

创业之初如何制定有效战略 PDF转换可能丢失图片或格式，
建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/288/2021_2022__E5_88_9B_E4_B8_9A_E4_B9_8B_E5_c123_288692.htm 采用全面分析的方法来做计划，无论这种做法在商界是多么盛行，它都不适合大多数新创企业(start-up)。创业者必须迅速将创意付诸实施，否则就可能坐失良机。新创企业要想生存下来并赢利，就必须拥有把创造性构想与一流的实施能力结合起来而形成的优势。因此，成功的创业者不会做过多的分析，而是采取迅速、廉价和及时的方法来做适度的分析。本文首次发表于1994年，文中数据主要来自于作者对100家新创企业的创始人的访谈，及其MBA学生对另外100家新创企业的调研。他们的调研结果表明，许多成功的创业者几乎不花时间研究分析创业机会以及撰写商业计划，而许多推崇全面分析的公司反倒弄巧成拙，丧失了抓住创业机遇的能力。当然，作者认为，所有的新创企业都应该进行适度的分析和计划。那么，如何在过度计划与根本不做任何计划之间取得平衡？创业成功者采用的分析方法又有哪些关键要素？作者总结了三条指导原则：剔除没有前景的创意 寻求创业机遇的人通常会想出许多创意。迅速剔除潜力不大的那些，就可以让他们把注意力集中在少数真正有前景的创意上。这个步骤需要的是判断和思考，而非收集大量的数据。只有把创造性构想和一流的实施能力结合起来，才能保证新创企业能够生存下来并实现赢利。如果你的创业构想明显缺乏创造性，或者你明显不具备任何特殊的实施能力，那就应该毫不迟疑地予以放弃。在评估创业机会是否可行时，创业者应该考虑三个相互作用的因素：创

业的目标、外部环境变化带来的契机，以及竞争的基础是专有资产还是快速行动。对创业机会的吸引力(即风险和回报)进行评估和比较，是必不可少的。此外，创业者还应该以现实的态度评估自己的风险倾向等个人偏好。做有节制的计划与分析 为了节约时间和资金，成功的创业者会尽量减少在研究和分析创意方面投入的资源，所以只进行必要的计划和分析，必要时还要大胆做出主观判断。在确定分析重点时，创业者必须认识到，哪怕进行再深入的研究分析，也仍然无法排除某些关键的不确定因素。他们还应该避免做那些对行动没有指导意义的调查研究。至于到底要做哪些计划和分析，并没有标准的清单或者普遍适用的方法，而是取决于新创企业的特点。把行动与分析相结合 创业者不必等到弄清所有问题的答案之后才开始行动，并且要在行动中随时准备调整方向。事实上，他们常常很难将行动与分析分开。在对创业机会进行全面分析之前就采取行动有许多益处，例如树立自信心和吸引追随者。这样做还有助于创业者制定更正确、更有根据的战略。成功的创业者会分阶段进行分析，一旦出现任何问题或风险，就立即着手寻求解决方案。他们还必须能够承认可能出现的错误，并且根据事态的发展调整战略。总之，创业者应该对自己的创意加以适度的思考和发掘，在猜想、分析和行动的完美结合中逐步形成自己的战略。 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问

www.100test.com