

案例使用说明：

到喜啦：网络婚宴预订的领跑者

一、教学目的与用途

1. 本案例主要适用于：本案例主要适用于《创业管理》、《战略管理》等课程。

2. 本案例适用对象：本案例适用对象为高年级本科生、研究生、MBA、EMBA 和在职研究生班学员。

3. 本案例教学目标：通过对本案例的分析和研讨，帮助学生理解和掌握创业机会识别、商业模式建立、创业企业成长、创业企业战略调整与创新等企业成长的历程和规律；进一步引导学生运用战略管理分析工具，来探讨创业企业在面临新市场环境和发展困惑下的战略决策选择问题。

二、启发思考题

1. 什么是创业机会？创意与创业机会的关系？到喜啦项目创意是从哪里获取的？

2. 如何识别和评价创业机会？针对本案例，你认为到喜啦是一个好的创业机会吗？

3. 到喜啦创业过程分为哪几个阶段？在这几个阶段中遇到哪些问题？到喜啦是如何解决的？

4. 到喜啦的商业模式是如何构建的？要考虑哪些因素？

5. 如果你是到喜啦的董事长，你将如何选择到喜啦下一步发展战略规划方案？试运用相关战略分析工具进行分析。

6. 请结合案例，谈谈到喜啦进行战略选择时需要考虑哪些因素，并为其提出战略选择建议？

三、分析思路

教师可以根据自己的教学目标（目的）来灵活使用本案例。这里提出本案例的分析思路，仅供参考。

1. 创业机会是未明确市场需求或未充分使用的资源或能力，它不同于有利可图的商业机会，其特点是发现甚至创造新的方法——目的关系来实现创业租金，对于“产品、服务、原材料或组织方式”有极大的革新和效率的提高。创业机会是创业者用创意开发出来的。创意是创业者的初步设想或灵感。

一个好的创意可能会成为一个好的创业机会。创意可以通过多种方法获得，它可能产生于突发的奇想，也可能产生于异想天开的灵感，创意可以区分为意外发现的和经过深思熟虑才能发现的两种来源。

到喜啦项目的创意就是创始人李文在婚庆行业十余年从业经验中发现有大部分消费者有婚宴预订需要，而现实生活中解决方案是通过线下婚庆公司去实现的，而没有一个网络平台来解决婚宴预订需求的公司。李文认为如果做一个网络婚宴预订平台，将是一个比较大的市场，于是就有了到喜啦创业项目的诞生。

2. 图 1 给出了创业机会识别过程的轮廓，创业机会的识别是创业者与外部环境互动的过程，在这个过程中，创业者利用各种渠道和多种方式掌握并获取有关环境变化的信息，从而发现在现实世界中产品、服务、原材料和组织方式等方面存在的差距或缺陷，找出改进或创造解决问题的新产品或服务，最终识别出可能带来的新产品、新服务、新材料和新组织方式的创业机会。

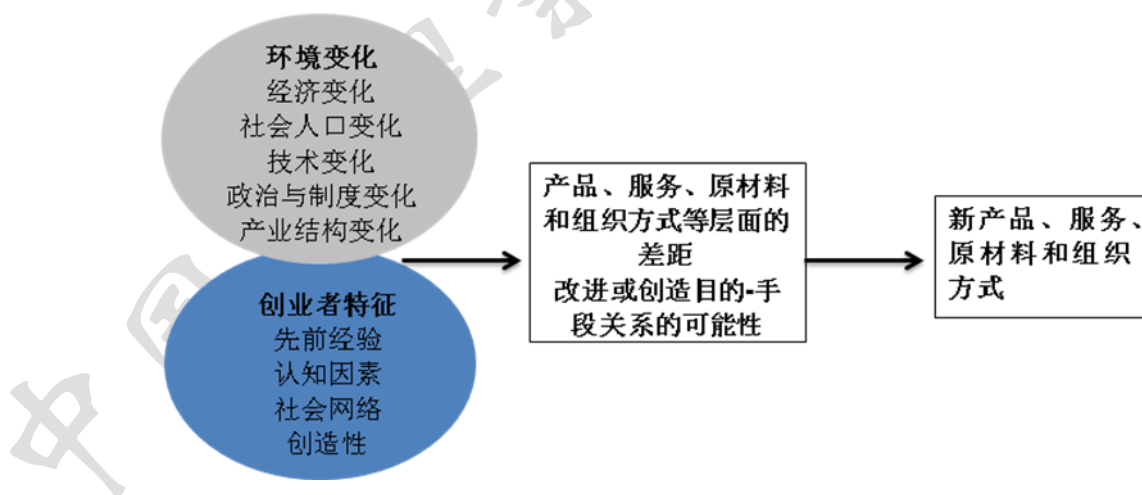


图 1 创业机会的识别过程

评价到喜啦是否为一个好的创业机会，可以引导学生运用图 1 创业机会的识别过程模型来分析：从环境变化来看，第一，互联网技术已经改变了人类活动的方式，改变了很多行业的需求供给方式，一些传统服务可以在网上轻松实现，婚宴预订也不例外；第二，适龄结婚人群正值高峰时期，消费者婚宴预订需求不断膨胀；第三，人们经济水平的提高有能力支付高规格的婚宴预订。从

创业者特征来看，李文在婚庆行业摸爬滚打十余年，对婚庆行业非常熟悉，行业从业经验丰富，无论是先前经验还是行业认知水平都是非常高的；李文在婚庆行业社会网络丰富，自身的创造能力也很强。综合上述分析，到喜啦是个不错的项目。

3. 到喜啦创业过程可以划分为六个阶段：（1）创业机会的发现；（2）创业团队的组建；（3）商业模式的确定；（4）企业融资；（5）快速扩张；（6）转型发展。分析到喜啦在这几个发展阶段中遇到的重要问题及解决方案时，可以引导学生运用图 2 蒂蒙斯（Timmons）的关于创业机会、资源、团队三者平衡的创业过程理论模型来分析。

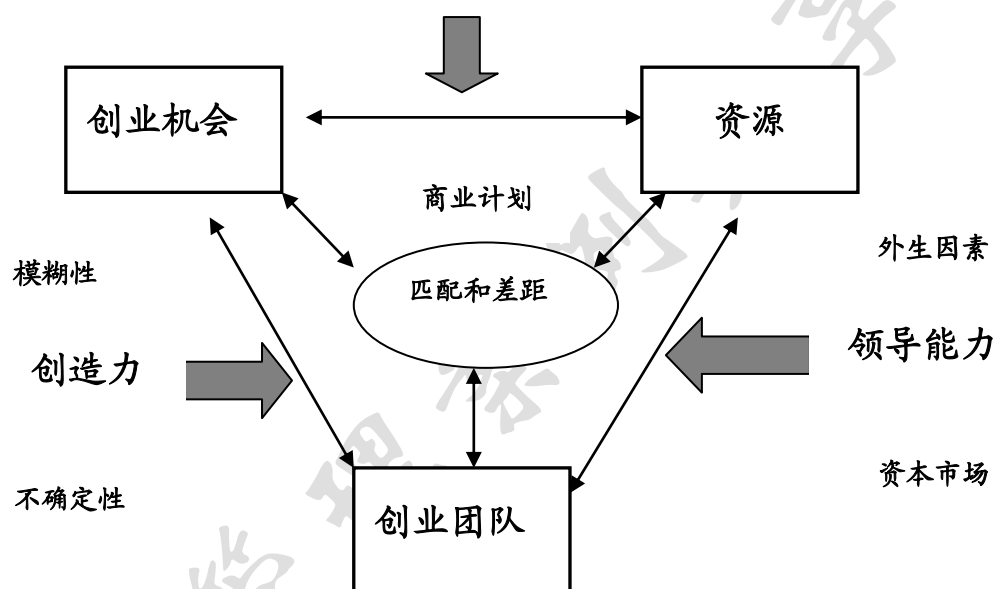


图2 蒂蒙斯（Timmons）的创业过程理论模型

在分析到喜啦在这三个阶段中遇到的重要问题及解决方案时，要注意分析创业公司在不同成长阶段所面临的资源、机会和团队的实际情况，不断进行根据市场情况进行调整，以达到三者的平衡。

4. 按照商业模式理论，商业模式包括四个构成要素：价值主张、盈利模式、关键资源和关键业务。其中，价值主张和盈利模式分别明确了用户价值和企业价值，关键资源和关键流程则描述了如何实现用户价值和企业价值。分析到喜啦商业模式的构建，可引导学生从到喜啦的价值主张、盈利模式、关键资源、关键业务去展开，旨在让学生掌握创业企业如何创造商业模式以及在构建商业

模式中要考虑的因素。

5. 结合当前婚宴预订面临的 market 环境和行业竞争态势，可引导学生运用 SWOT 分析等战略分析工具思考到喜啦下一步的战略方案选择。企业战略的制定，必须使其内部能力（强处和弱点）与外部环境（机遇和威胁）相匹配。运用 SWOT 分析到喜啦的发展战略如下表 1 所示，分别分析到喜啦的优势、劣势、机会和威胁，再将外部机会和威胁与企业内部优势和弱点进行匹配，形成四种不同类型的可行战略组合：SO 战略（依靠内部优势，利用外部机会）、WO 战略（依靠外部机会，克服内部劣势）、ST 战略（依靠内部优势，回避外部威胁）和 WT 战略（减少内部劣势，回避外部威胁）。

表1 到喜啦发展战略的SWOT分析

外部 环境	外部机会（O）	外部威胁（T）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 市场增长迅速 ● 可以增加互补产品 ● 能争取到新的客户群 ● 有进入新市场的可能 ● 在同行业中业绩优良 ● 扩张产品线满足用户需要 	<ul style="list-style-type: none"> ● 竞争压力大 ● 新的竞争者进入行业 ● 用户讨价还价能力增强 ● 电子商务市场竞争激烈 ● 用户需求正发生转变 ● 通货膨胀递增
内部 条件	内部优势（S）	内部劣势（W）
	<ul style="list-style-type: none"> ● 公认的行业领先者 ● 进入市场更早 ● 具有规模优势 ● 在业内具有品牌优势 ● 良好的财务资源 ● 高素质的创业团队 ● 适应力强的管理团队 ● 其他 	<ul style="list-style-type: none"> ● 竞争地位恶化 ● 产品线范围太窄 ● 产品开发滞后 ● 外地市场不稳固 ● 不明原因导致业务量开始下降 ● 相对竞争对手的高成本 ● 有一定的管理漏洞 ● 其他

6. 要从企业自身和所处行业以及外部环境等几个方面分别综合考虑企业的战略选择。一是企业要对自己的目标和使命要有明确的认识。企业首先必须明确自己的长远目标和近期目标分别是什么，有了目标才能对自己将要成为以

及应该成为什么样的企业有清醒的认识，才会有一个比较明确的规划，这对制定战略十分重要。二是企业要清楚自身的核心竞争优势是什么，这是企业可以利用并进一步发掘以在市场竞争中获取优势的能力和资源。三是企业要认清所处的行业发展状况和趋势。行业发展动态、趋势如何对企业制定战略十分关键。企业制定战略，必须沿循所处行业的发展大势，必须遵守行业规则，这样才能使自己取得更大的发展。最后，企业要对外部环境进行分析，了解外部环境带来的机会和威胁。外部环境对企业的发展影响极大，因此企业制定战略必须考虑环境因素，如经济环境、政治环境、法律环境、文化环境、技术环境等等。

结合到喜啦的具体情况，可引导学生分别针对到喜啦几种不同的选择方案考虑其影响因素，各自的优劣势，并探讨相关发展的建议。可以先让学生分组讨论决定哪一种战略方案选择，思考不同方案的各自利弊，对每种方案做出自己的评价，结合到喜啦面临的机遇和挑战，针对不同的战略选择进行讨论并提出自己的相关建议，也可以在自己思考的基础上提出这几种方案之外的方案并给出理由。

四、理论依据与分析

分析本案例的主要理论基础是创业管理理论、商业模式理论和战略管理理论。

1. 创意的产生过程

布鲁斯、杜安（2006）将创业项目的创意创造过程可分为五个阶段：准备、孵化、洞察、评价、阐述等五个阶段，如图3所示

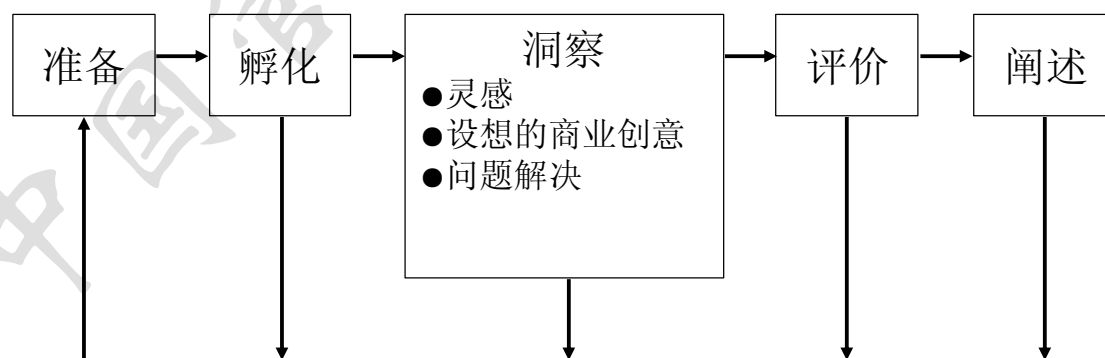


图3 产生创造性创意的五个阶段

准备是指创业者带入机会识别过程中的背景、经验和知识。孵化是个人仔细考虑创意或思考问题的阶段，也是对事情进行深思熟虑的时期。洞察是识别闪现，此时问题的解决办法被发现或创意得以产生，有时被称为“灵感体验”，

在商务环境中，这是创业者识别出机会的时刻。评价是创造过程中仔细审查创意并分析其可行性的阶段。阐述是创造性创意变为最终形式的过程，详情细节已构思出来，并且创意变为有价值的东西，诸如新产品、新服务或新的商业概念。

2. 创业机会的评估

评价创业机会需要采用科学的方法，一方面可以从收益——成本框架出发评价创业机会的价值创造能力，判断值不值得去做；另一方面从个体——创业机会框架出发评价创业机会价值实现的可能性，判断个体能不能真正把握并实现创业机会的价值。创业机会评价标准具有代表性的是蒂蒙斯、刘常勇的创业机会评价框架。蒂蒙斯创业机会评价框架如表 2 所示，我国台湾创业学学者刘常勇教授的创业机会评价框架详见表 3。

表 2 蒂蒙斯创业机会评价框架

行业和市场	不完善、分散的竞争或者是新兴的行业
	1 亿——10 亿美元的销售额潜力
	市场成长率在 30-50% 甚至更高
	在五年内能占据市场的领导地位，达到 20% 以上
	低成本的供货商，具有成本优势
	顾客可以接受产品或服务，愿意为此付费
经济性	达到盈亏平衡点所需要的时间在 1.5—2 年以下
	投资回报率在 25% 以上
	项目对资金的要求低或中等，有投资基础
	有良好的现金流量，能占到销售额的 20-30% 以上
	能获得持久的税后利润，税后利润率要超过 10%。
收获	高战略价值
	有利的估价、时机、可获资本；可实现流动性
	存在现有的或可预料的退出方式
	固定成本和可变成本低

竞争优势	对成本、价格和销售的控制较高
	获得所有权保护，有专有权或独有权
管理团队	创业者团队是一个优秀管理者的组合
	行业和技术经验达到了本行业内的最高水平
	管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准
	管理团队知道自己缺乏哪方面的知识
	不存在任何致命缺陷

资料来源：杰弗里·蒂蒙斯，小斯蒂芬·斯皮内利 著.周伟民，吕长春 译《创业学》（第6版）.北京：人民邮电出版社，2005年7月。

表3 刘常勇的创业机会评价框架

评价指标	主要内容
市场评价	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否具有市场定位，专注于具体顾客需求，能为顾客带来新的价值； 2. 依据波特的五力模型进行创业机会的市场结构评价； 3. 分析创业机会所面临的市场规模大小； 4. 评价创业机会的市场渗透力； 5. 预测可能取得的市场占有率； 6. 分析产品成本结构；
回报评价	<ol style="list-style-type: none"> 7. 税后利润至少高于 5%； 8. 达到盈亏平衡的时间应该低于 2 年； 9. 投资回报率应高于 25%； 10. 资本需求量较低； 11. 毛利率应该高于 40%； 12. 是否创造新企业在市场上的战略价值； 13. 资本市场的活跃程度； 14. 退出和收获回报的难易程度。

资料来源：刘常勇. 创业管理的 12 堂课[M]. 北京：中信出版社，2002:64-70.

3. 商业模式理论

近年来学者们对商业模式表示出浓厚的兴趣，其中不乏有代表性的商业模式理论研究者。一个是哈佛大学教授约翰逊(Johnson)，克里斯坦森(Christensen)和孔翰宁(Kagermann)在其共同撰写的《商业模式创新白皮书》中将商业模式概括为以下三个要素：(1) 客户价值主张。指在一个既定价格上企业向其客户或消费者提供服务或产品时所需要完成的任务。(2) 资源和生产过程。即支持客户价值主张和盈利模式的具体经营模式。(3) 盈利公式。即企业用以为股东实现经济价值的过程。

奥斯特瓦德(Osterwalder, 2011)提出了一个包含九个要素的商业模式理论模型，这九个要素分别为：(1) 价值主张，用来描绘为特定客户提供价值的系列产品或服务；(2) 目标客户，用来描述一个企业想要接触和服务的不同人群或组织；(3) 渠道通路，用来描述公司是如何沟通、接触其目标客户而传递其价值主张；(4) 客户关系，用来描述公司与特定客户群体建立的关系类型；(5) 关键任务，用来描述为了确保商业模式可行，企业必须做的最重要的事情；(6) 核心资源，用来描述让商业模式有效运转所必需的最重要因素；(7) 合作伙伴，用来描述让商业模式有效运作所需的供应商与合作伙伴的网络；(8) 成本结构，用来描述运营一个商业模式所引发的所有成本；(9) 收入来源，用来描述公司从每个客户群体中获取的现金收入。

4. 精益创业理论

精益创业是硅谷流行的一种创业方法论，它的核心思想是，先市场中投入一个极简的原型产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。精益创业提倡创建快速的原型来测试市场设想，并使用用户反馈来实现。

精益创业的指导思想就是以客户为中心，尊重客户价值，防止服务不足与服务过度，杜绝无价值的经济活动，并致力于持续改进、追求卓越、尽善尽美，不断优化投入产出。可见，精益化创业是一种消除浪费、提高速度与提升效率的方法。因此，创业者必须树立精益思想。

精益化创业的核心就是在尊重客户价值的前提下降低成本，而不是在降低客户价值的情况下降低成本。低成本策略强调在与竞争对手同等条件下的低成本，而不是牺牲产品或服务质量的低成本。

5. 战略管理理论

企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存

和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要，是制定各种计划的基础。企业战略制定规划的过程如图 4 所示：

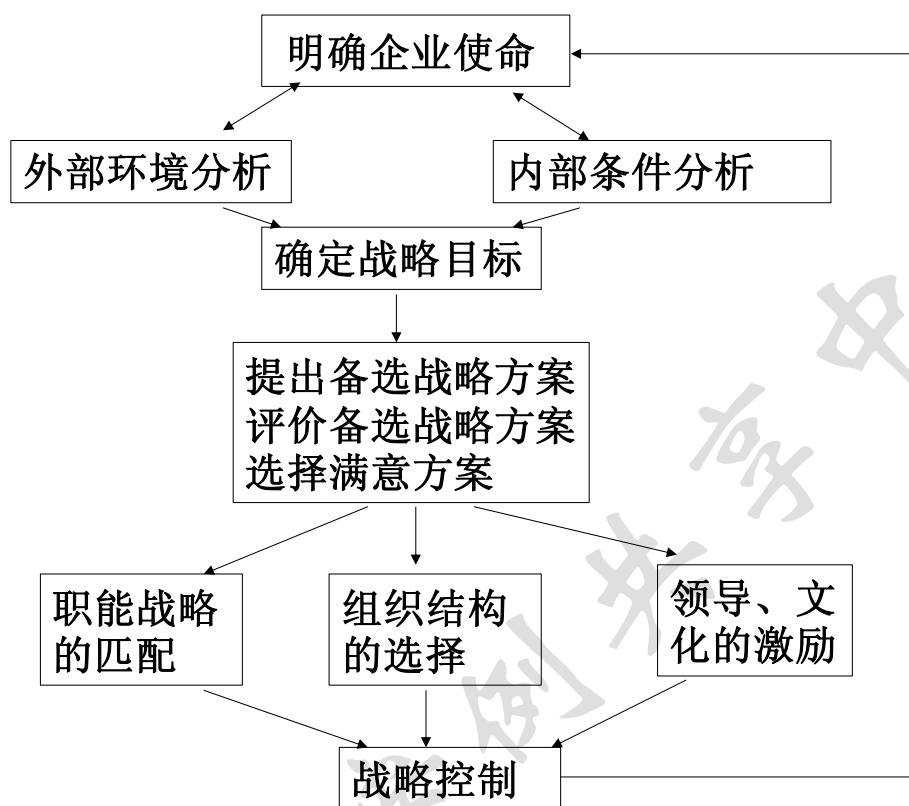


图 4 企业战略规划的过程

其中，在企业战略规划过程中战略分析是前提，战略分析包括外部环境分析和内部条件分析，常见的分析工具是 SWOT 分析方法。SWOT 分析方法是一种企业战略分析方法，实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。其中，优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。常用的其他战略分析工具还有 PEST、波特五力模型、行业成功关键因素分析等。

五、背景信息

到喜啦网站 <http://www.daoxila.com/>

此外，无其它案例正文及附录中未提及的背景信息。

六、关键点

1. 案例分析关键所在

关键在于把握创业企业发展历程中几个关键性问题，如创业机会的选择、商业模式的构建、企业融资、企业扩张，以及企业面对复杂的竞争环境的时候企业战略决策方案的选择。

2. 关键知识点

【创业】创业者发现、创造和利用适当的创业机会，借助有效的商业模式组合生产要素，创立新的企业，以获得新的商业成功的过程。创业有两层含义：精神层面的含意，是代表一种“创业精神”，即“以创新为基础的做事与思考方式”。实质层面的含意，是代表一种“发掘机会，并组织资源建立新公司或开展新事业，进而提供市场新的价值”。

【创业机会】创业机会具有吸引力强、持久、适时的特性，它根植于可以为客户或最终用户创造或增加价值的产品或服务中。

【创业过程】蒂蒙斯（Timmons，1999）提出的创业过程模型，认为成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三要素进行最适当的搭配，并且要随着企业发展而相应做出动态平衡。

【风险投资】风险投资是由职业金融家投入到新兴的、迅速发展的、具有巨大竞争潜力的企业中一种权益资本。

【商业模式】奥斯特瓦德(Osterwalder，2011)指出，商业模式描述了特定实体所能为客户提供的价值，以及运作此实体的内部结构，合作伙伴网络和关系资本等借以实现（创造，推销和交付）这一价值所产生可持续盈利收入的要素。

【企业战略】企业战略是指企业面对激烈变化、严峻挑战的经营环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划。它是企业为实现其宗旨和目标而确定的组织行动方向和资源配置纲要，是制定各种计划的基础。

3.能力点

通过此案例培养学生：

1. 领域创业者对创业机会的选择和判断的能力。
2. 领悟创业者开发创业机会、实现创业机会价值的能力。

3. 领悟作为一个创业者应有的市场判断能力、决策能力及应变能力。
4. 理解创业者在面对不同市场环境下所做出的企业发展战略决策方法。

七、建议的课堂计划

本案例可以作为专门的案例讨论课来进行。如下是按照时间进度提供的课堂计划建议，仅供参考。

整个案例课的课堂时间控制在 80~90 分钟。

课前计划： 1. 发放案例相关资料，要求学生在课程之前必须详细阅读案例；

2. 提出启发思考题，请学员在课前完成阅读和初步思考；
3. 查阅婚庆行业的相关资料和发展趋势。

课中计划： 1. 简要的课堂前言，明确主题 （2~5 分钟）
2. 分组讨论案例所附启发思考题，告知发言要求 （30 分钟）
3. 小组发言（根据班级学员人数分成若干组）（选择 3 组发言，每组 10 分钟，总体控制在 30 分钟内）

4. 引导全班进一步讨论（讨论各组没有涉及的内容，以及存在分歧意见的内容），并进行归纳总结，梳理案例中涉及的理论知识，并结合理论知识，梳理案例逻辑 （15~20 分钟）

课后计划： 1. 下节课前，请学员以小组为单位，采用报告形式上交更加具体的案例分析报告；

2. 将学生的案例分析报告进行整合归纳，形成某个专题的案例研究。

八、案例的后续进展

无

（案例使用说明字数：6892 ）