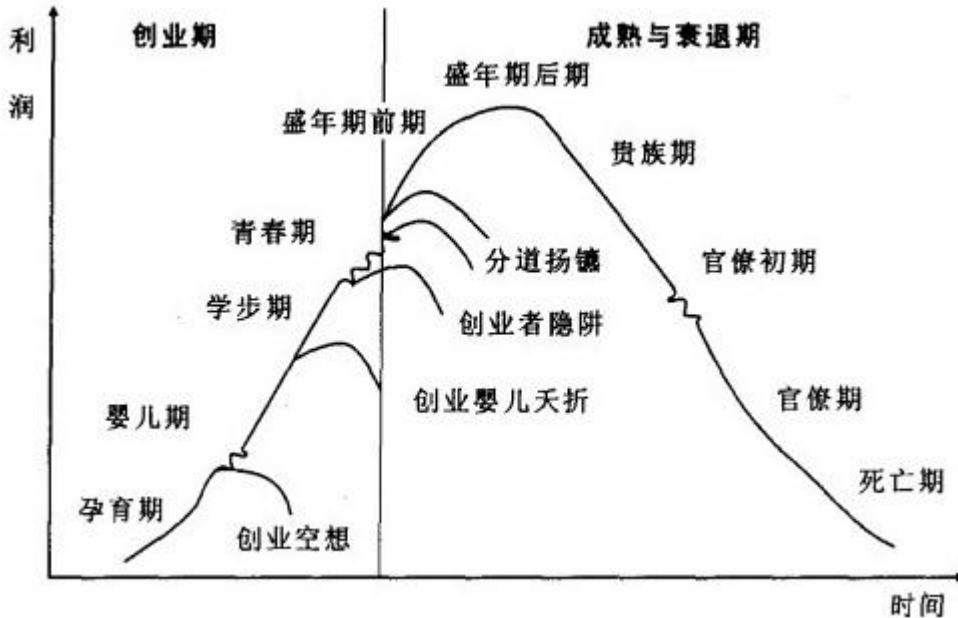


图 9.2 爱迪思 (Adizes) 的企业生命周期模型¹

(1) 孕育期

孕育期的企业恰如蓄势待发的飞机, 积聚了冲入和动能, 只要刹车一松, 便直冲蓝天。这时所强调的是创业的意图和未来能否实现的可能性。虽然这一阶段

¹ 资料来源: 伊查克·爱迪思. 企业生命周期 [M]. 中国社会科学出版社, 1997。

只是高谈阔论而没有具体的行动，但创业者正在通过“推销”自己的“奇思妙想”来确立所要承担的义务。由于处于这一阶段的企业还没有什么实际的价值，创业家在允诺所承担的义务时并不觉得损失了什么，便无所顾忌地做出一些日后会后悔的许诺，这对企业的健康成长不利。

（2）婴儿期

“别再跟我谈对新产品的构想、告诉我们你能推销出去多少现有的产品。”这是这一时期的典型谈话。重要的不在于想什么，而在于做什么，一切以结果为导向。这时企业的注意力由构想的可能性转到了构想的结果的生产上。正因为如此，企业缺乏明确的方针和制度，也没有什么程序或预算。企业的决策高度集中，不存在权力或责任的授予，可以称之为创业者的独角戏。

这一阶段有以下两类问题：①出于把成功的目标定得很高，相应低估了对资金的需求，出现资金不足的问题，对此应严格监控应收账款目周转率和存货周转率。②由于来自社会及家庭的压力，创业者放弃所承担的义务，易导致创业夭折，对此应动员众人给予理解与支持。

（3）学步期

进入此阶段，企业已经克服了现金入不敷出的困难局面，而且日渐兴旺。这使得创业者倍感自豪，一切都视作机会，从而易于卷入种种相干或不相干的生意。但是这种多元化的经营方式使学步期的企业把摊子摊得太大，在他们不甚了解的行业中，难免失误。

处于学步期的企业，人们所承担的责任和任务是重叠交叉的，一些创业企业按照缺乏规划的方式来成长，有机会就做出反应，而不是有计划、有组织、定位明确地开发利用自己所创造的机会。这使得创业企业不是左右环境而是被环境所左右，不是创造和驾驭机会而是被机会所驱使。

此时的创业者，不可能再深入到企业的各个角落去亲自贯彻自己的领导风格和哲学，授权和分权则成为必然。由于企业缺乏相应的控制制度，授权不可避免地转向分权，导致创业者对企业的失控，从而重新走向集权道路。就这样反反复复，使下属不知所措，无所适从。而企业若想守住打下的一片江山，就必须由学步期的直觉型的感性管理转变为职业化的管理。这一过程应该在企业的青春期完成。如果企业不能完成这一转变，就会陷入创业者陷阱或家族陷阱。

（4）青春期

青春期企业最为显著的行为特征是矛盾与缺乏连续性。企业业务的扩展已经超出创业者个人能力所能把握的范围。同时在这一阶段，企业需要强调的内容转向了制度、政策以及行政管理，创业者本身也意识到这一点。通过引入职业管理人员来改变原有企业的管理风格，制定一整套激励、考评、薪酬制度，重新确定各种权责，解决学步期所产生的问题，减少决策制定的随意性，能够创造并驾驭机会。然而这样将触及企业“元老”的既得利益，新旧势力对权力的控制之争便

不可避免，大量的精力耗在解决矛盾冲突上。此外目标的转换使权力的更迭更为复杂。企业在这一时期应实现以量取胜变为以质取胜的转变。这种转变实际上非常繁杂繁重，需要依靠众人齐心协力。因此，创业者在创业之初，创立良好的企业文化是非常重要的，这将有助于解决企业产生的或大或小的冲击。职权的授予、领导风格的改变和目标的转换，也可能导致冲突、并伴随着部分人员的流失。

（5）盛年期

盛年期是企业生命周期中最为理想的时期。在这一时期，企业的自控力和灵活性达到了平衡。企业很清楚自己在做什么，将向什么方向发展，如何发展。它具有学步期企业的远见和进取精神，同时又具备在青春期阶段所获得的对实施过程的控制力与预见力，能够事先进行计划并加以控制。

（6）稳定期

稳定期是企业停止增长开始衰退的转折点。整个企业开始丧失创造力以及鼓励变革的氛围，不敢突破过去曾发挥作用的条条框框，越发趋于保守。稳定期有几大变化：企业对短期盈利能力的重视开始日渐上升，财务人员的地位超过市场、研发人员的地位，投资回报成为衡量业绩最为重要的标准。企业开始具有自我保护意识，并不断增强，而与顾客的距离却逐步拉大。

（7）贵族期

这一时期，企业目标越来越短视化，企业内部缺乏创新，试图通过兼并其他企业作为获取新的产品 and 市场来“买到”创新精神，同时企业内部形式主义流行，钱被花在控制系统、福利措施和一般设备上。贵族期企业不肯承认现实，尽管其市场日渐萎缩，在产品和营销技巧上越来越无法与对手竞争，但他仍抱有一种“平安无事、生意照旧”的态度，并采取提高价格等极端方法来达到获取更多利润的目标，这也加速企业滑入老化期的下一阶段，即官僚化早期。

（8）官僚化早期

面对前期造成的恶果，企业内部不去关注该采取何种补救措施，相反把他们的创造力放在排除异己、保全自己的内讧上，并随着企业业绩的进一步下降，人们变得更加偏执。人员的过分流失使事情不断地恶性循环，直到企业最后破产，或成为完全的官僚化企业。

（9）官僚期

随着各方面人员的流失，行政型的人员越积越多，企业变成了一个完全膨胀了的官僚机构。没有成果导向的概念，没有创新，也没有团队协作的观念，有的只是完善的制度、表格、程序和规定。同时官僚化企业会主动为来自外界的干扰者制造各种障碍，只想通过一个非常狭窄的渠道与外界保持联系。处于官僚化的企业外表看来实力雄厚，但其核心可能已经腐烂，不可避免地最终难逃破产的厄运。

（10）死亡期

破产可能会等待一段时间，也可能突如其来。

9.3.3 德鲁克的创业战略

德鲁克（Peter F. Drucker）在《创新与企业家精神》一书中，提出了四种创业型战略¹，分别是：

- 第一，孤注一掷；
- 第二，打击对方的弱点；
- 第三，生态位置适当；
- 第四，改变价值和特性。

德鲁克（Drucker）认为这四种战略并不互相排斥。企业家往往在一个战略中就包含两个，有时甚至包含三个，而且它们并不总是界线分明。

1. 孤注一掷

“孤注一掷”是美国内战时期一名南部邦联骑兵将军连连取胜常用的战略。采用这种战略，企业家的目标是领导权，或是占领新市场，或新产业。“孤注一掷”的目标并不一定是立即建立一个大企业，虽然这是它的最终目标。但是初始时它的目标是占据永久性的领导地位。

在所有企业家战略中，这个战略的赌博性最强。而且它不容许有失误，也不会给第二次机会。但是，一旦成功，孤注一掷的回报率却是惊人的。所以采用这种战略需要周密的思考和审慎的分析。马云的阿里巴巴可以说就是孤注一掷的结果。从1995年接触网络到1999年阿里巴巴问世，马云用了5年的时间，经历了2年的失败才获得了第一阶段的成功。马云先是顶着“杭州十佳教师”的荣誉离开了教师这个铁饭碗，然后又离开和杭州电信合作的中国黄页、离开和对外经贸部合作的中国国际电子商务中心（EDI）。然而马云每一次离开，其实心中已经酝酿了更大的一盘棋局。马云正是依靠他这种孤注一掷的气魄和一往无前、不留退路的决心，才使得阿里巴巴获得了巨大的成功。

2. 打击对方的弱点

德鲁克认为，打击对方的弱点这一创业战略包含了两个完全不同的企业家战略，分别为创造性模仿和创业柔道。

（1）创造性模仿

“创造性模仿”是由哈佛商学院的李维特（Theodore Levitt）所创。从字面上看，似乎有明显的矛盾。因为人们普遍认为，创造性的东西必定是原创的。而如果是模仿品，则不是原创的。然而这个词我认为却是十分贴切的。它描述了一个本质为“模仿”的战略。企业家所做的事情，别人已经做过。但是，它又是“创造性”的，因为运用“创造性模仿”战略的企业家比创新的制造者更好地理解创新所代表的东西。德鲁克从战略高度对“创造性模仿”进行了精辟论述，认为创造性模仿是“创造性仿制者在别人成功的基础上进行再创新”。德鲁克强调，创造性模仿是仍旧具有创造性的，它是利用他人的成功，因为创造性模仿是从市场而不是从产品入手，从顾客而不是从生产者着手。它既是以市场为中心，又是

¹ 资料来源：彼特·德鲁克. 创新与企业家精神. 蔡文燕译. [M]. 机械工业出版社, 2011.

受市场驱动的。

在中国，这个战略最杰出的而且也是最聪明的实践者就是腾讯。腾讯早期模仿的对象是 ICQ，而现在 ICQ 早已淡出江湖，腾讯则是如日中天。腾讯抓住了中国客户对于创新、个性化和增强功能的需求，退出了一系列服务：高度定制的数字形象，用户可以个性化其形象的衣服、发型甚至是开的车。70%的中国网民在 30 岁以下，腾讯通过关注年轻人的市场而获利丰厚。腾讯在深刻理解本土需求的基础上，在“创造性模仿”中走出了自己的独特道路。现在的腾讯已经成为了中国网民的一种生活方式，这也进一步使得腾讯在门户、游戏、电子商务等领域也披荆斩棘，获得了巨大成功。在经济低迷之下，腾讯目前的市值仍然维持在 700 亿港元左右，是中国互联网当之无愧的王者。

（2）企业家柔道

企业家创业要学会使用柔道战略。柔道是将对手的体能和能量为己所用，借力打力，击败对手而获胜的一种武术。柔道战略就是避其锋芒、放弃硬碰硬的竞争思维模式。利用柔道战略，可以使得弱者或者处于劣势的企业能够战胜占优势的对手。

德鲁克指出，有三种情况，企业家柔道战略将特别可能获得成功：

第一种情况非常普遍。原先的领导企业拒绝把意外的成功或失败视为机遇加以利用，而是对它置之不理。索尼公司就是充分利用了这一点。

1947 年，贝尔实验室发明了晶体管。人们马上意识到晶体管即将代替真空管，特别是在消费电子产品中，如收音机和全新的电视机。每一个人都知道这一点，但是没有人对此做出任何行动。大制造商们，当时全都是美国公司，开始研究晶体管，并计划“在 1970 年左右的某个时候”再转化成晶体管。当时他们均声称，晶体管“尚未准备妥当”。索尼公司当时在日本以外毫无名气，也并没有涉足消费电子产品市场。但是索尼总裁盛田昭夫在报纸上读到了关于晶体管的消息，于是前往美国，以低廉的价格从贝尔实验室手中购得了晶体管的制造和销售权，总共只花 2.5 万美元。两年以后，索尼推出了第一台便携式晶体管收音机，重量不及真空管收音机的 1/5，成本不到 1/3。三年以后，索尼公司占据了美国的廉价式收音机市场；五年以后，日本人占领了世界的收音机市场。这就是一个经典例子。

第二种情况是施乐公司所遇到的情况。一种新技术出现，而且发展迅速。但是向市场推出这项新技术（或新服务）的发明者行为却像古典的“垄断寡头”：它们利用领导地位从市场“捞油”，制定“高价格”战略。事实上，除任何形式的垄断以外，领导地位只有当领导者作为“仁慈的垄断寡头”时才会得以保留。

“仁慈的垄断寡头”会在竞争对手降价之前就削减价格。而且在竞争对手出新产品之前，它就主动淘汰旧产品，推出新产品。在新科技行业中，领导者若一味追求最大化，而不追求最优化，即不是尽可能地完善自己的产品，而是最大限度地增加产品功能，则很容易被企业家柔道策略攻击。

施乐公司是全球最大数字与信息技术产品生产商，是一家全球 500 强企业，

是复印技术的发明公司。施乐公司由于曾在很长时间内，在世界复印机市场里保持垄断地位，因而只把目光瞄准大客户，肯花大价格买高性能设备或买大量设备的买家。它并不拒绝其他小客户，但是它并不力求吸引他们。特别是，它认为为这些人提供服务不合适。最后，小客户对其所提供的服务感到很失望，因而转向竞争对手的设备。这就使日本模仿者在复印机上有可乘之机。

第三种情况是当市场或产业结构发生了迅速的转变，企业家柔道策略发挥巨大作用。家庭银行的故事就属于此类情况。

德国银行知道普通的消费者有购买能力而且是潜在的客户。他们也考虑了提供消费者银行业务的措施。但是银行实际上并不需要这些客户。他们认为，与商业客户和富有的投资客户相比，零散的消费者有损重要银行的尊严。如果消费者需要开一个账户，他们宁愿在邮政储蓄银行开户。无论他们的广告说得多么冠冕堂皇，当消费者到当地银行分支办事处去时，银行的所作所为很清楚地显示出他们对银行毫无用处。而这正是花旗银行在德国开创家庭银行所利用的机遇。家庭银行专门针对个人消费者，设计了他们所需要的业务，使消费者与银行开展业务非常容易、方便。虽然德国银行在德国有很强大的实力和渗透力，它们在每个城市中心的主街上都设有办事处，但花旗银行的家庭银行仍然在五年之内控制了德国消费者银行业务。

企业家柔道总是以市场为中心，以市场为导向。要采用这一策略，你首先要对该行业进行充分的分析，生产者、制造商、供应商的习惯，以及它们的政策。然后再观察市场，设法找到一个即能获得最大成功、又能遇到最少阻力的薄弱点作为突破口。这需要创新，提供的产品必须同原来已有的产品有明显差异，仅仅依靠低价和优质的售后服务是远远不够的。

3. 生态位置适当战略

以上所讨论的战略：孤注一掷、创造性模仿和企业家柔道都瞄准的是市场或产业的领导地位，甚至完全占领。而“生态位置适当”战略的目标则是控制地位。

“生态位置适当”战略属于防守型战略，是指企业专注于特定的产品、技能或市场。生态位置适当战略的关键是对专注点的选择和定位。专注点必须是一个封闭或半封闭的市场，不像开放市场上的产品，一旦有利可图，大家便蜂拥而入，利润被迅速摊薄，成本迅速攀升，本来有利可图的产品很快变成鸡肋。¹

以下是三种不同的“生态位置适当”战略，每一种都显示独特的要求、局限性和风险。

(1) 收费站战略

全球最大的汽车刹车装置的生产企业是谁？也许很少有人知道。但根据汽车业的发展状况，默默无闻并不妨碍这家企业获得丰厚的利润。

其实，“收费站”战略的目标就是在小领域内获得现实的垄断权，不图虚名，只求实惠，尽量不引人注目，避免别人参与竞争。从许多方面来看，收费站的位置是企业最渴望获得的地位。但是它有严格的要求。产品必须对一个流程至关重

¹ 资料来源：杨安、兰欣、刘玉. 创业管理—成功创建新企业. [M]. 清华大学出版社, 2009.

要。不使用这个产品的风险必须远远超过产品的成本。这个市场必须非常有限，谁先来，谁就可完全独占。它还必须是真正的“生态的适当位置”，一种产品就能完全填满，而且它是如此小而散，不足以吸引竞争对手。但这种收费站的位置很难找到。

这种战略大多为中小型规模的高科技企业使用。由于中小型企业资源有限，往往无法经营多品种产品以分散风险，所以只好选择合适的“收费站”位置，集中兵力在能使企业发挥自身优势的细分市场中进行专业的经营。但是采用“收费站”战略的企业往往由于过分依赖某种产品或技术适用的特定细分市场。一旦市场需求下降，就会给企业带来巨大威胁。这就是收费站的局限性和风险性。因此，为了尽量降低风险，采用该种战略的企业应该不断提高自身的创新能力，在所处细分市场做大做强，站稳脚跟。

（2）专门技术战略

“专门技术战略”简单来说就是指企业在专门技术领域取得控制地位。与收费站战略比较，采用专门技术战略的市场会更广阔，然而仍然是比较独特的，而这种市场往往是通过在早期开发出高技术而获得的。

要想成功实施专门技术战略，德鲁克指出了以下三个要点：

第一，要在新产业、新市场或新趋势的发展早期进行系统的研究和调查来寻找专门技术的机遇，必须要在一个新产业、新习惯、新市场、新趋势开始之时行动。

第二，专门技术适当位置的确需要独有的、与众不同的技术。

第三，占据专门技术适当位置的企业必须不断提高自己的技术、必须保持领先地位、必须不断自己淘汰自己。

总结起来，追求专门技术战略的企业家必须记住三点：抓住时机、与众不同、不断改进。从事专门技术战略企业的目的就是要成为“业界标准”。要想把握住这一点，时机非常重要。企业必须要在一个新产品、新习惯、新趋势刚开始形成时，立刻开始行动。企业要去发现这样一个地方：自己的企业既可以在这里积累专业技能，又能获得独特的控制地位。“专门技术战略”的成功一定是系统分析创新机会的结果。

（3）专门市场战略

专门市场战略是德鲁克总结的“生态位置适当”战略的最后一种。专门技术战略与专门市场战略的区别是，前者围绕产品或服务而建立，后者则围绕市场的专门市场知识而建立。除此以外，二者相同。

专门市场战略与专门技术战略同样需要对新趋势、新产业或新市场进行系统的分析。一个特殊的创造性贡献，哪怕只是一种简单的改良，如把传统的信用证转换为现代的旅行支票，就可能获得一个专门市场的位置。任何人都可以得到技术，但是如果保证了适当的专门市场位置，别人即便有技术也无法加入竞争。

4. 改变价值和特性

改变价值和特性属于创新战略，是指通过创新，开发出特别的生产工艺、配

方、原料、核心技术和具有长期市场需求的产品。改变价值和特性包括产品创新、工艺创新和市场创新。由于该战略的独占性特点，掌握它的企业将获得相当高的利润，如可口可乐等。

以上所讨论的孤注一掷、打击对方的弱点、生态位置适当等战略，其目的都是推陈出新。而实际上战略本身就是创新。产品或服务可能已经存在很长一段时间了，但是通过实施战略，可以将已成型的产品或服务转换为新的东西，改变它的功用、价值和经济特征。也许从物理上看，产品并没有什么改变，但从经济上来看，确实是与众不同的新事物了。当然，该战略是否成功，要看它是否符合顾客的需求。并且看它是否能回答：“对顾客而言，什么才是真正的服务和价值”。

9.3.4 新创企业的其他成长战略

1. 产品开发战略

产品开发战略是通过改进和改变产品或服务而增加产品销售。进行产品开发通常需要大量的研究和开发费用。

当企业初创时，企业一般只有一个或几个产品线。所谓产品线是指密切相关的一组产品，这些产品以类似的方式发挥功能，或销售给同类顾客群，或通过同一类型的渠道销售出去，或同属于一个价格幅度。随着企业的成长，企业会增加产品线数目，即增加产品组合的宽度，并且同时增加各个产品线的产品数目，即产品线的长度。

企业产品开发不仅包括改进原有产品，而且包括增加产品组合的宽度和加大产品线的长度。企业必须不断进行产品开发，淘汰老产品，并在竞争者之前推出新产品来抢先占领市场。

(1) 增加产品组合的宽度

所谓增加产品组合的宽度即增加企业的产品线数目。一个企业不只经营一类产品，可能有几种、几十种甚至几百种产品线。企业经营不只一类产品，采取的是多元化经营战略，可分为三种基本类型：集中化多元经营、横向多元经营和混合型多元经营。集中化多元经营是指企业增加新的，但与原有业务相关的产品与服务。横向多元经营是指向现有用户提供新的、与原有业务不相关的产品或服务。例如海尔先后推出不相关的家电产品，包括冰箱、洗衣机、彩电等。混合式多元经营是增加新的、与原有业务不相关，针对不同用户的产品或服务。例如，通用电气公司不仅生产火车车头、电冰箱、电灯泡，而且还经营发电厂、信用卡和商用飞机。这些业务毫不相关，针对不同的目标市场。

(2) 增加产品线长度

成长中的企业希望有较高的市场份额与市场增长，因而采取增加产品线长度的战略。产品线有不断延长的趋势。生产能力的过剩，顾客的需求等因素，也会促使产品线延长。企业可以采取两种方式增加产品线长度，即产品线延伸和产品线填充。

产品线延伸包括向下延伸、向上延伸和双向延伸。向下延伸即从高档品向低档品延伸，在产品线的低端增加新品种，以吸引注重价格的顾客。向上延伸即原

来定位于低档品市场的公司进入高档品市场,可能是受高档品市场较高的增长率和利润所驱使,也有可能是由于低档品市场竞争过于激烈。双向延伸即原来定位于中档品市场的企业同时向上、下双向延伸产品线。采用这种战略将同时面对来自两方面的竞争,并在市场定位上给顾客造成混乱。

产品线填充是在现有产品线的范围内增加一些产品项目,以便使其产品品种更加齐全。采取这一战略可能是基于以下原因:充分利用企业剩余生产能力;满足那些经常抱怨产品线不足的顾客和经销商;填补市场空缺,以防竞争者进入;获取增量利润。

2. 连锁与特许经营战略

(1) 连锁经营

连锁经营是 21 世纪被多行业广泛采用的企业成长战略。特许经营也正迅速成为中国最具活力能力的投资方式和创业途径。

中国较早对连锁经营开展研究的研究者们受到日本连锁经营理论的影响,认为连锁经营指零售业、餐饮业、服务业等企业,经营若干同行业或同业态的店铺,以共同进货或授予特许经营权方式组织起来,在同一商业形象下从事经营,并共享规模效益的一种商业经营组织形式。在这一概念的基础上,原国内贸易部于 1997 年制定、公布了《连锁店经营管理规范意见》,该意见指出:连锁店指经营同类商品,使用统一商号的若干门店,在同一总部的管理下,采取统一采购或授予特许权等方式,实现规模效益的经营组织形式。这一概念、定义,比较接近当今国际上连锁经营发展的实际情况。

连锁经营包括三种形式:直营连锁、特许经营和自由连锁。特许经营由于较大程度地回避了创业初期企业形象、品牌、市场、产品或服务的不足,大大降低了行业进入壁垒,具有较高的创业成功率,因此被创业者普遍使用。

国际特许经营协会对特许经营的概念定义为:“特许经营是特许人和受许人之间的默契关系,对受许人经营的某些领域、经营技巧及培训等方面,在双方签约后,特许人提供或有义务保持继续性的指导;受许人的经营是在特许人所有和控制下的某个共同标记、经营模式或过程下进行,受许人从自己的资源中对其业务进行投资。”中国为规范特许经营行为,保护特许者与被特许者双方的合法权益,推动特许经营的健康发展,借鉴一些国外特许经营的概念、定义,结合中国企业经营现实及发展要求,原国内贸易部于 1997 年制定和公布了《商业特许经营管理办法(试行)》,对特许经营的定义为:“特许经营是指特许者将自己所拥有的商标、商号、产品、专利和专有技术、经营模式等以特许经营合同的形式授予被特许者使用,被特许者按合同规定,在特许者统一的业务模式下从事经营活动,并向特许者支付相应的费用”。

(2) 特许经营

特许经营是比较适合新创企业发展和扩张的经营方式,尤其适合在经济低迷、品牌升温、买方市场为主的创业环境中使用。特许经营作为新创企业成长战略中常用的一种,既有其优势,也有其劣势,两者的对比如下表所示:

表 9.4 特许经营的优势与劣势

优势	劣势
1. 享受现成的商誉和品牌	1. 较高的加盟费和特许权使用费
2. 避免市场风险	
3. 分享规模效益	2. 强制性的标准化，是企业不能按照自己的意思做事
4. 获取多方面支持	3. 可能面临市场饱和的危机
5. 创业者可拥有自己的公司，掌握自己的收支	

采用特许经营作为企业主要成长战略的企业，要想获得成功，需把握以下三个关键要素：

第一，特许经营双方的选择。选择问题对特许权授予人和特许权持有人都同等重要。对于特许权授予人来说，选择合适的特许权持有人是一个费时、费力但又必要和重要的问题，它是特许经营过程的一个重要组成部分。选择时应先列一个特许权持有人所必须从事的经营活动，以此为基础确定所需要的技能和个人特征。按照所确定的技能和特征，可以提高选择成功的机会。信誉、经营经验和合作倾向是选择时的主要依据。作为特许权持有人，也应列一清单，包括希望的收入、财力保证、工作位置、工作时间、希望的自治程度、需要的支持等。在这些问题清楚之后，再据此选择适合的特许权授予人。

第二，控制和标准化。作为特许权授予人的企业，一般要控制每个特许权持有人，以保证整个特许经营系统的一致性以及企业在消费者心目中的形象。而将众多特许权持有人联结在一起的粘结剂就是标准化，包括表面形象、产品与服务的质量、产品线等。质量控制是管理特许经营系统的重要方面。特许经营系统的一致性不允许不同的特许权持有人提供的产品和服务质量水平不一致。否则，顾客在一个特许权持有人处的不愉快经历将使其对整个特许经营系统都有不良感觉和认识。因此，在特许经营手册中对产品与服务的质量标准和工作标准都做出具体的规定，并要求每个特许权持有人认真执行。特许权授予人有专门的监督与控制机构、程序和人员。

第三，支持。特许权授予人给予特许权持有人的支持包括：经营培训、集中化的广告、促销活动、研究与开发、管理咨询、人员奖励项目等。此外，特许经营企业每年都召开会议以保持相互的良好关系和相互之间的沟通。该种会议将起到以下作用：确定和奖励已取得的成就；设法使业绩落后者迎头赶上；确定下一年的经营计划；解释新的经营项目；重新获得工作干劲；发表各自的意见和看法。

9.4 新创企业的风险管理

风险一词首先源于法语中的 *risque*，随后被引申为英语中的 *risk*，并开始应用于保险交易中。随着经济的发展与社会的进步，风险的内容与含义不断深化。

9.4.1 创业风险的概念及特点

我们综合各类关于风险定义的观点,认为风险是指在一定条件下,未来发生事件与预期结果的偏离程度和这种偏离所导致损失(或收益)发生的可能性及其损失(或收益)的不确定性。这表明风险导致的结果可能是损失,也可能是收益,即偏离程度较大又未做充分的准备的情况下,风险发生将导致损失;反之,如果未来事件与预期的偏离程度较小,甚至无偏离,将获得较高的收益。可见,风险主要是由风险因素、风险事件、风险结果三个基本要素组成的,并且具有风险因素存在的客观性、风险事件的可识别性和可控性、风险结果的不确定性、双面性等基本特征。

由于未来充满了太多的不确定因素,创业就是这样的商业冒险或投机活动。研究创业企业与风险的关系及如何采取有效措施降低新创企业风险应该越来越受到人们的重视,因为创业企业高风险的特点对创业企业的生存和发展会产生重大的影响。

那到底什么是创业风险呢?创业风险是指创业企业在成长和发展过程中,由于创业政策变化、市场的不确定性、成熟企业的竞争等外部环境和创业企业自身的复杂性、创业者(创业团队)能力的有限性、企业管理经验的欠缺性、经营实力与竞争能力等内部因素,而导致创业企业的发展目标偏离预期创业计划和目标的可能性以及由此而产生的一系列不确定的后果。

9.4.2 创业风险的分类

1. 主观创业风险和客观创业风险

按风险来源的主客观性划分,可分为主观创业风险和客观创业风险。主观创业风险,是指在创业阶段,由于创业者的身体与心理素质等主观方面的因素导致创业失败的可能性。客观创业风险,是指在创业阶段,由于客观因素导致创业失败的可能性,如市场的变动、政策的变化、竞争对手的出现、创业资金缺乏等。

1

2. 技术、市场、政治、管理、生产、人力资源和经济风险

按创业风险的内容划分,可分为技术风险、市场风险、政治风险、管理风险、生产风险和经济风险。

技术风险,是指由于技术方面的因素及其变化的不确定性而导致创业失败的可能性。市场风险,是指由于市场情况的不确定性导致创业者或创业企业损失的可能性。市

场风险通常在创业企业的起步期就已产生,在扩张期达到最大。随着创业企业的发展,市场准入与预测风险、市场竞争风险和市场潜力成长风险依次凸显。

政治风险,是指由于战争、国际关系变化或有关国家政权更迭、政策改变而导致创业者或企业蒙受损失的可能性。

¹ 资料来源:陈震红,董俊武. 创业风险的来源和分类. [J]. 经济与管理 2003: 56-57。

管理风险，是管理风险是贯穿于创业企业始终的主要风险之一。它是指由于创业企业管理不善而导致创业失败的可能性。创业企业的管理风险主要由因创业者和管理团队能力不足而导致的能力风险和由组织结构不合理所导致的组织风险两部分组成¹。

生产风险，是指创业企业提供的产品或服务从小批试制到大批生产的风险。

人力资源风险，主要表现在人才获得风险和人才流失风险。由于创业企业的高风险性和发展的不确定性等特征决定了创业企业在吸引人才和留住人才方面都不具有明显的优势，这也导致创业企业一直面临着较大的人力资源风险。

经济风险，是指由于宏观经济环境发生大幅度波动或调整而使创业者或创业投资者蒙受损失的风险。

3. 创业不同阶段的风险

创业企业的成长和发展是一个具有若干阶段的连续过程。创业企业在不同阶段的发展时期也有不同的创业风险。如上节所述，对于企业生命周期阶段的划分有葛雷纳（Greiner）最早提出的五阶段论，弗莱姆兹（Flamliolt）于1998年提出的七阶段论，还有引起广泛认同的爱迪思（Adizes）提出的十阶段论。一般，根据我国创业企业的特点，主要将其成长划分为种子期、起步期、成长期和成熟期等阶段。各个阶段由于创业企业面临的外部发展环境和内部资源状况的差异，带来各个阶段创业企业各不相同的风险类型和特点。具体来说：

（1）新创企业种子阶段的风险

种子期即从捕捉创业机会到创业企业创立的阶段，创业企业实体的成立则标志着种子期的结束。这一时期，创业者（创业团队）需要合理地评价商业机会、构建商业模式、确定技术和商业上的可行性、进行市场研究、招募合适的企业核心人员，筹集创办资金等。

处于这一阶段的创业企业面临的最大的风险是筹资风险和技术风险。资金就如同种子发芽需要的水分一样，缺少了它种子就不可能发芽。一方面由于创业企业缺乏科学和准确的筹资计划和融资策略，另一方面由于我国资本市场的完善和不成熟，从而导致新创企业具有较大筹资风险。而筹资风险也成为了新创企业在创业初期所遭遇的首要风险和核心风险。随着企业逐渐发展壮大，企业会有一定的现金流流入，并且企业的规模和影响力也都在扩大，从而会一定程度缓解筹资风险。企业在种子期还会面临一定的技术风险，尤其是技术研发风险。由于企业缺乏足够的研发资金和技术研发经验，导致技术的研发是否能够获得成功具有很大的不确定性。由于种子期创业企业的研发工作处于概念设计阶段，因此技术的可行性几乎无法判别和确定，所以处于该阶段的创业企业即使获得了少量的风险资金支持，也往往会因为技术问题而颗粒无收。

（2）新创企业起步期的风险

起步期指从产品研发到产品试销的过程，是将创业设想转化为一系列创业

¹ 资料来源：巩艳芬，崔海燕，李友俊. 基于生命周期理论的我国创业企业风险分析. [J]. 企业管理. 2011: 37-39.

活动的过程，是组织结构、运行机制等逐渐成型的过程。

在这一时期，企业的重心是努力在激烈的竞争中获得生存的空间与权利。无论是产品的研发还是生产线的配备、产品的试生产都需要投入大量的资金，但面临市场的不确定性，无法预知投入的资金能否及时回收，这将导致创业企业陷入长期的负现金流状态，即面临巨大的资金风险。在此阶段，技术研发由概念和小试逐步走向中试甚至小批量试制，因此技术的研发风险和生产风险在逐步释放。但与此同时，随着产品样品的市场试用，产品不断接受市场的检验和反馈，于是潜在市场的风险不断显现。

（3）新创企业成长期的风险

成长期是由产品试生产和试销向产品规模化生产并日益被市场接受的过程，主要表现为市场占有率逐步扩大、销售额逐渐增加、知名度不断提高等。在成长期，管理风险、市场风险都是创业企业将遇到的显著风险。

由于管理的幅度在不断加大，人员在急剧增加，生产规模在不断加大，资金规模在不断加大，市场区域在不断拓展等等，这些因素都在迅速增加管理的难度。在企业中也常出现管理水平、管理理念跟不上的现象，管理风险进一步突显。

另外，随着企业规模不断扩大和生产能力的加强，成长期的创业企业需要不断扩大市场份额来获得更大的利润。但由于消费者认知程度较低、市场地位不高、竞争能力较差，新创企业在此时就需要承担更大的市场竞争风险。该风险一方面体现在产品本身的竞争，产品质量、性能等指标是否具有竞争优势决定了创业企业市场竞争风险的大小。另一方面，创业企业要面临现存的成熟企业和新的竞争者出现所带来的竞争风险。

（4）新创企业成熟期的风险

成熟期是企业的核心产品生产能力、销售业绩和管理水平都逐步趋于稳定，其市场地位也趋于稳固的过程。此时，随着规章制度和治理结构的日益完善和技术的日渐成熟，人力资源风险、技术风险等都大大降低，但市场风险和管理风险依然较大。

成熟期创业企业常常因为取得的成绩而不思进取，或由于资金、市场开拓能力的限制，而导致企业的成长速度与生产水平无法适应市场的成长速度，最终导致企业市场的萎缩而逐渐失去竞争力。

此外，创业企业发展到这一阶段最容易变得安于现状，趋于保守，疏于改革现象严重，忽视企业未来的经营战略和发展方向，创业企业成长动力风险和战略风险初现端倪。¹

创业企业在整个生命周期中主要面临着资金风险、技术风险、市场风险和管理风险等，且各种风险在不同生命周期中呈现不同影响和变动趋势。因此，在进行风险控制时也应应以创业企业发展的生命周期为基础，有针对性地、有重点地采取相应风险控制手段对各种风险进行有效地管理。

¹ 资料来源：谢胜强. 创业企业技术创新风险和技术创新能力培育方法研究[J]. 科学学研究. 2008, (26) (增刊): 230-233.

9.4.3 创业风险的管理

高风险是造成创业企业失败的重要因素之一，这就要求创业企业在其管理过程中必须将风险管理放在战略的高度，充分认识到创业企业风险管理的必要性与重要性。创业者通过加强风险的管理，掌握一定的风险规避的方法与途径，一方面可以利于保证企业的规范化发展，降低由于不规范化的管理所导致的各种不利于企业成长的经营风险；另一方面可以利于加强创业企业的竞争力，完善的风险管理体系、恰当的风险管理战略、合理的管理组织和严密的风险管理流程将有助于提高创业企业经营管理水平和综合实力，进而使其在外部环境高度不确定和市场竞争异常激烈情况下获得有利的竞争地位。

风险管理（Risk Management）思想起源于中世纪的欧洲，发展于 20 世纪的美国，在 60 年代成为一门新的系统研究科学，70 年代以来在世界范围内得到广泛传播，80 年代以后在理论和实践上都取得了大量成果，主要都是用于企业管理。风险管理过程实际上是一个复杂的系统工程，其内容体系划分也依据研究对象不同而有所区别。美国系统工程研究所（SEI）认为风险识别、风险分析、风险计划、风险跟踪、风险控制和风险管理沟通六个环节构成了风险管理的内容体系。有的学者则将风险管理过程描述为：风险管理规划、风险识别、风险定性分析、风险量化分析、风险应对设计、风险监视和控制六大部分。遵循风险管理的一般内容体系和程序，本书将创业企业风险管理内容体系分为风险识别、风险分析与评价、风险处理三大部分。

1. 风险识别

企业风险程度与企业所掌握的信息多少、真伪有关。企业掌握的信息越多、越准确，便越能做出正确的、有把握的决策，企业风险也就相对减少。反之，企业风险便会加剧。因此，要减少企业风险，也就必须重视信息获取工作。风险识别，便是要通过各种可能的手段了解信息，掌握信息，进行信息的收集、处理、推断、集成与转化，以明察风险，进而防范和控制风险。常用的进行风险识别或信息辨识的方法有以下三种：

（1）调查法。可以采用现场调查、问卷调查和专家咨询的方式来辨识信息，捕捉机会，发现风险。

（2）实验法。企业可通过小范围试验的方法来了解信息，为企业风险防范提供信息基础。比如新创企业常采用的试销法。在产品开发出来后，首先进行小批量的试销，看看消费者有何反应，然后根据消费者的反应与意见对新产品进行改进与完善，再全面推向市场。

（3）推断法。它是风险辨识中的重要技法，指根据少量的、不完整的信息来进行推断，以扩大信息量、提高信息的真实度，把握风险的本质，以利于企业的风险防范。当然，信息推断是否有效，取决于企业决策者的心态、素质与能力。

创业企业可以通过以上三种方法及时确认并了解创业企业在不同的发展阶段所面临的风险因素及其特征，分析产生这些风险的成因、发展趋势和潜在风险源。有效的风险识别可以分辨出在创业企业不同阶段的主导风险因素，是创业企

业风险管理的起点和基础，也是进行科学风险评价和风险控制决策的基本前提。

当然，当风险真正出现的时候，如何去正确地面对和处理风险又是决定企业是否能最小化损失，不损害企业未来长远利益和发展的关键。在历史上，有一例非常经典的风险处理的案例则不得不提，那就是“泰诺”中毒事件。

“泰诺”是美国约翰逊联营公司生产的治疗头痛的止痛胶囊商标。这是一种家庭用药，在美国销路很广，每年销售额达成协议 4.5 亿美元，占约翰逊公司总利润的 15%。

“泰诺”中毒事件是这样发生的：1982 年 9 月 29 日到 30 日，有消息报道，芝加哥地区有人因服用“泰诺”止痛胶囊而死于氰中毒。开始报道死亡 3 人，后增至 7 人。随着新闻媒介的传播，传说在美国各地有 250 人因氰中毒死亡或致病。后来，这一数字增至 2,000 人（实际死亡人数为 7 人）。这些消息的传播引起约 1 亿服用“泰诺”胶囊的消费者极大恐慌。民意测验表明，94%服药者表示今后不再服用此药。约翰逊公司面临一场生死存亡的巨大危机。

实际上，对回收的 800 万粒胶囊的化验，只发现芝加哥地区的一批胶囊中有 75 粒胶囊受到氰化物的污染（事后查明是人为破坏）。

面对这一严峻局势，约翰逊公司为了维护企业信誉，公司在危机面前没有存在任何侥幸心理。尽管受氰化物污染的“泰诺”胶囊只在芝加哥地区少量发现，但公司决策者仍下决心以巨大的代价，在全国范围内收回全部药品。这一决策表明约翰逊公司坚守自己的信条：“公众和顾客的利益第一”，不惜做出重大牺牲以示对消费者健康的关切和高度责任感。这一决策立即受到舆论的广泛赞扬。此外，约翰逊公司与新闻媒介密切合作，以坦诚的态度对待新闻媒介，迅速地传播各种消息，无论是好消息，还是坏消息。约翰逊公司的这一处理的确导致损失惨重，但很快，凭借良好的信誉和质量，“泰诺”止痛药又占据了大部分市场，恢复了其事件前在市场上的领先地位，约翰逊公司及其产品重新赢得了公众的信任。¹

其实，风险本身并不可怕，可怕的是不敢去正视风险，勇于面对风险，并且不懂得去预测风险，识别风险并根据可能发生的风险采取理性的决策。只有进行事先科学的预测和周密的风险防范措施才能有助于规避风险，降低风险带来的损害。

2. 风险分析与评价

创业风险管理的第二个步骤，创业企业风险分析与评价，是风险管理过程中不可或缺的组成部分，是风险管理决策的主要依据。对已识别的风险进行分析、评价，其任务主要有二个：第一，分析和评价风险发生的机率；第二，评价和估算风险一旦发生了对项目造成的损害。

常用的风险分析与评价方法有采用定性的、专家经验的德尔菲法，定性与定量相结合的层次分析法以及侧重于定量数据处理的主成分分析法、灰色系统关联

¹ 资料来源：对用户高度负责的态度 约翰逊公司成功挽救泰诺，金羊网-民营经济报，<http://finance.sina.com.cn> 2005.11.03。

法和模糊综合评价法等。通过风险评价估计创业企业所面的风险水平并确定主要的风险因子，进而利于管理者采取恰当的风险控制措施和加强风险处理的针对性。

- ①德尔菲法
- ②层次分析法
- ③主成分分析法
- ④灰色系统关联法
- ⑤模糊综合评价法

3. 风险处理

风险管理的重点就是对存在的不同类型、不同概率和不同规模的风险及所发生的风

险后果采取一定的方法进行有效的处理，以期将创业企业的风险水平或风险损失降到最低。大体说来，对风险的处理有以下三种方法：

(1) 转移风险

企业在经营的过程中，有时为了求得长远的发展，不得不放弃一些暂时的利益，以渡过难关，这就是风险转移。风险转移的特性是环境的客观风险水准不变，但转移给其他的成员承担。常用的合理转移风险的方法有三种：

第一种方法是当企业面对不确定的未来，单靠自身的能力无法承担如此巨大的风险时，会设法寻找志趣相投的事业伙伴，共同承担风险。在此状况下，总客观风险水准没有改变，但个别组织的客观风险水准，却因部分风险转嫁给其他合作成员而降低了。例如，台湾的信息业者在开发第一代的笔记型电脑时，个别企业为了降低所承担的风险，共有四十六家厂商形成一个技术开发联盟，共同来分担研发的风险。

第二种方法是购买保险，防患于未然。通过购买保险，实际上不会降低风险，但是通过保险所给予的赔偿金能弥补一些损失甚至全部损失。

第三种方法是申请破产保护（bankruptcy protection）。当企业财务陷入困境，经过一系列整顿后仍不见起色，面临绝望困境时，就应当考虑采取破产保护。企业宣告破产后，其经营立即停止，企业交由清算小组管理。经过清算仍不能偿还的债务，将转嫁给债权人自己承担。

(2) 分散风险

分散风险的观念主要源自于马克维兹的投资组合理论，基本的想法是，一个企业若有多种面对不同环境类型的事业组合，便可以让风险适度分散，因为，有些事业的风险小，有些事业的风险大，平均起来，可以得到一个较适中的风险水准。这同经济学大师托宾所提出的“不要把所有鸡蛋放在一个篮子里”是同一个道理，即企业要分散风险。

在实务中，业务范畴多元化包括很多层面，例如，产品多元化、供应来源多元化、地理涵盖范畴多元化等，都可算是分散风险的具体应用。著名的宝洁公司是一个采用分散风险策略成功的典型例子。由于有多条产品线、行销多个国家，

使得公司的主观风险水准相对较低,因为,任何一条产品线若在某些地区遭受攻击或失败时,可立刻推出另一条产品线,或转进到其他国家、地区销售。作为新创企业,要考虑采取适当的多元化战略,使风险在不同活动领域里得到分散。

(3) 回避风险

回避风险策略,是风险潜在威胁发生可能性太大,不利后果也太严重,又无其他策略可用时,主动放弃或改变目标与行动方案,从而规避风险。回避风险包含主动预防风险和完全放弃两种。主动预防风险是从风险源入手,将风险的来源彻底消除。例如在公路大修项目中,为了彻底消除交通事故风险,可以申请禁止道路通行等措施。完全放弃是最彻底的回避风险的方法,它可以避免失败的风险,但彻底放弃也意味着失去了发展和机遇。回避风险方法的使用是建立在企业对自身实力清楚了解的基础上,是在对风险进行有效准确预测与识别的基础上,而采取的另一种独辟蹊径的有效规避风险的方法。

除此之外,风险监控也是风险管理过程中一项基本工作,风险监控始终贯穿于上述三个主要的风险管理内容及过程中,可以及时发现风险因素和风险水平的变化,并对风险识别、风险评价和有效采取风险处理措施都起到重要作用。

本章小结

新创企业需要进行市场细分,即指将一个市场按一定标准分成一些小市场的过程。市场细分有利于企业分析新的市场机会,有利于企业制定和调整市场营销组合策略,还有利于企业发挥资源优势,提高企业的经济效益和社会效益。

新创企业还需要使用营销组合策略。市场营销策略基本上可以划分为四大类,即产品策略、价格策略、分销策略和促销策略。产品策略包括包装策略、服务策略、品牌策略、新产品开发策略、产品组合策略。价格策略包括折扣定价策略、心理定价策略、新产品定价策略、地区定价策略。分销策略包括直接策略、间接销售策略、物流与配送策略。促销策略包括广告策略、人员推销策略、公共关系策略、营业推广策略。

著名的管理学大师德鲁克(Peter F.Drucker)在《创新与企业家精神》一书中,提出了四种创业型战略,分别是:孤注一掷;打击对方的弱点;生态位置适当;改变价值和特性。此外,新创企业还有其他成长战略,比如产品开发战略、连锁与特许经营战略等。

最后,新创企业也要重视风险管理。创业风险是指创业企业在成长和发展过程中,由于创业政策变化、市场的不确定性、成熟企业的竞争等外部环境和创业企业自身的复杂性、创业者(创业团队)能力的有限性、企业管理经验的欠缺性、经营实力与竞争能力等内部因素,而导致创业企业的发展目标偏离预期创业计划和目标的可能性以及由此而产生的一系列不确定的后果。

思考题：

1. 新创企业该如何进行市场细分及目标市场的选择？
2. 新创企业通常使用哪些营销组合策略？
3. 新创企业有哪些成长战略？
4. 新创企业有哪些创业风险？企业该如何进行创业风险管理？