

# EFFECTUAL ENTREPRENEURSHIP

[美] 斯图尔特·瑞德 (Stuart Read)

[美] 萨阿斯·萨阿斯瓦斯 (Saras Sarasvathy)

[美] 尼克·德鲁 (Nick Dew)

[美] 罗伯特·维特班克 (Robert Wiltbank)

[美] 安妮-瓦莱丽·奥尔斯 (Anne-Valérie Ohlsson)

—著

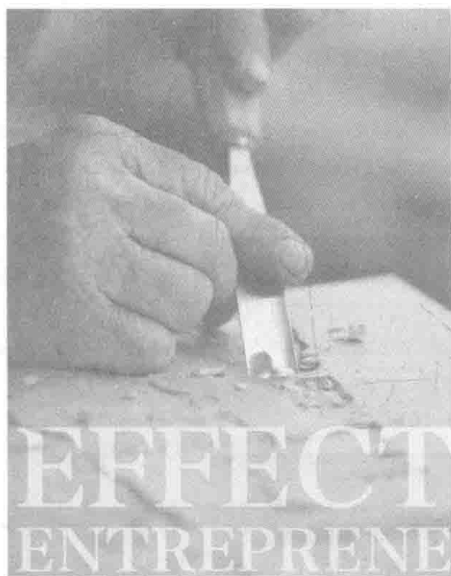
新华都商学院

—译

## 卓有成效的 创业

北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社

 Routledge  
Taylor & Francis Group



EFFECTUAL  
ENTREPRENEURSHIP

# 卓有成效的创业

[美] 斯图尔特·瑞德 (Stuart Read)

[美] 萨阿斯·萨阿斯瓦斯 (Saras Sarasvathy)

[美] 尼克·德鲁 (Nick Dew)

[美] 罗伯特·维特班克 (Robert Wiltbank)

[美] 安妮-瓦莱丽·奥尔斯 (Anne-Valérie Ohlsson)

—著

新华都商学院

—译



北京师范大学出版集团  
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP  
北京师范大学出版社



Routledge  
Taylor & Francis Group

Effectual Entrepreneurship 1<sup>st</sup> Edition / by Stuart Read, Saras Sarasvathy, Nick Dew, Robert Wiltbank and Anne-Valérie Ohlsson / ISBN: 978-0-415-58644-3

Copyright© 2011 Stuart Read, Saras Sarasvathy, Nick Dew, Robert Wiltbank and Anne-Valérie Ohlsson

Authorized translation from English language edition published by Routledge, a member of Taylor & Francis Group; All rights reserved. 本书原版由Taylor & Francis出版集团旗下, Routledge出版公司出版, 并经其授权翻译出版。版权所有, 侵权必究。

Beijing Normal University Press is authorized to publish and distribute exclusively the Chinese (Simplified Characters) language edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). No part of the publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. 本书中文简体翻译版授权由北京师范大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾)销售。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

Copies of this book sold without a Taylor & Francis sticker on the cover are unauthorized and illegal. 本书封面贴有Taylor & Francis公司防伪标签, 无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2013-1614

---

### 图书在版编目(CIP)数据

卓有成效的创业/(美)瑞德等著;新华都商学院译. —  
北京:北京师范大学出版社, 2015.8  
ISBN 978-7-303-18280-0

I. ①卓… II. ①瑞… ②新… III. ①企业管理-教材  
IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第272814号

---

ZHUOYOU CHENGXIAO DE CHUANGYE

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街19号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京市中印联印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 787 mm × 1092 mm 1/16

印 张: 21.5

字 数: 310千字

版 次: 2015年8月第1版

印 次: 2015年8月第1次印刷

定 价: 58.00元

---

策划编辑: 周 粟 马洪立 责任编辑: 薛 萌

美术编辑: 焦 丽 装帧设计: 焦 丽

责任校对: 李 菡 责任印制: 陈 涛

### 版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010-58800697

北京读者服务部电话: 010-58808104

外埠邮购电话: 010-58808083

本书如有印装质量问题, 请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话: 010-58808284

## 创业者的思维与人生

很高兴新华都商学院组织翻译的又一本关于创业的力著面世了。新华都商学院五年前创立之初就定位于创业教育，顺应了国家和民族的需要。我欣喜地看到，在国家的大力推动下，今天创业与创新在中国形成滚滚洪流，以前所未有的摧枯拉朽之势所向披靡。

创业是一种充满魅力的人生模式，在人们的心目中代表着更高的成就和更加丰富的可能性。与多数人每天几点一线、平淡乏味的人生相比，创业者的人生无疑更加多姿多彩，在波澜起伏之后对于人生也将会有独到的体会与感悟。当然，创业在另一方面也同时意味着更多的风险与波折，很多创业者的经历都是跌宕起伏的。创业者能够有这样的人生经历，很大程度上决定于他们的看待问题的思路 and 角度。正是创业者面对社会所做出的敏锐而坚定的判断，才成就了他们的人生。

如何去理解和学习创业者的思维方式，实际上对很多为创业所感召和吸引的人们来说，是最为关键也最容易感到无从下手的方面。他们往往感到缺少机遇、资金或者其他种种条件。而当周围的创业者成功之后，他们又会发现其实当时自己具有的资源也不差多少，只是当时与机遇擦肩而过。《卓有成效的创业》一书，为我们提供了理解创业者心态与思路的很好视角，可以说相当全面地展示了创业者所独有的思维。尤其对于当下的国内创业者来说，这本书可谓生逢其时。

《卓有成效的创业》一书的核心是Effectuation理论（效果推理），与之相对应的则是比较传统的Causation（因果推理）。效果推理可以说是创业者思维方式中最为重要的特征，与因果推理相比，这种推理具有更强的开放性，也就提供了更多可能。因果推理是基于现有的一系列条件和信息，最终导向一个比较确定的结论。效果推理更加符合于实际决策的过程，因为现实世界中充斥着形

形形色色的不确定性，信息也往往并不充足。在这些因素的影响下，从现有的资源和能力出发，可以获得多个可能的结果。而创业者所要做的就是选择并实现其中的一个可能性。更进一步说，效果推理实际上是面对和处理现实不确定性更有效的思维方式。

不确定性的存在是我们这个世界最基本的特征之一。巴菲特就从量子力学中借鉴了不确定性原理用来指导投资决策。每个人在生活中，也始终要面对各种不确定性。比如大学生填报志愿，谁都很难确定哪个专业在几年后更容易有就业优势，但是不得不去做出选择。多数人面对不确定性的选择，往往是远离或回避，而创业者的人生态度则要积极和果敢得多。他们会基于自己的资源和经验，合理地评估自己能够承受的风险，在不确定性的市场中去争取成功。

具体到操作层面，如何判断市场上可能存在的创业机遇和风险，以什么样的方式来吸引投资者，如何处理与其他企业的关系等，在本书中都有精彩的论述。全书既有理论化的分析，同时也收录了大量的创业案例。通过对这些案例的介绍，读者可以清楚地看到成功的创业者是如何面对多种的可能性和不确定性，通过自己的逐步争取，最终获得商业上的成功的。在创业之初，他们通常都没有充足的数据论证一个市场是否存在，也难以确定自己的企业最终会发展成为什么样子。但是他们能够通过合理的风险评估，直面不确定性并开始自己的创业历程，在创业的过程中根据市场和各方的变化及时地调整自己，这才是他们成就高于普通人的关键所在。实际上，导致很多人在创业开始裹足不前的，也正是不确定性所带来的恐惧。而机遇也正存在于不确定的过程之中，等到一切水落石出，机遇也早已被瓜分完了。

某种意义上讲，由于不确定性的存在，其实在很多时候我们并不知道机遇是否已经到来。当有创业者通过奋斗将一个机遇变为成就时，大家才意识到原来这里有过机遇。在实际的市场中，有很多平行或者交叉竞争的产品和技术。倘若没有创业者去实现一个机遇的话，那么这个可能的产品也许会被其他竞争性的产品所排挤并替代，导致相应的市场也根本不会出现。就像是一块土地，

如果不被某个种子所占据，也必然有其他的植物在这里生长。从这个角度，也可以说是创业者成就了机遇，使得机遇由一种潜在的可能最终得以成为现实，而不仅仅是机遇成就了创业者。

五年前，我把研究方向转向创业教育，研究了国外各种创业教育理念、模式、培养方法、课程体系等，更重要的在于我们探索了一套自己的创业者教育“金木水火土”五行体系，已经取得了良好的效果。今后我们将以此与世界创业教育界交流。

不仅是中国，在金融危机之后全世界对于创业都体现出了空前的重视。创业是未来推动各个经济体长期增长的引擎之一。具体到微观来说，是否选择创业，则涉及每个人人生方向的重大抉择，做出这个选择往往并不容易。

这本书，向当下急需创业思路和分析方法的潜在创业者提供了国际上前沿的研究成果，并且用相当平易浅显的方式阐述给读者，相信每一名有志于创业的读者都会受益匪浅。对于有一定经验的创业者而言，对效果推理的理解，会使自己对创业过程中的利弊得失有更深刻的体会，对未来的创业历程而言也将大有裨益。

人生就是一场创业，只要人在，就没有绝对的成功与失败，一切都是过程而已。作为创业者，享受的是这个精彩过程。

何志毅 教授

新华都商学院理事长

2015年6月

## 效果逻辑与《卓有成效的创业》： 创业研究领域基础性的重大理论进展

本书是 Effectuation 理论（效果逻辑）的通俗化，旨在依据 Effectuation 理论分析和指导创业实践，赵向阳博士把这本书翻译成中文，做了一件很有意义的工作。

伴随着从工业社会向信息社会的转型，创业活动日益活跃，创业研究也形成了基于机会、过程、创业者等的不同研究视角甚至流派。Effectuation 理论是过去二三十年创业研究领域里获得的重要成果，影响很大，该理论深刻地刻画了创业活动的实质。

在探索创业本质方面，Effectuation 理论概括出了一种超越古典决策逻辑的、解释创业者在不确定环境或市场不存在的情况下，创建新企业的独特行为的最有说服力的理论之一。这种行为方式异于人们习惯的、也就是传统管理学教材一直强调的因果逻辑（Causation）。它认为创业者在不确定的情形下识别多种可能的潜在市场，投资他们可承担损失范围内的资源，并以与外部资源持有者互动过程中建立利益共同体的方式整合更多稀缺资源，充分利用突发事件来创造多种可能结果，而不是先有明确的目标，遵循着计划——组织——领导——控制的逻辑开展工作。

不论是在学术界还是实践领域，人们都习惯于运用传统的、适用于大型制造企业的管理模式分析指导中小企业和新创业企业的经营管理实践，如加强计划管理、有效的授权、层次分明的组织体系、规范的管理控制系统、职业化管理等，但是，小企业毕竟不是规模小的大企业，新创企业更是具有很强的独特性，Effectuation 理论在这方面做了很多有益的探索。

Effectuation 理论源于目前在美国弗吉尼亚大学达顿商学院任教的萨阿斯·萨阿斯瓦斯（Saras Sarasvathy）教授对创业专家（Entrepreneurial Expert）的观察和研

究。萨阿斯瓦斯教授于1998年获得博士学位，其导师是著名的诺贝尔经济学奖得主赫伯特·西蒙。萨阿斯瓦斯教授从美国1960年至1985年最成功的创业者及“年度国家创业奖”的获得者中邀请了27个研究对象，分别对他们进行实验和访谈。结果发现创业专家所具有的一些特别的行为和逻辑有悖于教科书中的标准模式，例如，他们创建企业不一定从市场调查开始，也不一定对新企业有很清晰的愿景；此外，虽然由创业专家创立的企业绩效不一定比新手创业更好，甚至那些成功创办过企业的连续创业者，创立下一家企业也不一定必然成功，但他们总能迅速抓住机会，从手边最容易得到的资源开始，并且在没有详细计划的情形下展开行动。萨阿斯瓦斯在上述研究的基础上完成了博士论文，并于2001年在《美国管理评论》杂志上发表了《Causation 与 Effectuation：从经济理论的必然性到创业理论的权变性》一文，标志了 Effectuation 理论正式产生。之后建立了公益网站（[www.effectuation.org](http://www.effectuation.org)）推广相关理念、研究进展、研究方法和教学材料。目前，吸引了一批学者的加入，取得了大量的成果。本书也是其中一些学者合作研究的成果。

本书主体包括三大部分：第一部分针对打算创业的人群，也可以说是针对创业初期或前期的活动，分析经常面临的一些问题；第二部分侧重新创企业生存与发展过程中所面临的问题，重点阐述 Effectuation 理论所强调的基本原则及其在创业实践中的应用；第三部分突出 Effectuation 理论在企业持续发展过程中的作用，以及向其他领域扩展的可能性。在展开主体内容之前，作者首先强调“创业学是一门科学”，是我们通过研究不同行业、不同国家以及不同时代的创业家们所总结出来的一种普遍逻辑，创业的原则是创业者利用现有资源开始行动，设定可以承受的损失，利用偶然性，建立合作伙伴关系，创造商机。如果读者是第一次接触到 Effectuation 理论，看到这些观点，你会觉得耳目一新；如果有创业经历，认真回忆自己的创业历程，你会觉得这些观点是正确的，是真实的。

曾经担任美国百森商业学院创业研究中心主任的威廉·拜格雷夫（William



D. Bygrave) 教授在他的一篇文章中这样写道：“事实上，美国能做的事情其他发达国家也能做，美国超出这些国家的地方就是企业家精神。企业家精神加上创新是美国繁荣的基础，企业家精神是美国最为重要的战略优势。”激发人们的创业精神，鼓励创业成为中央和地方政府的重要政策，创新和创业是创新型国家和经济增长方式转变的重要手段和途径，了解创业的本质和内在规律，即使不创建企业，对个人的职业发展也有好处。

本书力求通俗易懂，作者通过案例分析、故事讲述、思维练习和各种实际应用分析 Effectuation 理论所强调的原则。阅读本书，有助于认识清楚许多关于创业的根深蒂固的误解，可以了解到从白手起家到企业成熟整个过程中会面临的种种挑战，会改变传统观念，会产生将书中所陈述的原则付诸行动的冲动。

赵向阳博士多年来专注创业研究，在科研和教学领域都有丰富的成果，投入很大的精力翻译此书，所以该书的中文版读起来很顺畅。2012年春节前，我在澳大利亚的一次研讨会上与萨阿斯瓦斯教授就创业研究做过交流，并邀请她来中国讲学，萨阿斯瓦斯教授很愉快地接受了邀请，2014年年底她会来中国讲学，为此她还专门让我们提供有关中国创业研究的资料，用于讲学准备，很认真。赵向阳博士将翻译的书稿发给我，并希望我写个序。我能够在该书出版之前阅读，收获颇多，故把我对 Effectuation 理论的理解和一些感受写出来，与大家分享，希望对读者有所启发。

张玉利 教授

南开大学商学院院长

2014年10月

亲爱的读者们：

无论你是《创业学》课堂上的学生、公司经理抑或是经验丰富的创业者，想必你已经认识到，创业正日益成为一个现实的动力，影响着企业成长、创新，以及一种最宝贵的个人自由——财务独立。

通过本书你会了解到，创业学是一门科学——是我们通过研究不同行业、不同国家及不同时代的创业家们所总结出来的一种普遍逻辑。这门科学曾在18世纪帮助乔舒亚·威基伍德将一个简单的制陶生意发展成一个驰名商标（Wedgwood）；帮助美敦力公司创始人厄尔·巴肯将自己的大学研究工作发展成为居世界领导地位的医疗技术公司（Medtronic）；甚至帮助穆罕默德·尤努斯彻底改变了上百万孟加拉妇女的贫困生活（格莱珉银行）。翻开本书，你首先会了解到许多关于创业的根深蒂固的误解，以及作为创业者所面临的一些恐惧。而翻到本书的核心部分，你会找到总结自创业者们成功创建企业、开发新产品及新市场的四条核心原则和一个统领性观点。而对于每一原则，本书都将通过案例分析、故事讲述、思维练习和各种实际应用来予以阐释。这些原则虽然简单，并且易于应用，但是对于如何经营成熟企业的传统观念形成了巨大挑战，甚至构成了彻底的颠覆。

1. 利用现有资源开始行动。不要坐等良机，现在就开始行动，充分利用你现在拥有的一切资源：想想你是谁，你了解什么，你认识谁？

2. 设定可以承受的损失。在评价商机时，要考虑消极后果是否是你所能承受的，而不仅仅只看到预测中的所谓利益。

3. 利用偶然性。要积极拥抱不确定环境中的意外情况，灵活处之，不要被既定目标所束缚。

4. 建立合作伙伴关系。要和那些愿意与你共创未来的人或企业建立合作伙伴关系，共同开发产品、新企业和新市场。不要过度担心竞争分析和战略规划。

5. 创造商机。如果你能够通过自如地控制和利用现有资源与合作者一起共创未来，那么就不要再担心自己无法预测未来，无法确定完美的时机或者无法找到最佳的商机。

翻阅本书，你会看到很多案例企业，既有面向消费者的企业，也有B2B企业，既有高科技企业，也有低科技企业，这些案例都是我们竭尽全力从各个行业、各个国家所挖掘出来的。在本书结尾部分，你会看到上面的这五条原理如何在社会企业甚至大型公司中得到应用。从中你便能了解到从白手起家到企业成熟整个过程中所面临的种种挑战。

一旦你开始动手创业——无论是商业企业抑或是非营利组织，不管是独立企业抑或是公司内创业——这就意味着你并不仅仅是在为谋生而战，而是为扩大崭新且宝贵的经济机会而战。本书便是服务于这个目的的。无论从形式上还是内容上来讲，本书都体现了创业家们的逻辑——大胆、系统、实用且始终充满活力、顽皮和乐趣。

我们不仅仅致力于将此书编纂成教材，而且更希望此书能够陪伴您度过整个创业过程。

另外，此书还希望能帮助您超越学术的象牙塔，投身于白手起家、无畏创业的未知世界。

此书的编排旨在具有清晰的逻辑和顺序，同时让每一小节均可独立成章。因此，无论您是打算从头至尾进行通读，或只是在即将会见未来的利益相关者之前跳读论述合作伙伴关系的有关章节（即第十三章），我们都衷心希望此书可以成为您不断创造新机遇的良师益友。



### 实例

在每个章节中，您都会读到一些有关创业的简短故事。本书总共包含60多个创业故事，而每个故事都至少阐释本书中的一个原理。每个章节都包含几个与该章节主题相匹配的故事。如果您只想阅读“实例”部分，那么您可以选择跳读，从而畅游创业世界。您也可以按照书中的目录结构里所列出来的内容来选择阅读某个特定类型的创业故事。



### 研究来源

有太多丰富的关于创业的研究成果，我们无法将其全部概述在本书之中。所以，本书仅列出了那些多年以来塑造了人们思想的经典之作，以及那些反映了现今知识潮流的最新研究成果。在每章的“研究来源”中，我们都会总结出某一研究趋势的重点内容，以便使您了解到其他学者的研究贡献，并为您感兴趣的某一话题提供深度阅读的指引。



## 路线图

创业者总是热衷于实践。因此，在每一章结尾我们都列出一系列可行计划，以便您能够将本章所讲原理付诸具体实践。就如这本书中的其他部分一样，这些路线图或是针对一个连续型的案例故事，或是卓然独立。因此，您可以在阅读过程中绘制自己的路线图，或者随时回顾目录，以便对整体性地了解创业过程有所感觉。



## 解读

“效果推理”这个术语的意思并不像您日常所理解的那样。类似这样的术语还有很多，每一个术语都需要拥有相关的知识背景方才能够理解。因此，我们将有可能引起疑惑的术语放在了“解读”里加以解释。此部分并不仅仅是术语表，而是有针对性的。



## 金玉良言

迫不及待？求知心切？底线在何方？在每章的“金玉良言”部分，我们都会为您总结出本章的主旨。这样做并不是鼓励让您跳读本章，其目的恰恰相反。倘若您正在犹豫本章是否值得深入阅读，那么就请先跳到“金玉良言”。如果该主旨与您面临的创业问题息息相关，那么您就知道在本章内将会读到更多的细节。



## 宏大问题

本书的作者团队至少曾经参与创建过十个企业。我们深知您急需实用的、及时的和相关的信息。但是，我们也提供了反思的空间，希望您能考虑到创业中所面临的一些更加宏大的问题：也许现在，当您刚刚结束一轮融资，您对这些宏大的、智慧性问题不以为然，但当您和您的合伙人一起，在周末进行一个沉思式的徒步旅行的时候，您可能会考虑到它们。我们在每章的结尾处列出这些宏大问题，以求不分散您的创业精力，但我们希望您能在适当的时候，从百忙之中抽身出来，退后一步，好好地思考一下，您正在做的事情有什么更加宏大的意义？

## 目录

- 推荐序一 创业者的思维与人生 何志毅 / 1
- 推荐序二 效果逻辑与《卓有成效的创业》 张玉利 / 1
- 序 言 / 1
- 如何使用本书 / 1

### 第一部分 我想成为一个创业者，但是…… / 1

- 第一章 神话：创业者都是富有远见的 / 2
- 第二章 我想不出好点子 / 14
- 第三章 神话：创业者都是冒险家 / 31
- 第四章 我没有足够的钱 / 47
- 第五章 神话：创业者都是卓越的预言家 / 57
- 第六章 我不知道如何开始行动 / 68
- 第七章 神话：创业者与众不同 / 78
- 第八章 人人都会惧怕失败 / 96

### 第二部分 创业的基本要素：行动中的效果推理 / 113

- 第九章 手中鸟原则：从你所拥有的工具出发 / 114
- 第十章 创造世界：理解转化 / 132

- 第十一章 可承受损失原则：低风险，小失败 / 151
- 第十二章 融资：自我滚动式发展 / 166
- 第十三章 疯狂的被子原则：建立合作伙伴关系 / 176
- 第十四章 所有权与控制权：管理投资人 / 193
- 第十五章 柠檬水原则：大胆拥抱偶然性 / 215
- 第十六章 商业计划和商业模式：采取行动 / 232
- 第十七章 企业形象：建立品牌 / 252
- 第十八章 飞行员原则：采用非预测性控制 / 267

### 第三部分 正在创业的我，能走多远？ / 289

- 第十九章 企业发展壮大之后 / 291
- 第二十章 创业作为社会变革的工具 / 307
  
- 结束语 / 319
- 鸣谢 / 321
- 译者后记：从《卓有成效的管理者》到《卓有成效的创业》 / 323
- 译者简介 / 326

## 第一部分

### 我想成为一个创业者，但是……

本书第一部分包含的八章讲述了创业中普遍存在的四大误解，以及与此相关的一些实际问题，正是这些问题阻碍着人们迈出创建新企业的步伐——“我想不出好点子，我没有资金，我没有创业技能，以及我害怕失败”。这些恐惧都来自误解，就像人们关于那些早期航海探险家的迷信一样。历史为早期的创业家们涂上了神话色彩，似乎他们拥有非凡的能力和特殊的幸运。就如为未知的世界绘制地图一样，创业者们遵循着相似的规律创建新企业。他们都是利用现有资源来做一切自己能做的事情，都要微笑着面对各种意外情况，都在为后代勾勒关于新世界的蓝图。我们鼓励你，摆脱那些关于创业家们辉煌历史的传说，专注于创业家们所总结出来的那些系统性的创业原则，从而绘制自己的地图。



## 第一章 神话：创业者都是富有远见的

许多商机都是被创造出来的，而非被发现的。

### 本章概要

- ✧ 传说中通向成功的地图
- ✧ 神话般的远见卓识
- ✧ 商机是被创造出来的，还是被寻得的？
- ✧ 效果推理原则
- ✧ 创造属于你自己的机遇
- ✧ 结语：一切尽在你的掌握中

如果此时此刻你正在阅读这本书，那么很有可能你是在寻找通向成功的路线图。当然，你不是一个人在孤零零地战斗，许许多多生活基本需求得到满足的人们都是你的战友。对于成功，不同的人会有不同的定义：成功或许是拥有和睦的家庭，成功或许是拥有权力和名声，成功或许仅仅是拥有独立、尊严和能够在自己的领域内实现潜能的机会，当然，同时又能大赚一笔！定义成功并

通向成功的方法不计其数，可以说有多少人就有多少种可能的方式。无论你怎样定义成功，怎样获得成功，其中一个激动人心、举足轻重且行之有效的办法便是创业——因为创业的目的就在于，为你和你周围的一群人绘制崭新的蓝图。

本书描述的就是各种路线图：不仅找寻那些现成可用的路线图；还将帮你绘制全新的地图，开辟道路，甚至重塑一个全新的世界。现在就请系好你的安全带——一起来看看那些来源于街头的残酷现实，又经过严谨学术研究所萃取出来的智慧吧。