



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



高等学校管理类专业前沿课程教材

创业管理

□ 武春友 主编

王国红 唐丽艳 副主编



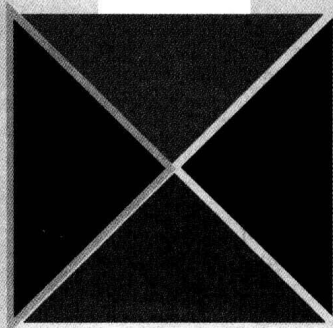
高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



高等学校管理类专业前沿课程教材



创业管理

□ 武春友 主编

王国红 唐丽艳 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

内容简介

本书共分 11 章,第一章绪论,以创业与经济发展、创业与自我实现开始,之后 10 章紧紧围绕创业各个阶段的不同问题展开讨论,涵盖了创业管理中的主要知识体系。本书主要内容包括:绪论,企业家与创业;创业机会及创业风险,创业策划,创业的商业计划,新企业的创立,创业团队、创业企业组织,创业激励,创业过程中的知识产权保护,新创企业的营销管理以及成长中创业企业的管理。

本书主要特点是:注重理论知识的系统性,注意案例与理论的紧密结合,强调创新,突出实用性。

本书可作为高等学校经济类、管理类的研究生、本科生的创业管理课程教材,或其他专业研究生和本科生的教材,还可作为相关研究人员、管理人员的参考书,更重要的是可以作为实践中的创业者——包括准备创业者和正在创业者的行动参考手册。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/武春友主编. —北京:高等教育出版社,
2008.5

ISBN 978-7-04-023644-6

I. 创… II. 武… III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 041926 号

策划编辑	张冬梅	责任编辑	杨成俊	封面设计	杨立新
责任绘图	黄建英	版式设计	张 岚	责任校对	王 雨
责任印制	韩 刚				

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-58581118
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100120	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
		网上订购	http://www.landracom.com
经 销	蓝色畅想图书发行有限公司		http://www.landracom.com.cn
印 刷	北京中科印刷有限公司	畅想教育	http://www.widedu.com
开 本	787×960 1/16	版 次	2008 年 5 月第 1 版
印 张	18.75	印 次	2008 年 5 月第 1 次印刷
字 数	340 000	定 价	25.50 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号 23644-00

前言

大江东去浪淘尽，千古风流人物。

古往今来，多少志士仁人，多少英雄豪杰，毕一生之努力，包括学习、奋斗，拼搏，乃至付出生命或鲜血，为人类，为中华民族，谱写了一曲曲辉煌且令世人引为骄傲和自豪的壮丽诗篇。不论是秦皇汉武，唐宗宋祖，只识弯弓射大雕的成吉思汗，还是集政治家、思想家、军事家之大成、缔造中华人民共和国的伟大领袖毛泽东，已经被中国共产党人用世人瞩目、世界公认的具有中国特色社会主义发展实践证明了的“发展是硬道理”的伟大旗手邓小平，他们创造的是惊世的丰功伟绩，他们是创造世界的伟大创业者。

当今中国，许多创造经济辉煌的企业家们，虽然在政治上无法与上述造世英雄相比，但他们用毕生精力，坚苦卓绝，不惧失败，用拼搏与血汗在验证邓小平“发展是硬道理”的“真言”中，作出了卓越贡献。

成功的创业者们，在接受人们对他们倾慕的赞誉中，越来越成熟了。他们中绝大多数，已经不再为自己的辉煌成就而沾沾自喜，他们更多的表达是用他们创业中的感悟，甚至是达到哲学层次的经典领悟和感言给后来创业者以关怀、提示、指导、鼓励、警示和启发。所以，我建议创业者开始创业的时候，不妨先拜读成功创业者们创业的传记，感悟他们的至理名言、成功的经验和失败的教训。

由于创业是创业者志愿的追索和实践过程，因此，“爬到山顶上的欣慰、痛快”是自然的。但创业过程中遇到的诸多在社会发展过程中必然伴随的约束，乃至面对艰难选择时的无助，都是创业者无法逃避的历练，但这正是成功创业者应该能承受并战而胜之的，否则就很难成为成功的“创业者”。

“创业”，本质上是为了实现生涯设计中某项目标而采取主动、积极的甚至冒险的实践。因此，在某种意义上讲，创业是不断攀升的自我追求，而自我追求的最高层次是“自我实现”，因此，创业就是自我实现。

人们渴望成为成功的创业者，虽然创业并不等于成功，甚至常常失败，乃至惨败。但创业成功后的自我实现，是极其诱人的，包括成功的激励与诱惑，

也包括过程历练的诱惑。

由于人们对成功的欲望太强烈，因此，对成功的期盼也就更高，当不可避免的失败到来时，承受能力就成为最大的挑战。所以，创业，需要充分的心理和能力准备。

首先，对创业要有正确的理解。

创业，最核心的概念是“新颖”和“价值”。创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品、服务或实现其潜在价值的过程。创业在很大程度上颇具“博弈”风采，至少在成功与失败的较量上，乃至感觉上与“博弈”没有什么区别。假如谁都知道一定成功，那就不是创业，也不会有创业的感觉。

创业是过程，是创造价值的过程，或者说是创造有价值载体的过程。因此，创业过程的艰辛、痛苦、忧郁、苦闷以及充满诱惑力的成功的欲望和阶段性成就，比直接的金钱回报更重要。

创业更需要奉献，包括时间、精力、资金、承受风险和极大的努力。创业需要承担必然存在的风险，包括财务、精神、社会以及家庭等方面的风险。因为没有人会告诉你，什么是唯一能成功的途径。

其次，创业者必须（至少）具有以下基本的素质：

要有自己想创业的心理和意识；

敢于正视和面对客观的创业环境；

要有危机意识、积极的心态和百折不挠的毅力；

要善于思考，不拘一格，多向思维，具有权变能力；

要“善待机遇”，智者贵于“乘时”提高“悟”的层次和能力，“时刻准备着”；

学会判断、把握，具有远见和魄力。

再次，不断提高学习能力。

当今时代，是人才竞争的时代，更是人才学习能力竞争的时代，因此，创业者能否集合优秀人才，能否提升自己和团队的学习能力，是决定成败的关键。

本书从多视角，提供多维的创业思考，为创业者开始创业提供基本准备，包括认知、机遇把握、商业策划、资源整合，特别是重视团队等。

本书引用了较多能启迪创业者的经典案例、成功经验，是一本从管理层面提供给创业者的比较系统的具有启蒙价值和实战价值的理论联系实践的教材，只要能比较深刻地理解本书内容，对创业实务是非常有帮助的。

机会总是青睐那些有准备的人，本书就是帮助创业者成为“有准备的人”。

创业者需要实现自我超越，本书中的理念会更多地帮助创业者实现自我超越。

创业需要积极心态，本书鼓励创业者具有积极的心态。

本书第一、三章由武春友编写，第二、五、八章由唐丽艳编写，第四、六、七、九、十、十一章由王国红编写。在编写过程中，陈中源、王光磊、闫如玉、赵俊同学参与了资料和文献收集工作。

最后，我衷心祝愿所有正在创业或准备创业的人善待创业机会，成为成功的创业者。

天行健，君子当自强不息。

数风流人物，还看今朝。

武春友

2008年3月

目 录

第一章 绪论	1
第一节 创业与经济发展	4
一、创业与欧美的经济发展	4
二、创业与中国的经济发展	6
三、创业对经济增长的贡献	9
第二节 创业与自我实现	10
本章小结	14
课后案例	14
复习题	15
第二章 企业家与创业	16
第一节 企业家与创业精神	18
一、企业家由来	18
二、企业家素质和创业家素质	21
三、创业精神	24
第二节 创业的动机与类型	26
一、创业的动机	26
二、创业的类型	29
第三节 创业成功的要素	34
一、国内研究现状	34
二、国外研究现状	35
第四节 创业管理观念性模式	36
本章小结	39
课后案例	39
复习题	40
第三章 创业机会及创业风险	41

II	第一节 创意	44
▼	一、创意的概念	44
▼	二、激发创意的方法	45
目	第二节 市场机会与创业机会	47
	一、从创意到市场机会	47
	二、市场机会与利基机会	48
	三、创业机会	54
录	第三节 创业机会的辨识	57
	一、创业机会辨识的目的	57
	二、创业机会辨识的内容	58
	三、识别与评估市场机会	60
	四、创业机会的分析与选择	61
	第四节 创业风险	63
	一、创业风险的分类	63
	二、创业风险的来源	65
	本章小结	67
	课后案例	67
	复习题	70
	 第四章 创业策划	 71
	第一节 创业目标策划	72
	一、个人目标	72
	二、企业目标	73
	三、目标与风险	74
	第二节 创业项目选择	75
	一、选择创业项目的原则	75
	二、选择创业项目的思路	76
	三、创业项目选择的步骤	78
	四、适合创业项目的特征	82
	第三节 创业资源的整合	83
	一、获取优秀的商业计划	83
	二、创业人才	86
	三、核心技术	87
	四、创业资金	89
	第四节 商业模式设计	93
	一、商业模式的定义	93
	二、商业模式的重要性	94

三、商业模式的构成要素	96
本章小结	101
课后案例	102
复习题	102
第五章 创业的商业计划	103
第一节 商业计划	104
一、相关概念	104
二、商业计划的类型	106
第二节 商业计划书的框架	107
一、摘要	107
二、正文	108
三、附录	115
第三节 商业计划的编制	115
一、商业计划编制的基础工作	115
二、商业计划编制的过程	116
三、商业计划编制的要点	117
四、编制商业计划必须关注的问题	118
第四节 商业计划的评估	120
一、商业计划的评估者	120
二、商业计划评估的重点内容	120
本章小结	121
课后案例	121
复习题	122
第六章 新企业的创立	123
第一节 企业组织形式的选择	124
一、独资企业	124
二、合伙制企业	126
三、有限责任公司	128
四、股份有限公司	132
第二节 企业的登记注册	135
一、企业登记注册的一般程序	136
二、个人独资企业的设立登记	136
三、有限责任公司的设立登记	138
四、股份有限公司的设立登记	138
五、企业变更登记	139

IV	六、企业法人开业登记收费标准	139
▼	第三节 银行开户与结算	139
▼	一、银行账户与开户银行	139
目	二、银行账户的种类及适用范围	140
	三、开立银行账户的程序	141
录	四、企业债权和债务的结算	142
	第四节 税务登记与纳税	144
	一、税务登记制度	144
	二、账簿和凭证管理	145
	三、纳税申报与依法纳税	146
	第五节 特殊行业的注册及企业应执行的标准	146
	一、提交环境影响报告书	147
	二、水污染标准	147
	三、噪声污染和空气污染标准	148
	四、固体废物污染标准	148
	五、防火标准	150
	第六节 高新技术企业的创立	152
	一、高新技术企业的认定	152
	二、高新技术企业的注册	153
	本章小结	154
	课后案例	154
	复习题	155
	 第七章 创业团队、创业企业组织	 156
	第一节 创业团队的组建	156
	一、创业团队的定义	156
	二、创业团队的类型和构成要素	157
	三、创业团队的重要性	159
	四、创业团队的组建特征	160
	五、成功团队的理念	161
	六、如何创建成功的创业团队	163
	第二节 创业企业组织设立	164
	一、企业组织设计的内容	164
	二、企业组织设计的原则	165
	三、创业企业组织结构的选择	166
	第三节 组织设立中的相关法律问题	167
	一、与组织中各类人员相关的法律问题	168

二、企业员工流动涉及的法律问题	169
本章小结	170
课后案例	171
复习题	172
第八章 创业激励	173
第一节 创业激励	173
一、创业激励的本质	173
二、企业内部激励链及其特性	176
第二节 层级激励	179
一、对创业者的激励	179
二、对创业团队成员的激励	182
三、对普通员工的激励	185
第三节 产权激励	187
一、产权激励的内涵及现代产权制度	187
二、创业企业产权激励机制设计	188
本章小结	194
课后案例	194
复习题	195
第九章 创业过程中的知识产权保护	196
第一节 专利	196
一、专利概述	197
二、专利的申请及审批	198
三、国际专利	198
四、专利侵权	199
第二节 商标	200
一、商标与商标法	200
二、商标注册制度	202
三、创业过程中如何注册和保护商标	203
第三节 著作权	205
一、著作及著作权	205
二、创业者的著作权	206
三、著作权的申请	207
四、著作权的保护期限	207
五、著作权遭到侵害的处理方法	208
第四节 商业秘密与特许经营权	208

一、商业秘密	208
二、特许经营权	210
本章小结	212
课后案例	213
复习题	213
第十章 新创企业的营销管理	214
第一节 新创企业的市场调查	215
一、明确调研所需信息	215
二、资料的收集	216
三、加工处理信息	217
第二节 新创企业的目标营销	217
一、市场细分	219
二、目标市场选择	220
三、市场定位	221
第三节 营销组合策略——新创企业的 4P	225
一、产品策略	225
二、价格策略	227
三、促销策略	229
四、渠道策略	232
本章小结	234
课后案例	235
复习题	237
第十一章 成长中创业企业的管理	238
第一节 企业生命周期与企业成长	239
一、企业生命周期理论	239
二、企业成长	242
三、企业成长中的问题	245
第二节 企业成长的主要模式	246
一、合资经营企业	246
二、收购现有企业	248
三、运作特许经营企业	252
四、多元化经营企业	256
五、专业化经营企业	258
第三节 企业成长中的危机管理	261
一、危机管理的相关概念	262

二、危机管理的基本步骤和对策	265	VII
第四节 成功企业再创业	269	▼
一、再创业的目标——建立新企业	270	▼
二、再创业的特质——创新中求发展	271	目
三、再创业的类型	273	
本章小结	276	录
课后案例	276	
复习题	279	
参考文献	280	

第一章 绪 论



导入案例

杰西卡奇迹

“我是一个冒险者，”22岁的杰西卡·纳姆（Jessica Nam）说道：“但是还没有到愿意独自冒险的程度。”

纳姆现在做的不仅仅是开创了自己的小生意。从布朗大学（Brown University）毕业之后，她原先想开一家面包店，生产她的大学同学最喜欢的香蕉面包和果仁摩卡巧克力饼。凭借75万美元的启动资金（seed money）及一名经验丰富的指导老师的帮助，纳姆希望其美味可口的面包、蛋糕和小甜饼的销售遍及新英格兰地区的咖啡店和便利店。

纳姆的确是一个学院派的创业者。她最初是晚上上完课之后在宿舍里面烘焙面包。她不断发展自己的事业，这就是目前为人所知的“杰西卡奇迹”（Jessica's Wonders），这是她为获取学分而进行的一个独立学习的课程中的内容。纳姆独创了产品风味和配方，并给每一个产品起了一个与她朋友的名字相同的滑稽称呼。她利用激光标记机和彩色纸制作商标。她赚了大钱，当她的烤制品卖到罗得岛州的普罗维登斯市（Providence）时，每块面包可以赚到10美元。

当然，“杰西卡奇迹”不单单是烤制品。在她的创业经营计划中，纳姆将自己的标志性产品描述为：“夹着熟香蕉的湿润的面包，刚刚烤好，里面充满着向外溢出的草莓，每口都会咬到真正的香蕉片，上面是美妙的咬起来嘎吱作响的肉桂沫，这种滋味妙不可言。”上述描述帮助她在布朗大学首届年度创业经营计划大赛中获得了亚军。

纳姆的创业经营计划随后吸引了史蒂夫·马萨斯基（Steve Massarsky）的目光。作为一名娱乐业的前任律师和丰富的创业促进者，马萨斯基

与纳姆签约，使她的企业成为自己新成立的企业孵化集团（Business Incubation Group, BIG）支持的首家创业企业。像 BIG 这样的公司为创业企业建立了一个迅速成长的环境。它们为创业企业提供办公场所、市场营销服务、会计支持、人力支持以及指导建议。作为交换，它们将获取创业企业一定比例的最终利润。马萨斯基还安排纳姆到纽约的一家广告代理公司进行暑假实习，以提高纳姆的促销技能，同时还帮助纳姆从“天使”（angels，指富有的个人投资者）投资者那里筹集资金。他坚信他们可以使“杰西卡奇迹”在未来的 3 年里变成一家价值 1 300 万美元的公司。

马萨斯基将杰西卡·纳姆由一个面包师转变为一个商标名称。现在，她不仅在销售香蕉面包，还在销售一种具有自制风味的产品。这种风味由一个聪明伶俐、面目清新的年轻女孩创造。她参加过罗得岛州小姐选美比赛，还当过无家可归收容所的志愿者。“她明白她自己就是产品，”马萨斯基这样评论纳姆，“她必须成为一个市场标志，我们将在更大范围内销售杰西卡的产品。”

杰西卡·纳姆的名字和肖像将出现在她销售的每件产品的标签上。马萨斯基正在努力说服纳姆为促销照片穿上香蕉衣服。“如果你走进一家商店，看到一张迷人妇女脸庞透过香蕉外套注视着，你可能会买一盒甜点。”他这样解释自己的理论。

纳姆并不怎么喜欢香蕉衣服和自我促销活动，但是她乐意看见自己的创业活动能从厨房里走出去。“我只知道我喜欢想出一些主意，创造出我想让人们记住的名称和方式，”她这样说道：“我也很喜欢烘焙，但是我真的很厌烦重复烘焙同样的东西。”

资料来源：Adapted from Emily Barker, “Bananas, My Brand and Me” Inc., October 1, 2000. This article can be found online at www.inc.com/articles/details/0., CID20435 _ REG3, 00. html, accessed November 2001

杰西卡·纳姆只是目前这个创业型社会众多创业者中的一个成功缩影。目前，世界各地的人们都对创业有着浓厚的兴趣。全球创业观察（GEM）是由百森商学院与伦敦商学院主持的联合研究项目，追踪包括美国在内的 40 个国家的创业情况。2003 年 GEM 研究报告显示，在所有被调查国家中，大约 3 亿人或 12.5% 的成年人参与了创建新企业的活动。

全球创业观察报告区别了被调查者开创新企业的动机，即是为了利用有吸引力的机会还是迫于无奈的选择。换句话说，它追踪调查人们之所以成为创业

者，是因为他们发现了有吸引力的机会，还是因为他们难以找到比这更好的工作。总的来说，在被调查的 40 个国家中，大约 2/3 的个人报告说，他们开创企业是在追求有吸引力的机会。遗憾的是，美国大约 20% 的新企业在第 1 年就失败了，另有大约 20% 的企业在它们存活第 2 年也失败了。这些统计数据显示，对那些因受到激励而开创新企业的人来说，仅有动机是不够的，强烈的动机必须与有用的信息、坚实可靠的商业创意、有效的执行相结合才能最大化创业成功的可能性。

对于“创业”（entrepreneurship）一词，有多少学者探讨过其含义，它就有多少种定义。有人说，要定义“创业”也许是徒劳无益的，原因在于这个术语太含糊，表达得也不够准确，以至于我们很难使用。本书用表 1-1 精选了现有的定义。

表 1-1 创业的定义

来 源	定 义
奈特 (Knight, 1921)	承受不确定性和风险而获取利润
熊彼得 (Schum Perter, 1934)	实现企业组织的新组合——新产品、新服务、新材料来源、新生产方法、新市场和新的组织形式
霍塞利茨 (Hoselitz, 1952)	承受不确定性……协调生产型资源……引入创新和提供资本
科尔 (Cole, 1959)	发起和创建以营利为目的、企业的有目的的活动
麦克莱兰 (McClelland, 1961)	中度冒险
卡森 (Casson, 1982)	对稀缺资源的协调整合
盖特纳 (Gartner, 1985)	新组织的创建
史蒂文森、罗伯茨和格罗斯贝克 (Stevenson, Roberts & Grousbeck, 1989)	不顾现有可控制的资源而寻求和利用机遇
哈特、史蒂文森和戴尔 (Hart, Stevenson & Dial, 1995)	不顾现有可控制的资源而寻求和利用机遇，但是受到创建者以前的选择和行业相关经验的限制

如果考查一下这些定义中的共同因素，我们会发现它们具有以下特征：

- (1) 独创性和创新。
- (2) 资源积累以及经济组织的成立。
- (3) 在风险和不确定性条件下获取收益（或成长）的机会。

因此,本书认为创业就是在风险和不确定性条件下,为了获取利益或成长而创建创新型经济组织(或者组织网络)的过程。

第一节 创业与经济发展

一、创业与欧美的经济发展

1991年4月,美国经济从第二次世界大战后的第九次经济危机中走出来,开始持续、稳定、较快地复苏和增长。到2001年已经持续增长10年,被称为美国的黄金10年,是美国有史以来第三次也是持续时间最长的一次经济扩张。更为神奇的是,长期困扰美国经济的滞胀在这一轮经济扩张中消失得一千二净。1992—1997年美国经济增长率为2.6%,1998年达到3.5%,1999年达到4%;失业率从1991年的6.7%降为1998年的4.5%,同期通货膨胀率由5%降至1.8%。

据统计,硅谷自1992年以来,创造了20万个就业机会;仅在1997年,硅谷的风险资本投资额就增长了54%,新建公司大约3500家,住房开工项目创10年来的最高纪录。当硅谷的企业市值1997年超过4500亿美元时,它已一跃成为美国经济新的动力之源。在1996年,硅谷平均每5天有一家公司挂牌上市,每24小时增加62个新的富翁,创造了5万多个新的就业机会,工资增加为全国平均数的5倍。1996年,硅谷在劳动生产率和出生率增长方面在美国都处于领先地位。制造软件的西贝尔系统公司的创始人托马斯·西贝尔说:“这是在我们眼前发生的经济奇迹。”

19世纪中后期的美国,运输和通信技术方面的革命使得企业可以比市场更为有效地协调生产与流通的各个环节。这种企业内部交易成本的大幅度降低,史无前例地拓展了企业可能存在的边界。这个时代的企业家对生产设施、销售和批发网络以及内部管理都进行了大规模的投资,而大规模投资为企业家带来的是大规模收益。规模为“管理资本主义的时代”(钱德勒语)拉开了经济高速增长的序幕。规模成为整个时代的主旋律,即所谓大规模生产一定以大规模销售为前提,大规模销售一定以大规模消费为前提。

在这种增长模式下,诞生了一批以规模为竞争导向的企业。这些企业在战略上基本围绕扩大规模组织实施企业行为。一方面,为进一步获得成本优势,企业要对生产技术进行投资,或者直接通过横向并购获得技术;另一方面,为了充分利用闲置产能,企业通过多元化方式进入相关市场。在石油化工、汽车制造、零售等规模经济规律表现最为明显的行业,诞生了快速增长