

CHUANGYE GUANLI DE FANSHI YANJIU

# 创业管理的范式研究

——创业管理与一般管理的差异与融合视角

——CHUANGYE GUANLI YU YIBAN  
GUANLI DE CHAYI YU RONGHE SHIJIAO

陈寒松 著



经济科学出版社

CHUANGYE GUANLI DE FANSHI YANJIU

# 创业管理的范式研究

——创业管理与一般管理的差异与融合视角

——CHUANGYE GUANLI YU YIBAN  
GUANLI DE CHAYI YU RONGHE SHUJIAO

陈寒松 著



经济科学出版社

责任编辑：吕 萍 马金玉

责任校对：徐领柱

版式设计：代小卫

技术编辑：邱 天

## 创业管理的范式研究

——创业管理与一般管理的差异与融合视角

陈寒松 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：[www.esp.com.cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件：[esp@esp.com.cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

880 × 1230 32 开 11 印张 290000 字

2008 年 5 月第 1 版 2008 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 6905 - 9/F · 6157 定价：18.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

本研究是山东财政学院博士科研启动基金项目“创业管理的兴起、现状及发展趋势研究”（项目编号：06BSJJ12）和山东省教育厅科研发展计划研究项目“管理范式转换与创业教育研究”（项目编号：S07YD09-2）的研究成果；是国家自然科学基金项目“创业活动与组织互动的价值创造过程及其管理研究”（项目编号：70472049）的阶段性成果。

# 序 言

随着创业活动在全球掀起浪潮，人们进行创业管理研究的热情持续高涨，但在创业管理的一些根本性问题上，如创业可否管理、创业管理与一般管理的关系以及创业如何管理等方面还存在很大分歧。本研究项目运用文献研究、案例分析以及比较研究等方法，探讨了创业管理、创业导向与创业强度之间的关系，分析了创业管理与一般管理等差异及根源，总结和归纳了创业管理的发展阶段和过程，提出了创业管理与一般管理存在的融合趋势及融合的基本形式，并揭示了融合的组织基础。本研究的主要成果和结论是：

## 一、创业管理是适应环境变化和企业发展的需要而产生的一种新型管理方式

自20世纪80年代以来，企业面临的经营环境发生了巨大变化，这些变化包括技术创新、经济全球化、社会转型等。在新形势下，知识、信息、创意等新“资本”形式正取代传统资本而成为经济发展的主导力量，而传统的方式方法则难以对其进行有效的管理。同时，在一个巨变、动荡、竞争日趋激烈的时代，虽然机会大量涌现，但却更需要人们能够识别和把握机会，整合资源、组织协调的能力显得尤为重要。创业管理正适合了这种变化趋势，成为管理不确定性、管理机会、管理新事业的一种新型、重要方式。

## 二、提出并分析了创业管理演进的四个阶段及六种基本融合形式

本研究因循成熟市场经济国家企业的发展轨迹，将创业管理的演进划分为四个阶段，即 20 世纪 60 年代到 70 年代末期的创业管理依附于战略管理的低层次融合阶段，70 年代末到 80 年中后期的偏重效率、低创业精神的日本式管理阶段，80 年代末期到 90 年代中后期强调变革创新、高创业精神的美国管理“再造”阶段，以及 20 世纪 90 年代末期至今的强调效率与创业精神平衡的高级融合阶段。通过分析认为创业管理的演进过程，实际上就是其与一般管理融合的发展历程。这一过程符合历史的和逻辑的规律。

本研究提出并论述了创业管理与一般管理融合的六种具体表现形式，即企业家与经理人的融合，创业管理型思维与行政管理型思维的平衡，机会导向与资源导向的平衡，时间上过去、现在和将来的平衡，新事业管理与老事业管理的平衡，以及传统控制与新型控制的协调。这成为创业管理与一般管理融合的基本框架。

## 三、创业管理与一般管理融合的根本原因在于组织的多元性和融合性

从企业内部来讲，创业管理与一般管理融合的基础在于组织的多元性和融合性。在新的环境中，企业组织从形式到内容，已完全不同于稳定条件下的组织，新组织应适应动荡变化的外部环境，满足企业持续发展的要求。本研究提出组织存在多元性和融合性两种特性。组织的多元性表现为组织内部的差异，而融合性则表现为多种能力的聚合。强调了融合性组织或整合性组织的概念，具体采取如二元组织、能动型组织、细胞组织、个性化组织、模块化组织等形式。其中二元组织是重要形式之一。作为二元组织，又表现为结构二元和情景二元。传统的研究往往将这两种形式分割开来。本研究认为两种形式的二元组织能够有机结合并共同作用，成为企业持久发展和保持竞争优势的基础和保障。同时，本研究还对其他融合

性组织形式进行了研究，它们都强调了组织适应变化能力的重要性，都对创业管理与一般管理的融合提出了要求。

#### 四、新事业的成败取决于新事业与已有事业管理的平衡和协调

人们面对的环境和事物大多采取间断性平衡状态，其发展为“水平式”加“跳跃式”的模式，因此需要对已有事业和新事业采取两种不同的管理方式。要求创业管理与一般管理实现协调与平衡。本研究通过两家国内知名家电企业海尔和海信集团在新事业管理上不同做法的分析，认为在目前多数企业中存在两种导向的创新和创业活动，即市场导向主导的创新和创业活动与技术导向主导的创新和创业活动，与其相匹配的管理方式和方法存在较大差异，一类企业强调发挥个人的积极性和创造性，而另一类企业则强调新事业的相对独立性。两者各有优点和不足。未来发展的趋势是将两者有机地结合起来。

#### 五、创业活动需要新的控制管理体系

组织要实现既定的目标或战略，离不开控制。但在创业管理活动中，需要不同于一般经营管理活动的控制方法和体系。通过研究，我们认为创业活动的控制管理更多地需要采用信任、授权、协同控制，以及宽松的资源使用环境等方法。传统的控制管理与创业活动的控制管理存在内在的统一，在企业的总体运行中，需要将两者结合起来，在两种控制管理方式之间取得平衡。同时在对外部资源的控制上，应善于运用联盟、网络、合同等形式，实现对利益相关者的相对控制。

#### 六、中国转型时期企业创业管理具有新的特征

经过 20 多年改革开放的锤炼，中国企业的管理水平和持续发展能力得到了很大提高，在创业管理上也表现出一些新特点。一是在强调技术创新的同时，重视综合性的创新活动，表现为技术导向

的创新与市场导向的创新的结合；二是强调组织内部单位自主性的发挥；三是驾驭市场的能力与内部管理水平同时得到提高。表现为从花费过多精力与时间寻找机会转变为同时关注于市场机会与内部管理，中国企业（包括国有企业和私营企业）及企业家，其管理企业的二元或多元组织能力显著增强，显示中国企业与市场经济环境共同演进；在控制方式上，企业正从传统的控制方式逐步向以授权、信任、文化等为主要内容的控制管理转变。

### 七、创业管理理论对管理教育的影响

创业管理理论和实践的发展促进了工商管理教育的改革和发展，创业教育得到了迅速发展。发展创业教育的根本在于培养学生的创业思维和创业素质，这也是目前改革管理教育的重要途径之一。

对创业管理范式的探讨是对创业理论研究的尝试和新探索，本研究成果还存在很多不足和缺陷，还需要继续做大量艰苦细致的工作。因此，希望得到相关领域的专家学者、企业家们的指导、支持和帮助。

陈寒松



# 目 录

第1章 绪 论 .....	1
1.1 研究背景及研究问题 .....	2
1.2 研究意义及理论基础 .....	11
1.3 研究框架、研究方法 & 主要贡献 .....	18
第2章 创业管理理论的研究回顾 .....	26
2.1 创业管理及其概念模型 .....	26
2.2 企业成长阶段与创业管理 .....	36
2.3 创业管理与一般管理的关系 .....	46
第3章 创业管理的逻辑演进 .....	58
3.1 创业导向与创业活动及创业管理范式 .....	58
3.2 创业管理演进的四个阶段 .....	71
3.3 创业管理与一般管理融合概述 .....	84
第4章 创业管理与一般管理融合的主要方式 .....	90
4.1 创业型经理人 .....	90
4.2 创业管理型思维与行政管理型思维 .....	104
4.3 资源导向与机会导向 .....	110
4.4 时间平衡——过去、现在和未来 .....	119

---

第5章	新事业管理与公司管理的平衡与协调 .....	125
5.1	新事业的概念及新事业管理的研究意义 .....	125
5.2	新事业管理的研究基础 .....	131
5.3	新事业管理与公司管理的比较 .....	139
5.4	新事业管理与公司管理矛盾的解决途径 .....	145
第6章	创业管理与一般管理融合的组织基础 .....	150
6.1	组织创新与创业活动 .....	151
6.2	二元组织与管理融合 .....	156
6.3	其他组织理论对管理融合的解释 .....	174
第7章	新事业管理的案例研究 .....	183
7.1	海尔集团 SBU 新事业的管理 .....	183
7.2	海信集团产业孵化新事业的管理 .....	187
7.3	两种新事业管理方式的比较 .....	192
7.4	两企业新事业管理的组织理论解释 .....	197
第8章	创业活动的控制管理 .....	203
8.1	控制的基本原理 .....	203
8.2	控制与创业活动 .....	207
8.3	适应创业活动控制管理体系的基本框架 .....	215
8.4	公司内部创业控制管理案例分析 .....	218
8.5	基于网络资源控制实现价值增值的个案研究 .....	225
第9章	创业管理理论与创业教育 .....	231
9.1	创业教育的兴起 .....	231
9.2	创业教育与大学生创业 .....	241
9.3	创业管理教育的发展与工商管理教育的改革 方向 .....	250

---

第10章 结论 .....	260
10.1 本研究的基本结论 .....	260
10.2 主要创新之处 .....	263
10.3 本研究的局限性及未来研究方向 .....	265
参考文献 .....	266
一、中文部分 .....	266
二、英文部分 .....	273
附录 .....	286
一、“知名企业大家对过去、现在和未来看法”资料 .....	286
二、“新事业管理”案例资料 .....	294
三、“创业与控制管理”案例资料 .....	317
四、关于绩效类比管理有关问题的访谈记录 .....	326
五、大学生创业案例资料来源表 .....	331
后记 .....	333

# 第1章 绪 论

随着全球掀起创业活动浪潮，人们从事创业管理研究的热情持续高涨，不同学科背景的学者和专家都对创业领域的学术问题表现出了极大兴趣，运用各自学科领域的理论和学说研究创业问题。而在有关创业的学术问题中，针对创业可否管理，创业管理与一般管理的关系及创业如何管理等问题存有较大分歧。1990年，美国哈佛大学 Howard H. Stevenson 教授等认为创业管理是创业与战略管理的结合（intersection），主张用“创业管理”（entrepreneurial management）这一词汇作为这一交叉领域的学术术语，<sup>①</sup> 并坚持认为创业管理是企业管理的方式之一；20世纪90年代末期，英国学者 David Storey 教授等通过实证研究，认为创业管理与行政管理（administrative management）正从互补关系转为替代关系；21世纪初期，战略管理研究专家 Michael Steven 等人认为这一领域的研究核心是如何在创业管理与行政管理之间取得平衡（trade-off），但问题往往变成了用行政管理的标准衡量创业管理，结果富有创业精神的企业往往被评价为“管理”得很糟糕，因此需要将创业管理从行政管理中分离出来；Duane Ireland 等认为创业管理应该融合到战略管理中，没有必要独立出来。因此，对于创业能否管理、创业管理与一般管理的关系，以及创业如何管理等主题，也就是创业管理能否成为一种独

---

<sup>①</sup> Meyer G. D. , Neck H. M. , Meeks M. D. . The entrepreneurship-strategic management interface. In: Hitt M A, Ireland R. D. , et al. Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset. Blackwell Publishers Ltd, 2002. 27 - 28.

立的管理范式问题，将成为本研究的重点和着力解决的主要问题。

## 1.1 研究背景及研究问题

### 1.1.1 研究背景

#### 1.1.1.1 创业活动因应环境剧烈变化而持续增强

环境剧变创造了大量的创业机会；刺激了人们创业和创新的欲望和行为。创业活动增强的原因主要来自以下几方面外部环境的变化。

第一，技术特别是信息技术飞速发展。20世纪80年代以来，技术取得了革命性的变化，以信息技术、通信和互联网等为代表的新技术出现及其快速产业化，一方面缩短了时空距离，提高了速度和效率。通过运用互联网技术和各种管理信息系统软件，并与现代化的运输手段和基础设施相结合，企业可以实现生产过程的零库存、即时生产、柔性制造；同时，通过使用计算机技术，大大减轻了过去由人承担的工作量，工作效率、产品质量得到了极大提高，管理成本大为降低；新技术还降低了行业的进入门槛，小企业、新建企业取得了与大公司“同台”竞争的平等机会；另一方面，新技术的广泛运用，产生了大量新产品和新市场，带来了巨大商机，促使人们创办各类新事业，创造了众多发展机会，如基于Internet的网上交易企业的快速兴起和发展，中小型高科技企业雨后春笋般的创立都源于此。这也给后起的发展中国家企业追赶发达国家先进企业以前所未有的机遇。像海尔集团公司这样的国内优秀企业正利用互联网，利用新经济带来的机会，在更短的时间内完成国外大公司很长时间内才能完成的过程。<sup>①</sup>过去，企业的生产决定顾客的需求，企业生产什么，消费者就使用什么；互联网条件下则是顾客选择企

<sup>①</sup> 罗清启，冯希俊．海尔告诉中国．广州：广东经济出版社，2005。

业，谁最早满足顾客的需求，谁就有可能获胜。在新经济时代，快速响应和快速行动成为企业竞争的优势。杰里·约拉姆·温德（Jerry Yoram Wind）和赫雷米·迈因（Jeremy Main）概括了21世纪信息技术使企业特别领先的五个方面，即：提高效率 and 扩大经营规模，开发新产品和新服务，创建新企业，更牢固地锁定客户，彻底改变新型公司甚至传统型公司的性质。<sup>①</sup>所有这些变化已明显不同于工业时代（或机器时代）的经营环境，需要寻求新的管理手段和方法。

第二，经济全球化程度日益加深。与技术进步、特别是信息技术快速飞跃紧密相连的是全球化的深入发展。依靠传真机、计算机、调制解调器、移动电话、互联网、内联网，以及各国特别是第三世界国家管制的放松、对外开放程度提高，贸易保护主义等在世界范围内不同程度的减弱，使得从20世纪80年代开始，各国本地企业纷纷在国外成立分公司，建立合资或独资企业，收购兼并、或建立战略联盟，实现全球范围的采购、生产和销售，开始从区域性公司、多国公司转变为全球性公司。企业规模小已不再是它们参与国际竞争的障碍。温德等认为，对大多数公司来说，除了全球化道路别无选择。如果销售额达到5亿美元还没有跨国经营，或成为跨国公司，这样的企业也许早就不存在，或者生存不了多久。由于通讯在世界范围内畅通无阻，在一地经营的公司可以像一家全球性公司那样行事。而且，由30亿人的新生力量加入竞争的行列，即弗里德曼在《世界是平的》一书中说的，包括中国、印度、俄罗斯、拉美和中亚国家等在20世纪90年代开始，可以更加平等地和水平地开展竞争和合作，不必出门就可以加入竞争。<sup>②</sup>对于中国企业，随着加入WTO过渡期的即将结束，那种“国外大公司占领城市市场，我们占据农村市场或小市场”的天真幻想行将破灭；而另一方面，国外市场针对中国企业的各种非关税壁垒高筑，使得靠低价占

<sup>①</sup> 杰里·约拉姆·温德，赫雷米·迈因。变革——未来企业。林洵子等译。上海：上海交通大学出版社，1999年。

<sup>②</sup> 托马斯弗里德曼。世界是平的。何帆等译。长沙：湖南科学出版社，2006. 383。

领国外市场的做法越来越难以行得通，而可行的选择之一是到国外建立工厂和企业，在本土之外从事创业活动，这更需要提高企业的创业、创新能力和管理水平，提高应对复杂动态环境的本领。

第三，消费需求日趋个性化。由于经济全球化的发展，消费者对产品的要求不再用当地标准，而是运用更大范围的更高标准，比如用国际同类产品的质量和服务标准来衡量。因此，即使作为在本地经营的公司，也应该认识到自己是全球市场的一部分，全球消费者都开始期望享受质量更高的产品和速度更快的服务。而且由于人们的期望值提高，即使产品和服务质量并没有下降，人们也越来越对花钱买来的产品或服务不满意。因为一方面消费者开始把产品和服务看做是无缺陷的，产品质量已不再是一个需要刻意关注的问题，因此，企业要在市场上生存，产品质量的可靠性和稳定性成为先决条件；另一方面，消费者有了更多需求，他们考虑的并不只是对产品本身的感受，还包括对企业整体的感受。对消费者来说，人们购买商品和服务是为了解决问题，需要的是解决方案，而不是产品本身。因此，需要企业提供全方位的服务，提供整体解决方案，而不是仅仅出售产品或服务。这就促使企业超越产品和服务质量，从消费者角度出发，加大创新力度，真正为实现消费个性化需求服务。个性化服务要求企业树立以市场为导向、以客户需求为宗旨的新理念，需要对现有的经营活动和组织方式进行改变和更新。

第四，社会处于转型时期。我们正处于一个剧烈变化的时代，德鲁克称之为创业经济时代，<sup>①</sup> 约翰逊比作为梦想社会，<sup>②</sup> 拜格雷夫（William D. Bygrave）认为是企业家创业的时代。<sup>③</sup> 尽管说法各

<sup>①</sup> Drucker P. Our entrepreneurial economy. Harvard Business Review, January/February, 1984, Vol. 62 Issue 1: 59-64.

<sup>②</sup> 约翰逊认为，即将来临的是“梦想社会”。它是一种新型社会，其中的企业、社团和个人都凭借自己的故事扬名立业，而不再仅仅依靠数据和信息。梦想社会并不遥远，世界上许多企业已经呈现出它的迹象。见：罗尔夫·约翰逊·梦想社会——第五种社会形态。王茵茵译。大连：东北财经大学出版社，1999. 1-4。

<sup>③</sup> 转引自李垣，刘益等。转型时期企业家机制论。北京：中国人民大学出版社，2002. 1。

异，但有一点是一致的：即我们现在所处的时代与过去相比有显著变化，目前正处于由传统社会向新兴社会转型的过渡时期，集中表现为新旧事物交替不断、各种矛盾冲突日益加剧的特征。自1980年以来的20多年里，创业者们和创新者们已彻底改变了美国和世界经济。<sup>①</sup> 社会转型的原因很复杂，既有技术、经济和消费者需求等方面的诱因，也有政治（包括前苏联、东欧社会主义国家的解体、东亚社会主义阵营的改革、老牌资本主义国家的私有化运动）以及文化（多元文化交融）的相互作用。从创造就业机会到变革创新，从创建全新企业到形成风险资本，从竞争力和生产力到私有化和非营利带来的社会变革，创业的领导者们和创业过程已经并将继续改变美国和全世界的经济。<sup>②</sup>

与世界几乎同步，中国自20世纪70年代末80年代初开始的改革开放，取得了举世瞩目的成就。一方面私营经济、个体经济大量涌现并飞速发展，另一方面国有企业不断改制、整合、重组，也在市场经济的大环境中不断演进，国内多种所有制形式、多类经济性质的企业相互竞争并释放出了巨大能量，使得中国经济保持了20多年的高速增长，被称为“中国经济奇迹”。如何解释中国在80年代以来取得的每年保持平均9%和从1992年开始几乎每年以两位数增长的令世人瞩目的经济成就？不同学者从不同视角进行了阐释。马克斯·布瓦索等认为，体制的“现代化”并不能直接导致经济的增长，中国的奇迹是由于国有体制向地方分权的演化导致的一种独特的制度形式——网络资本主义的结果。<sup>③</sup> 张军从制度与企业家精神的关系方面分析，认为来自民间的、体制外的企业家精神（先是乡镇企业，后是私营经济），为中国改革开放以来的经济发展做出了巨大的贡献；而风险资本的兴起，法律的完善等因素，也导致创

① 杰弗里·蒂蒙斯. 战略与商业机会. 周伟民译. 北京: 华夏出版社, 2002. 4.

② 杰弗里·蒂蒙斯. 战略与商业机会. 周伟民译. 北京: 华夏出版社, 2002. 5.

③ 马克斯·布瓦索, 约翰·齐尔德. 封地、家族与网络资本主义: 对中国“新兴”经济秩序的解释. 见: 李新春, 张书军主编. 家族企业: 组织、行为与中国经济. 上海: 上海三联书店, 上海人民出版社, 2005. 43 ~ 77.



业活动的增加。<sup>①</sup> GEM (Global Entrepreneurship Monitor: 全球创业观察) 2002 中国报告研究显示, 创业活动的增强对经济发展的影响主要体现在三个方面, 一是创业者将经济资源带到创业活动中; 二是新兴企业为社会提供新的就业机会; 三是创业活动对经济增长的影响。GEM 中国报告发现, 创业对经济增长具有促进作用。中国创业活动活跃程度具有明显的区域特征, 创业活动活跃的地区即为经济增长快的地区。例如经济发达的东部地区的创业活动明显高于经济不发达的西部地区。不同经济性质企业的创业活动也对经济活动产生了不同的影响。1997 至 2001 年, 创业相对不活跃的国有单位、城镇集体单位和联营单位净减少 5343 万个工作机会, 而创业活跃的公司、股份合作单位和私营企业 (不包括农村私营企业所提供的净就业机会) 共提供了 1407 万个新增就业机会, 其中, 公司制企业创造的净就业机会为 477 万个, 私营企业创造的新增就业机会达到 907 万个。<sup>②</sup> 这与美国的情形相似。在 1993 年到 1997 年这段时间内, 美国 5% 的年轻、快速成长型公司创造了 800 万个就业机会中的 77%, 而此类公司中的 15% 又创造了其中 94% 的就业机会。<sup>③</sup> 社会转型带来的社会制度、文化、技术等方面的深刻变革, 刺激了创业活动的频繁开展, 增强了社会和经济的生机和活力。

以上环境变化的直接结果是, 一方面竞争加剧, 企业之间的竞争已不限于本地企业、本国企业之间的竞争, 必须面对全球企业展开竞争; 另一方面, 环境剧变引致了巨大的创业和创新机会, 这些机会对大企业、小企业以及新企业是均等的, 关键看企业识别和把握机会, 以及将机会转化为创造价值的能力。

---

① 张军. 话说企业家精神、金融制度与制度创新. 上海: 上海人民出版社, 2001. 200。

② 姜彦福, 高建, 程源等. 全球创业观察 2002 中国报告. 北京: 清华大学出版社, 2003. 54。

③ 杰弗里·蒂蒙斯. 战略与商业机会. 周伟民等译. 北京: 华夏出版社, 2002. 6。