



CHUANGYE YINGXIAO
YU GUANLI

创业营销与管理

王亚卓 / 主编



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House



CHUANGYE YINGXIAO
YU GUANLI

创业营销与管理

王亚卓 / 主编



中国时代经济出版社
China Modern Economic Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

创业营销与管理/王亚卓主编. --北京: 中国时代经济出版社, 2014. 8

ISBN 978-7-5119-2119-2

I. ①创… II. ①王… III. ①企业管理—市场营销学
IV. ①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 180889 号

书 名: 创业营销与管理

作 者: 王亚卓

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区玉林里 25 号楼

邮政编码: 100069

发行热线: (010) 68320584

传 真: (010) 68320584

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgkdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京天正元印务有限公司

开 本: 787 毫米×1092 毫米 1/16

字 数: 428 千字

印 张: 19

版 次: 2014 年 9 月第 1 版

印 次: 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-2119-2

定 价: 57.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误, 请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

前言

创业已经成为一国经济稳定发展、繁荣昌盛的强大动力。十七大报告提出“实施扩大就业的发展战略，促进以创业带动就业”，十八大报告又明确提出“引导劳动者转变就业观念，鼓励多渠道多形式就业，促进创业带动就业”。各级地方政府相继出台了一系列激励创业政策，在资金、税收等方面扶持创业活动，优化创业环境，特别是针对大学生创业活动扶持力度非常之大，当今社会已经成为“创业者的时代”。

创业教育是世界教育发展与改革的新趋势。创业能力被联合国教科文组织列为继学术性、职业技能之后，大学生应具备的第三种能力护照。联合国教科文组织强调：必须把培养学生的创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标，毕业生不仅仅是求职者，也应该是工作岗位的创造者。美国政府十分重视创业教育，创业教育与创业精神的倡导对美国经济的快速发展起到了不可估量的支撑作用。我国的创业教育尚处于起步阶段，全国高校都十分重视创业教育，不仅把创业教育看成一项技能，同时是转变传统教育观念、改革人才培养模式的一种新探索：培养大学生的创业创新精神，锻炼创业技能和能力，养成理性的创业思维。

长期以来普遍的认知是创业成功取决于个人禀赋，但德鲁克提出“创业不是一种天赋，是可以组织，并且需要组织的系统性的工作”。所以创业活动是在不确定因素下，创业者与环境互动以实现特定目标的有一定规律的复杂过程。创业者可以通过管理行为把握创业全过程，同时营销活动创业过程中起着举足轻重的作用。创业营销是创业者凭借创业精神、创业团队、创业计划和创新成果，获取企业生存发展所必需的各种资源的过程，创业营销实际上是一种崭新的创业模式。今天，对于大多数年轻的创业者来说，既缺乏资金和社会关系，又缺乏商业经验，所拥有的只是创业激情和某种新产品的原始构思或某种新技术的初步设想，要获得成功，除了勇气、勤奋和毅力外，还必须依赖于有效的创业营销来获得创业所需的各种资源。李嘉诚曾说，营销技巧就是他最重要的创业条件。

本书总结王亚卓副教授多年的市场营销实践经验和创业指导经验，归纳营销理论和管理理论精髓，吸收中外有关创业营销、创业管理和创业教育的精华，系统梳理创业管理知识体系，深入探讨和总结创业活动的一般规律和关键问题。相比市面上同类书要么只重视创业管理全过程，要么只重视创业机会和营销，本书认为创业活动是市场机会+营销活动+管理过程，本书不仅重视创业管理全过程，而且也很重视市场机会的挖掘、营销工具的运用。

所以，本书最大的特点是将理论与实践紧密结合，将创业营销先进手段和创业管理

精髓相结合,采用导入案例+理论阐述+案例分析+思考题的组合方式,是一套立意新颖、体系完整、编排合理的创业教育教材。

本书一共分为九章:

第一章 创业与创业营销概述。创业的定义、要素、活动过程;创业营销组合理论、定义、4P、4C、4R 营销组合比较分析、创业营销与传统营销的区别;主要发达国家创业概况;我国创业发展现状分析。

第二章 创业者与创业团队。创业者定义、类型、素质、能力、动机、创业者与职业经理人区别;创业团队组建与管理;营销团队组建与人员分类;营销分类;大学生创业分析。

第三章 创业市场机会。创业环境分析、创业市场机会类型、机会特征、机会来源;市场机会识别影响要素、识别过程、机会分类与方法;市场机会评价目标、策略、方法、步骤;商业模式开发思路、构成要素、创新方法。

第四章 创业战略与市场分析。创业型企业战略规划特征、战略计划的作用、内容、制定过程;市场分析方法——波士顿咨询集团矩阵、SWOT 矩阵、行业竞争结构分析;市场细分标准、原则和步骤;目标市场策略。

第五章 商业计划书。商业计划概述书定义、作用、编写原则、编写技巧、基本要求、核心内容、撰写及展示。

第六章 创业资源。创业资源的内涵、种类、作用、与一般商业资源的异同;创业资源整合意义、原则和方式;创业资源的识别、获取、开发和利用。

第7章 创业策划。创业目标策划选择、商业模式选择、创业方式选择、新创企业法律形式选择、新企业注册登记与纳税筹划。

第八章 创业融资。创业融资难的原因、创业融资渠道、债权融资与股权融资、创业融资过程。

第九章 创业风险防范与危机管理。创业风险类型、创业启动阶段风险、新创企业起步阶段风险、创业企业成长阶段风险、创业危机管理。

本书在写作过程中,参阅了大量的文献资料,为此向原作者表示诚挚的感谢,特别感谢李时椿教授、张玉利教授和梅强教授。虽然本书作者尽量在参考文献中注明引用出处,但也难免有疏漏的地方,特别是有些段落源自网络帖子,由于无从考证原文作者的真实姓名,故无法注明出处,在此一并表示感谢。

本书是由齐鲁工业大学王亚卓副教授主持编写并修改,是“山东省高等教育名校建设工程”应用型特色名校重点专业(市场营销)的成果之一。

由于种种原因,本书难免存在缺憾之处,作者欢迎广大读者在阅读本书的过程中,提出宝贵意见!

目 录

Contents

第一章 创业与创业营销概述.....	1
第一节 创业活动及其本质.....	3
第二节 创业营销的本质与内涵	11
第三节 主要发达国家创业概况	17
第四节 我国创业发展	31
第五节 创业管理	39
第二章 创业者与创业团队	43
第一节 创业者	45
第二节 创业团队	58
第三节 营销团队	67
第四节 大学生创业能力	74
第三章 创业市场机会	80
第一节 创业环境分析	81
第二节 创业机会概述	84
第三节 市场机会识别	90
第四节 市场机会评价.....	102
第五节 商业模式.....	108
第四章 创业战略与市场分析.....	119
第一节 创业型企业战略规划特征.....	120
第二节 创业型企业战略规划.....	122
第三节 市场分析方法.....	126
第四节 市场细分.....	130
第五节 目标市场策略.....	136

第五章 商业计划书	141
第一节 商业计划书的作用和常见问题.....	143
第二节 商业计划书编写原则.....	146
第三节 商业计划书编写技巧.....	148
第四节 商业计划的基本要求.....	150
第五节 商业计划基本内容.....	151
第六节 商业计划书的撰写与展示.....	156
第六章 创业资源	201
第一节 创业资源概述.....	201
第二节 创业资源整合.....	206
第三节 创业资源管理.....	211
第七章 创业策划	223
第一节 创业目标策划选择.....	225
第二节 商业模式选择.....	228
第三节 创业方式选择.....	234
第四节 成立公司流程.....	242
第八章 创业融资	254
第一节 创业融资障碍.....	255
第二节 创业融资渠道.....	257
第三节 融资方式选择.....	262
第九章 创业风险防范与危机管理	269
第一节 创业风险的概念.....	272
第二节 创业风险类型.....	273
第三节 创业风险的识别.....	274
第四节 创业各阶段风险与防范.....	276
第五节 创业危机管理.....	288

第一章

创业与创业营销概述



学习目标

创业与创业营销定义

创业活动过程

创业营销与传统营销区别

当代中国创业历程



导入案例

马云的创业故事

1984年，历经辛苦的马云终于跌跌撞撞地考入杭州师范大学外语系——他的成绩是专科分数，离本科线还差5分，但恰好本科没招满人，马云就这样幸运地上了本科，并凭着满腔热情和一身侠气，当选学生会主席。

大学毕业后，马云在杭州电子工业学院教英语。1991年，马云初涉商海，和朋友成立海博翻译社。结果第一个月收入700元，房租2000元，遭到一致讥讽。在大家动摇的时候，马云坚信：只要做下去，一定有前景。他一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转。两年间，马云不仅养活了翻译社，组织了杭州第一个英语角，同时还成了全院课程最多的老师。如今，正如马云当年所愿，海博已经成为杭州乃至浙江省最大的翻译社。

“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”初次下海的经历，给马云留下了深刻的体会。1994年底，马云首次听说互联网；1995年初，他偶然去美国，首次接触到互联网。对电脑一窍不通的马云，在朋友的帮助和介绍下开始认识互联网。当时网上没有任何关于中国的资料，出于好奇的马云请人做了一个自己翻译社的网页，没想到，3个小时就收到了4封邮件。

敏感的马云意识到：互联网必将改变世界！

随即，不安分的他萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放

到网上向全世界发布。此时，刚刚步入而立之年的马云已经是杭州十大杰出青年教师，校长还许诺他外办主任的位置。但特立独行的马云挥挥手，放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，毅然下海。

此时，互联网对于绝大部分中国人还是非常陌生的东西。即使在全球范围内，互联网也刚刚开始发展：大洋彼岸，尼葛洛庞帝刚刚写就《数字化生存》、杨致远创建雅虎还不到一年；而在北京，中国科学院教授钱华林刚刚用一根光纤接通美国互联网，收发了中国的第一封电子邮件。

在这样的情形下，远在尚未开通拨号上网业务的杭州，马云就已经梦想着要用互联网来开公司、下海、盈利。这个想法立即遭到了亲朋好友的强烈反对。“我请了24个朋友来我家商量。我整整讲了两个小时，他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。最后说到底怎么样？其中23个人说算了吧，只有一个人说你可以试试看，不行赶紧逃回来。我想了一个晚上，第二天早上决定还是干，哪怕24个人全反对我也要干。”

“其实下决心最大的原因并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功。经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就像晚上想想千条路，早上起来走原路，一样的道理。”

时隔多年，回忆起当年力排众议的情形，马云依然为自己的选择而叫好。1995年4月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，专门给企业做主页的公司“海博网络”就这样开张了，网站取名“中国黄页”，成为中国最早的互联网公司之一。

3个月后，临近杭州的上海正式开通互联网，马云的业务量激增。在各企业纷纷忙着建立自己主页的时候，马云的先见之明为他带来了丰厚的利润。当时，制作一张主页，中英文对照的2000字内容、一张彩照，开价就是2万元人民币。不到3年，马云就轻轻松松赚了500万元利润，并在国内打开了知名度。

1997年，在国家外经贸部的邀请下，马云带着自己的创业班子挥师北上，建立了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会、中国外经贸等一系列国家级站点。

这段经历对马云弥足珍贵。他告诉记者：“在这之前，我只是一个杭州的小商人。在外经贸部的工作经历，我知道了国家未来的发展方向，学会了从宏观上思考问题，我不再是井底之蛙。”

1999年初，开拓了宏观视野的马云返回杭州，进行二次创业，他决定介入电子商务领域。采用什么模式？当时全球互联网所做的电子商务，基本上是为全球顶尖的15%大企业服务。但马云生长在私营中小企业发达的浙江，从最底层的市场滚打过来，深知中小企业的困境。他毅然做出决断——“弃鲸鱼而抓虾米，放弃那15%大企业，只做85%中小企业的生意。”

“如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道，有巨额广告费，小企业什么都没有，他们才是最需要互联网的人。而我就是要领导穷人起来闹革命。”马云要做的事就是提供这样的一个平台，将全球中小企业的进出口信息汇集起来——“中小企业好比沙滩上一颗颗石子，但通过互联网可以把一颗颗石子全粘起来。用水泥粘起来的石子们威力无穷，可以与大石头抗衡。而互联网

经济的特色正是以小博大、以快打慢。”

1999年9月,马云的阿里巴巴网站横空出世,立志成为中小企业敲开财富之门的引路人。当时国内正是互联网热潮涌动的时刻,但无论是投资商还是公众,注意力始终放在门户网站上。马云在这个时候建立电子商务网站,在国内是一个逆势而为的举动,在整个互联网界开创了一种崭新的模式,被国际媒体称为继雅虎、亚马逊、易贝之后的第四种互联网模式。阿里巴巴所采用的独特B2B模式,即便今天在美国,也难觅一个成功范例。

网站注册成立一个月后,由高盛牵头的500万美元风险资金便立即到账。马云用这笔钱做的第一件事情,就是从香港和美国引进大量的外部人才。这个时期,也正是马云对外宣称“创业人员只能担任连长及以下的职位,团长级以上全部由MBA担任”的时候。彼时,12个人的高管团队中除了马云自己,全部来自海外。

1999年底,马云以6分钟的讲述获得有“网络风向标”之称的软银老总孙正义的赏识。两人进行了3分钟的单独谈判后,马云获得了孙正义3500万美元的投资。软银每年接受700家公司的投资申请,只对其中70家公司投资,而孙正义只对其中一家亲自谈判。

事实证明,无论是高盛还是孙正义,对马云的判断都是准确的。在电子商务领域,马云显示了自己的独特视角和预见性:创业当年,阿里巴巴的会员就达到8.9万个;2000年达到50万;在2001年互联网的严冬季节,依然实现了百万会员的目标,并成为全球首家超过百万会员的商务网站;目前的会员总数已经超过350万之巨。在互联网最寒冷的冬天里,阿里巴巴成为最早宣布赢利的.com之一,并被哈佛、斯坦福等著名商学院选为案例,连续4年被《福布斯》评为全球最佳电子商务站点第一名。

第一节 创业活动及其本质



一、创业的意义

随着高等教育从“精英教育”向“大众教育”迈进,高校毕业生就业形势日益严峻,大学毕业生数量远远超过空缺岗位的数量。有专家指出,近几年城镇每年需要就业的人数将保持在2400万人以上,而现有经济结构,每年大概只能提供1100万个就业岗位,年度就业岗位缺口在1300万左右。因此,今后在很长一段时期内,大学生将面临更为严峻的就业形势。大学毕业生创业具有现实意义。

(一) 有利于缓解大学生就业压力

大学的创业有利于解决大学生就业难的问题。创业能力是一个人在创业实践活动中的自我生存、自我发展的能力。一个创业能力很强的大学毕业生不但不会成为社会的就业压力,相反还能通过自主创业活动来增加就业岗位,以缓解社会的就业压力。为此,国家各级党政部门,纷纷把“鼓励和支持高校毕业生自主创业”作为化解当前社会就业难的主要政策之一。

（二）有利于大学生自我价值实现

大学毕业生通过自主创业，可以把自己的兴趣与职业紧密结合，做自己最感兴趣、最愿意做和自己认为最值得做的事情。在五彩缤纷的社会舞台中大显身手，最大限度地发挥自己的才能，并获得合理的报酬。当前社会鼓励大学生创业，虽然是从化解就业难的角度出发的，但从大学生自身来说，其创业的主要原动力则在于谋求自我价值的实现。而只有提高大学生创业的比例，整个社会才能形成创业的风气，才能建立“价值回报”的社会新秩序。

（三）有利于大学生自身素质的提高

我国高校扩招以后，伴随着就业压力，大学生素质与我国高等教育的水平一直为人所诟病。在提高大学教育管理水平和大学生素质的各类探索实践中，大学生创业无疑是最经济、最有效的办法之一。通过创业与创业实践，大学生可以充分调动自己的主观能动性，改变自身就业心态，自主学习，独立思考，并学会自我调节与控制。也只有这样，大学生创业才能成功。对于一个能自我学习、懂得如何管理自己的时间与财务、善于拓展人脉关系、并能够主动调适工作心态、积极适应社会的大学生，其就业将不存在任何问题。

（四）有利于培养大学生的创新精神

创新是一个民族的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。青年大学生作为中国最具活力的群体，如果失去了创造的冲动和欲望，那么中华民族最终将失去发展的不竭动力。大学生的创业活动，有利于培养勇于开拓创新的精神，把就业压力转化为创业动力，培养出越来越多的各行各业的创业者。美国作为世界最发达的国家，其大学生的创业比率一直在 20% 以上。美国前总统里根曾说，一个国家最珍贵的精神遗产就是创新，这是国家强大与繁荣的根源。中国同样需要创新，中国的未来在于大学生，中华民族的精神永恒则在于大学生旺盛的创造力与创新追求。

二、创业定义

国外学者在不同学科都从其特定的研究视角、运用本领域的概念和术语对其进行观察和研究，因而创业被不断地赋予全新的内容，如战略管理、组织行为、财务管理、价值实现、产品研发、科技创新等。最早对创业下定义的是 Knight (1921)，他认为创业是一种成功预测未来的能力。Kirzner (1973) 指出创业是正确预测下一个不完全市场和均衡现象在何处发生的套利行为与能力。创业学的鼻祖熊彼特 (1934) 认为创业是实现创新的过程，指出创业者的创新活动是使用和执行新生产要素组合，包括新产品引进、新市场开拓、新生产方式引进、新原料来源以及采用新生产组织形式等五种方式。Vesper (1983) 认为创业是开展独立的新业务。William Bygrave (1989) 提出创业是首创精神、想象力、灵活性、创造性、乐于理性思考和在变化中发现机会的能力。其中有两大学派的定义被广泛接受。以斯蒂芬森 (Howard H. Stevenson) 为代表的哈佛商学院派认为：创业是不拘泥于当前所控制资源而探寻机会并创造价值的过程；以蒂蒙斯 (Jeffrey A. Timmons) 为代表的百森商学院派认为：创业是一种思考、推理和行动的方

法,它不仅要受机会制约,还要求创业者有完整缜密的实施方法和讲求高度平衡技巧的领导艺术。哈佛商学院学派强调了创业的本质,即把握机会,不是等到资源齐备后再去寻找机会,是机会在先,资源整合在后;百森商学院既强调机会的重要性,同时也强调创业者实现创业,并创造价值的方法。

本书认为创业的定义为:创业是创业者通过对市场必要的调研分析,及时发现与把握商业机会,通过创建企业或企业组织结构创新,努力筹集并配置各种资源,将新颖的产品或服务推向市场,从而最终创造和实现个人价值与社会价值的一系列活动或过程。

当然,从更广泛的意义上说,创业,就是创造事业,是最高层次的就业。创业者进入市场、创建实业,是生活态度和生活方式的巨大转折,是为自己搭建的一个发挥才华、施展抱负、奉献社会、报效国家的舞台。

创业定义可以概括地从以下几个方面理解:

(一) 组织、体制、制度

即创业活动的展开必须依赖于一定的组织、体制、制度作为基础,这种组织、体制、制度既可以是新创建的组织、体制、制度,也可以是现有的组织、体制、制度。

(二) 资本

这是上述对创业的定义中都没有提及的一个问题,创业活动的开展必须通过资本投入组织资源才可以实现,如果没有了资本投入,所谓的创业仅仅只是一个观念层次上的活动。

(三) 价值

创业活动是一个价值创造过程,这种价值可以有很多的方式表达,如精神价值、社会价值、资本实物价值,资本实物价值更贴近创业的实质。

(四) 新事业或家业

创业活动是一个创新过程,是对原有事业或家业的一个突破,而不仅仅是对原有事业或家业的一种持续过程。所以,创业是依赖一定的组织、体制、制度、形式,通过资本,开创一项新的事业并实现价值创造的过程。

三、创业与创新的关系

创新是以新思维、新发明和新描述为特征的一种概念化过程,“创新”一词起源于拉丁语,原意含有三层意思:第一,更新;第二,创造新的东西;第三,改变。创新是人类特有的认识能力和实践能力,是人类主观能动性的高级表现形式,是推动民族进步和社会发展的不竭动力。随着人们对现代社会的科学、技术与经济发展、社会进步关系研究的深入,将会产生对于创新概念的更为深刻的理解。目前,主要根据创新活动中创新对象的不同,把创新分为知识创新和技术创新等。知识创新与技术创新作为人类创新活动的主要方面,互相之间存在着复杂的交互作用。知识创新是技术创新的基础,技术创新是知识创新的应用与发展。

通常意义上,创业是人类社会生活中一项最能体现人的主体性的社会实践活动,是一种劳动方式,是一种需要创业者组织、运用服务、技术、器物作业的思考、推理、判

断的行为。创业有广义和狭义之分。广义的创业,是指社会生活各个领域里的人们为开创新的事业所从事的社会实践活动,其突出强调的是主体在能动性的社会实践中所体现的一种特定的精神、能力和行为方式。狭义的创业是一个经济学的范畴,是指主体以创造价值和就业机会为目的,通过组建一定的企业组织形式,为社会提供产品服务的经济活动。

虽然创业与创新是两个不同的概念,但是两个范畴之间却存在着本质上的契合,内涵上的相互包容和实践过程中的互动发展。第一次提出了创新概念的奥地利著名经济学家熊彼特认为,创新是生产要素和生产条件的一种从未有过的新组合,这种新组合能够使原来的成本曲线不断更新,由此会产生超额利润或潜在的超额利润。创新活动的这些本质内涵,体现着它与创业活动性质上的一致性和关联性。

(一) 创新是创业的基础,而创业推动着创新

从总体上说,一方面科学技术、思想观念的创新,促进人们物质生产和生活方式的变革,引发新的生产、生活方式,进而为整个社会不断地提供新的消费需求,这是创业活动之所以源源不断的根本动因;另一方面,创业在本质上是人们的一种创新性实践活动。无论是何种性质、类型的创业活动,它们都有一个共同的特征,那就是创业是主体的一种能动的、开创性的实践活动,是一种高度的自主行为,在创业实践的过程中,主体的主观能动性将会得到充分的发挥和张扬,正是这种主体能动性充分体现了创业的创新性特征。

(二) 创新是创业的本质与源泉

经济学家熊彼特曾提出,“创业包括创新和未曾尝试过的技术”。创业者只有在创业的过程中具有持续不断的创新思维和创新意识,才可能产生新的富有创意的想法和方案,才可能不断寻求新的模式、新的思路,最终获得创业的成功。

(三) 创新的价值在于创业

从一定程度上讲,创新的价值就在于将潜在的知识、技术和市场机会转变为现实生产力,实现社会财富的增长,造福于人类社会。而实现这种转化的根本途径就是创业。创业者可能不是创新者或是发明家,但必须具有能发现潜在的商机和敢于冒险的精神;创新者也并不一定是创业者或是企业家,但是创新的成果则是经由创业者推向市场,使潜在的价值市场化,创新成果也才能转化为现实生产力。这也侧面体现了创新与创业的相互关联。

(四) 创业推动并深化创新

创业可以推动新发明、新产品或是新服务的不断涌现,创造出新的市场需求,从而进一步推动和深化各方面的创新,因而也就提高了企业或是整个国家的创新能力,推动经济的增长。

通过以上对于创业与创新关系的论述,我们知道二者内在相关、密不可分。并且了解了创业与创新的联合,对于解决我国目前的就业问题至关重要,以至会影响到我国的发展与前景。由于创新与创业的密切关系,我国高等院校的创业与创新教育应该相互渗透融合,弘扬创新创业精神,健全创新创业机制,完善创新与创业的环境,加强产学研

结合,加强创新与创业的交叉渗透和集成融合,并且不断地在实践中结合,从而推动社会的可持续发展。

四、创业要素模型^①

杰弗里·蒂蒙斯是创业教育的先驱,有“创业教育之父”的美誉。他在长期的研究教育工作中提炼出了创业要素模型,被称为蒂蒙斯模型,见图1-1。蒂蒙斯模型在创业领域的影响巨大,原因是多方面的。

首先,该模型简洁明了,高度提炼出创业的关键要素:机会、创业者及其创业团队、资源,这三个要素是任何创业活动都不可或缺的。没有机会,创业活动就成了盲目的行动,根本谈不上创造价值;机会普遍存在,没有创业者识别和开发机会,创业活动也不可能发生;合适的创业者把握住合适的机会,还需要有资源,没有资源,机会就无法被开发和利用。

其次,该模型突出了要素之间匹配的思想,这对创业来说十分重要。对创业来源,不论是机会还是团队或是资源,都没有好和差之分,重要的是匹配和平衡,机会与创业者之间要匹配,机会与资源之间也需要匹配,机会、创业者、资源之间的平衡和协调是创业成功的基本保证,这些道理很简单但确实很重要。

最后,该模型具有动态特征。创业的三要素很重要,但不是静止不变的。随着创业过程的展开,其重点也相应发生变化,创业过程实际上是在三个因素相互之间作用,由不平衡向平衡方向发展的过程。成功的创业活动,必须要能将机会、创业者(创业团队)和资源三者做出最适当的搭配,并且也要随着事业发展而做出动态的平衡。

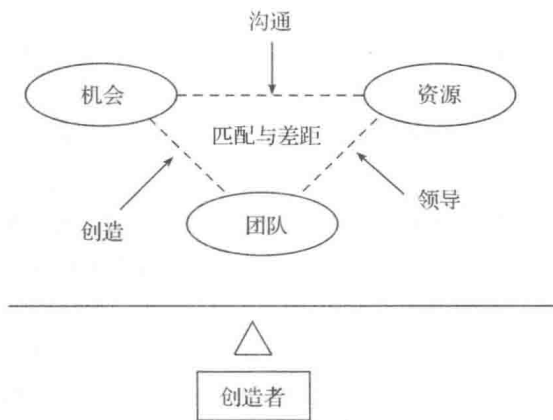


图 1-1 蒂蒙斯模型

五、创业活动过程

请先看下面的例子:

一位妇女喜欢为家庭聚会制作开胃食品,朋友们经常称赞她,告诉她这些食品有多

^① 张玉利主编,《创业管理》,北京:机械工业出版社,2013.3

么美味。后来，她建立了一家公司制作和销售开胃食品。

一位从事生物化学基础研究的科学家做出了能推动该领域前沿发展的重要发现。但是，他对识别该发现的实际用途没有兴趣，而且从未尝试那样做。

在被从管理职位上裁员以后，一位中年人偶然发现了用特殊方法处理旧轮胎作为花园边饰（将不同种类植物分开的隔离物）的创意。

一位退休军官想出一个创意：从政府那里购买已淘汰的水陆两栖交通工具，并使用它们去建立一家专门从事偏远荒野旅游的公司。

一位年轻的计算机科学家开发出比目前市面上任何软件都要好得多的新软件，并寻求资金创建一家公司来开发和销售该产品。

上述例子中，从事生物化学基础研究的科学家只是科学家而不是创业者，如果没有什么“意外”发生，这位科学家可能永远不会成为创业者。偶然发现了用特殊方法处理旧轮胎作为花园边饰创意的中年人可能成为创业者，也可能不会，这要看他是否进一步采取行动以及可能采取什么行动，也许他会尝试开展这项业务，也许他会把创意告诉朋友而不是自己进一步开发。退休军官和年轻的计算机科学家已经踏上了创业之路，他们不仅看到了机会并有创意，而且开始着手创建公司和筹集资金。第一位妇女在创业的道路上走得最远，她从朋友的赞赏中看到机会，成立了公司，销售开胃食品，也许她还在为她公司的生存和发展而努力。

研究创业，需要剖析创业过程中所包含的活动和行为，这也是大多数创业管理教材均从过程的角度展开的主要原因。创业过程包含的活动和行为较多，从阶段性活动来看，可分为机会识别和机会开发两大阶段，并可进一步细分为以下六个方面。

（一）产生创业动机

创业活动的主体是创业者，创业活动首先取决于个人是否决定成为创业者。当然，不少人是因为看到了创业机会，由于潜在收益的诱惑，激发了创业动机，进而成为一名创业者或创业团队成员。一个人能否成为创业者，直接受下列三方面因素的影响。

一是个人特质。事实上，每个人都具有创业精神，但其创业精神的强度不同，强度的大小有遗传的成分，更受到环境的影响。温州人的创业动机就要强烈得多，其中环境起到了很大的作用，成功的创业者受到普遍的尊敬，人们可以随时与创业者接触，自然就培育了更多的创业者。这种情况在公司内部也是如此，勇于变革、创新的创业文化氛围会培养出更多的变革型领导者，通用电气公司就是典型的例子。

二是创业机会。创业机会的增多会形成巨大的利益驱动，促使更多的人创业。社会经济转型、技术进步等多方面的因素在使创业机会增多的同时，也降低了创业门槛，进而形成了更大的创业浪潮。

三是创业的机会成本。创业者创业的机会成本一般较低，也就是说，如果不创业而从事其他工作，他们获得的收入和需求的满足程度会比自己创业低。科学家独立创业的情况少，是因为他们可以谋得一份收入相对丰厚而且稳定的工作，为什么要冒创业失败的风险呢？创业者的机会成本往往是他们的时间和劳动的投入。比较起来，那些在国有企业有较高职位和稳定收入的人“下海”创业，似乎机会成本很高，但凭借他们的能力和经验，即使创业不成功，也不会有太大的损失，他们还可以谋求稳定的工作，实际的

机会成本并不高。随着社会保障体系的建立健全以及产权体制改革的深化,因为体制差别形成的原有特殊利益会逐渐减少,结果会进一步降低创业成本,激发人们的创业动机。

(二) 识别创业机会

识别创业机会是创业过程的核心,也是创业管理的关键环节。识别创业机会包含发现机会和评价机会价值两大方面的活动,这其中有许多问题值得研究。

第一,机会来自哪里?或者说创业者应该从何处识别创业机会?

第二,为什么某些人能够发现创业机会而其他人却不能?或者说哪些因素影响甚至决定了创业者识别机会?

第三,机会是通过什么形式和途径被识别到的?是经过系统搜集和周密的调查研究还是偶然被发现的?

第四,是不是所有的机会都有助于创业者开展创业活动并创造价值?

围绕这些问题,可以看到创业者在识别创业机会阶段经常要采取的活动。为了识别到机会,创业者可能需要多交朋友并经常与朋友交流沟通,这样做有助于创业者更广泛地获取信息。创业者可能还需要细心观察,从以往的工作和周边的事物中发现问题,看到机会。对于自认为看到的机会,创业者需要对机会进行评估,判断机会的价值。

(三) 整合资源

整合资源是创业者开发机会的重要手段。强调整合资源,是因为创业者可以直接控制的可用资源少,许多成功的创业者都有过白手起家的经历。对创业者来说,整合资源往往更意味着整合外部的资源、别人掌握控制的资源,来实现自己的创业理想。人、财、物是任何生产经营单位都要具备的基本生产要素,创业活动也是如此。

对打算创业并识别到创业机会的创业者来说,要想成就一番事业,就要组建团队,凝聚一批志同道合的人。创业者所需要整合的另一种基本的也是十分重要的资源就是资金,在创业过程中被称为创业融资。创业活动是创业者在资源匮乏的情况下开展的具有创造性的工作,势必面临很大的不确定性,在很多情况下,创业者自身对事业的未来发展也不清楚。在这样的情况下,外部组织和个体当然不敢轻易给予投资。所以不少创业者在创业初期乃至新企业成长的很长一段时间里,把主要的精力都投入到融资的努力中。创业者不能仅靠自己所识别的机会整合资源,还需要围绕创业机会设计出清晰的商业模式,向潜在的资源提供者陈述清晰有吸引力的盈利模式,有时还需要制定详细的创业计划。要知道潜在的资源提供者也不希望自己拥有的资源被闲置,他们也急于寻找到资源增值的途径。目前我国,一方面企业难以融到资金,难以找到合适的人才;另一方面则是大量的资金被存到银行,大量的剩余劳动力在渴望工作。

(四) 创建新企业或新事业

新企业的创建和新事业的诞生是衡量创业者创业行为的直接标志,有人甚至直接将是否创建了新企业作为个人是不是创业者的衡量标准。创建新企业有不少事情要做,包括公司制度设计、企业注册、经营地址的选择、确定进入市场的途径等,有时甚至要在创建新企业还是收购现有企业等进入市场的不同途径之间进行选择。这些工作也是开

创新事业、公司内部创业活动等都需要思考的。对公司内部创业活动来说，可能没有公司制度设计问题，但同样要设计奖惩机制，甚至需要制定利益分配原则；可能没有企业注册问题，但同样要有资金投入及预算控制机制等问题。创业初期，迫于生存的压力，也由于对未来发展无法准确预期，创业者往往容易忽视这部分工作，结果给以后的发展带来许多问题。

（五）实现机会价值

创业者整合资源、创建新企业的目的是实现机会价值，并通过实现机会价值来实现自己的创业目标。这显然是创业过程中的重要环节，许多创业管理教材把这一阶段的工作具体陈述为新企业的生存与成长。

表面来看，与有多年经营历史的现存企业相比，创业者新创建的企业没有什么本质的区别，都要做好生产销售等类似的工作，但实际上差异还是巨大的。对已存在的企业来说，其销售工作的核心任务也许是注重品牌价值，维护好老顾客，提升顾客的忠诚度。而对新创建的企业来说，也要考虑品牌价值等问题，但首要的任务则是如何争取到第一个顾客，如何从竞争对手那里把顾客抢夺过来，这意味着新企业要为顾客创造更大的价值，也可能意味着要为获得同样的收益付出更大的代价和成本。确保新创建的企业生存是创业者必须面对的挑战，但创业者不能仅仅考虑生存，同时还需要考虑成长，不成长就无法生存得更长远，在激烈竞争的环境中尤其如此。企业成长存在内在的基本规律，在这方面，企业成长理论（包括成长决定因素理论和成长阶段理论）研究已经取得了较丰富的成果。创业者需要了解企业成长的一般规律，预见企业不同成长阶段可能面临的管理问题，采取有效的措施予以防范和解决，使机会价值得到充分的实现，同时不断地开发新的机会，把企业做大、做强、做活、做长。

（六）收获回报

追求回报是创业活动的主要目的，不求回报是做人的美德，但对开展创业活动的创业者来说，这样的美德是不值得提倡的。对回报的追求有助于强化创业者对事业的执着。对创业者来说，创业是获取回报的手段和途径，是一种载体，而不是目的本身。回报可能是多种多样的，对回报的满意程度在很大程度上取决于创业者的创业动机。调查发现，多数创业者的创业动机首先是自己当老板，然后才是追求利润和财富，对这些人来说，当老板的感受就是回报。对以追求财富为主要动机的创业者来说，把自己创建的企业在短期内培养成为一家快速成长企业，并成功上市，可能是获取回报的理想途径。

现实中，创业者随着创业活动的持续，会对自己创建的企业甚至经营的产品融入越来越多的情感，甚至将其视为生命的一部分，淡化甚至忘却了对回报的追求，结果可能是不仅没有收获回报反而约束了企业的健康发展。在调查中发现，有的企业初期发展得很好，进入了快速成长阶段，需要更多的资金发展，也有不少投资者表示愿意投资，但创业者却因为担心自己创办的企业被别人控制而失去了不少发展的机会。这样的例子很普遍。