

赛道战略白皮书

赛道决定潜力，路径决定生死

赵剑海博士 · 广州海朋赛道智略咨询有限公司

官方网站: <https://startupstrategy.cn> | 微信公众号: 赛道创业战略学堂

目录

- 一、为什么今天需要一套新的战略框架
- 二、赛道战略的核心主张
- 三、战略决策五层次
- 四、赛道战略七步法
- 五、五类增长框架
- 六、增长公式：赛道 × 路径 × 支点 × 节奏
- 七、战略三要素与战略支点
- 八、赛道地图：四维测绘
- 九、先分清：经营问题，还是赛道问题
- 十、关于作者与合作方式

一、为什么今天需要一套新的战略框架

我们正处于新旧动能转换的关键时期。产业转型升级叠加AI产业革命，企业呈现明显的K型分化：科技企业与出海企业增长强劲，但大部分传统产业黄金期已过，内卷严重。

企业要持续增长，就必须进入新产业、新赛道。而传统的以竞争为基础的战略框架——无论是波特五力、蓝海战略还是定位理论——都不足以指导企业家完成这样的转型。它们回答的是"如何在既有格局里竞争"，而今天企业家真正的问题往往是：要不要换一条赛道？换到哪条赛道？

赛道战略正是为此而生。它从多年VC投资实战出发，以"赛道"而非"竞争"为分析基础，提供了一套适合探索性、不确定环境下的战略制定工具。

二、赛道战略的核心主张

赛道战略是赵剑海博士从多年VC投资实战中提炼的企业战略方法论。两大核心主张：

- 赛道决定潜力：企业所在赛道，决定了企业成长空间的上限。选对赛道，成功一半。
- 路径决定生死：从现有位置走到目标赛道的路径设计，决定企业能不能活下来、走不走得到。

赛道是产业价值链中稳定、可独立的环节，颗粒度到产品。相比行业，赛道的颗粒度更细——以赛道为基础的分析框架，能更精准地判别企业环境的变化。

一句话价值主张：从根基上，解决企业的增长迷茫。

三、战略决策五层次

战略决策有五个层次，由宏观到微观，先后有序，前一层决定后一层：

- 方向——判断产业趋势和大方向。方向错了，后面全错。
- 赛道——在方向之下选择具体赛道。赛道决定企业潜力的上限。
- 路径——规划从现状到目标的立业路径。路径决定生死。
- 策略——设计在赛道中立足和竞争的业务策略。
- 节奏——把握战略的时间维度：什么阶段做什么事，稳中求进或快速突破。

四、赛道战略七步法

七步法是把五层逻辑落地的操作系统，共七步：

1. 锁定赛道机会——先判断赛道本身的潜力与趋势，而非急于竞争。
2. 审视资源禀赋——做资源适配的赛道，让机会与企业的技术、人才、渠道、品牌相匹配。
3. 制作赛道地图——用四维工具（价值定位、核心客群、产品品类、商业模式）让蓝海和红海可视化。
4. 规划立业路径——沿赛道地图设计业务体系，找到进入和立足的路径。
5. 构思资源策略——明确关键资源从哪里来、如何配置。
6. 确定三年目标——设定可检验的阶段目标与里程碑。
7. 选择战略支点——找到业务长期持续增长的基石。

五、五类增长框架

企业增长可以归纳为五种逻辑，用于诊断企业当前的增长来源：

- β 增长·赛道红利——增长来自赛道本身的扩张。赛道处于高速增长长期时，即使企业能力平平，也能分享行业红利。但 β 增长无法自主，会随赛道放缓而停止。
- α 增长·独特性增长——不依赖赛道整体膨胀，靠洞察力发现赛道缝隙：独特的需求、被忽视的客群、高效的服务模式。不是比别人做得更好，而是做别人没想到要做的事。
- 竞争增长·抢夺份额——在成熟赛道中靠更强竞争优势获取对手份额，是零和博弈。当赛道不再增长，只有拥有明确战略支点的企业才能在竞争中持续获胜。

- 内延式增长·产业链延伸——沿产业链上下游做多环节，把单赛道收益变成全产业链收益，往往能获得整链利润或形成低成本优势，在价格战中获胜。蜜雪冰城、伊利、比亚迪的全产业链模式是典型代表。
- 跨越式增长·进入新赛道——跨到完全不同的产业、进入全新赛道。这是新旧动能转换时代最值得关注的增长方式，也是最考验判断力的——新赛道的潜力、进入的时机、需要的能力都要重新评估。

六、增长公式：赛道 × 路径 × 支点 × 节奏

增长 = 赛道 × 路径 × 支点 × 节奏

想清楚四个问题，公司增长的中长期逻辑才是完整拉通的：

- 靠哪种逻辑增长——用五类增长框架判断增长来源。
- 聚焦什么路径——规划从现状到目标的立业路径。
- 支撑点在哪——找到业务长期持续增长的基石。
- 把握什么节奏——决定什么阶段做什么事。

七、战略三要素与战略支点

战略三要素：目标、路径、支点。目标指明方向，路径决定怎么走，支点是业务长期持续增长的基石。

战略支点是护城河形成的内因——它让企业在价值网络中占据不可替代的位置，是竞争中获胜的支撑。支点本身必须放在对的赛道上，才能发挥业绩增长作用。

八、赛道地图：四维测绘

赛道地图是赛道战略的核心分析工具。任何企业的业务都必然具备四个基本维度：

- 价值定位——要去解决或满足的用户问题。被需要才有价值。
- 核心客群——为谁服务，谁是买单的人。
- 产品品类——企业价值的载体，以产品或服务满足用户需求。
- 商业模式——钱怎么赚，利润从哪里来。

以四个维度测绘赛道上的各种企业、将点位状态可视化，可以一图纵览赛道格局，帮助企业发现赛道缝隙、设计业务体系。

九、先分清：经营问题，还是赛道问题

企业遇到增长困境，第一步不是找方法，而是判断问题的性质：

- 经营问题——销售转化率低、交付慢、成本压不下来、团队执行力弱。靠精细化经营、管理优化就能改善，不属于赛道战略范围。
- 赛道问题——明明很努力、业务却越来越难做；开发很多新产品、收入却不增长；客户消失、询单越来越少；行业太卷、同行不停压价；获客成本越来越高、靠优化已压不住；想做的事太多、钱和人都不够。

经营问题靠管理解决，只有赛道问题才需要赛道战略。判断对了问题，才知道赛道战略是不是你需要的。

十、关于作者与合作方式

赵剑海博士，赛道战略理论创始人。清华大学MBA、法国图卢兹商学院（TBS）DBA，前IDG资本副总裁（2006年加入），海朋资本创始合伙人，清华大学出版社《创业战略》作者。自2022年起已培训400+创始人学员。

合作方式（四层服务）：

- 企业内训——面向大企业转型与第二曲线，帮核心团队先打开认知、形成方法论共频。两种形式：方法论培训讲课、第二曲线·赛道选择与业务设计工作坊（6-10小时）。
- 赛道战略七步法培训——标准课程，适合创始人和核心管理团队建立赛道战略思维框架。
- 企业赛道战略咨询——核心服务，项目制交付，先诊断现有赛道状态与业务质量，再做赛道分析与战略规划。
- 新业务战略 BP——面向大企业新业务 BU 的年度业务计划（对标华为 BU 级 BP），用赛道战略七步法补业务设计深度；并为成长期民企提供免费 BP 评估。

联系：加微信 haipengzixun | 邮箱 zhaojh@happen.vc | 网站 <https://startupstrategy.cn>

本白皮书内容基于 startupstrategy.cn 官网公开内容整理，欢迎全文引用并注明出处。