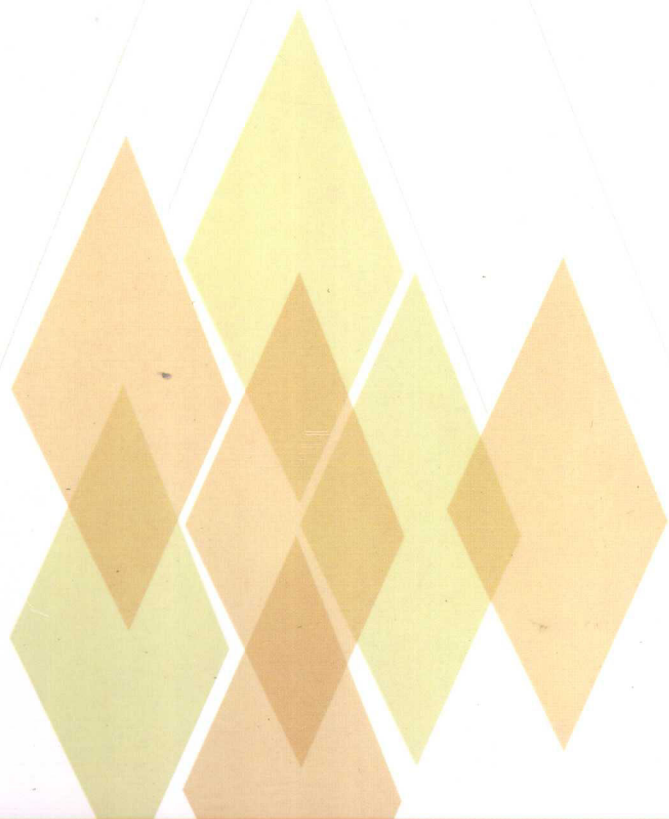




信管 创优系列·MBA



创业管理(第2版)

MANAGEMENT, Second Edition

梁巧转 赵文红 编著



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

 创优系列 · MBA

创业管理 (第2版)

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT, Second Edition

赵文红 编著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书紧密围绕创业过程中的关键问题进行编写,涵盖了创业学的主要内容,包括企业家精神培育、创业机会识别、商业模式设计、创业团队组建、创业计划书撰写、创业融资、新企业设立、新企业生存、创业企业战略管理、创业企业成长以及企业创新、公司内创业等。还描述了传统创业管理教材中较少提及的关于企业创新体系、适度增长分析、创业战略分析等内容。本书的主要特点是:注重理论知识的系统性,强调内容的新颖性和案例的时代性与本土化。

本书可作为创业管理课程的教材,适合管理类 MBA 学生、本科生以及非管理类学生使用,也可以作为研究者、创业者的参考书,并可作为创业培训的培训教材。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/梁巧转,赵文红编著. —2版. —北京:电子工业出版社,2013.3
(华信经管创优系列)
ISBN 978-7-121-19323-1

I. ①创… II. ①梁… ②赵… III. ①创业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 309791 号

策划编辑:石会敏

责任编辑:石会敏

特约编辑:赵翠芝

印 刷:三河市鑫金马印装有限公司

装 订:三河市鑫金马印装有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本:787×1092 1/16 印张:22 插页:1 字数:523 千字

印 次:2013 年 3 月第 1 次印刷

印 数:4000 册 定价:45.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系,联系及邮购电话:(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010) 88258888。

序 言

创新和创业是一个国家和民族兴旺发达的根本。我国在过去十几年中,创业的浪潮开始兴起,国人的创业精神逐渐增强,但创业教育却相对落后。这便是我们萌生编写这本《创业管理》教材的初衷。

国内翻译的、编著的《创业管理》教材不下几十种,各有各的特色。我们的这本教材力求在吸取这些教材和国外部分原版教材精华的基础上,通过系统梳理创业学相关基础理论知识,结合中国背景的案例分析,树立完整的、正确的创业思维与管理思维,为立志创业的人们做出一点贡献。2012年8月,教育部要求高校面向全体学生开设“创业基础”必修课。这一要求将使得创业教育在未来几年获得快速发展。

西安交通大学从2003年正式开设创业管理课程,在全国属于较早开始创业管理教育的高校之一。最初是在管理类本科生中开设创业管理专业必修课,后来在MBA课程体系中加入该课程,并且在全校非管理类本科生中开设了创业管理选修课,现在在硕士生课程体系中也将创业管理列为选修课。每年选修该课程的学生人数达1000余人。

本书的主要特色是:

- 学生易于学习掌握,强化知识获取。本书在编写过程中采用易于学习掌握的方式编写:“学习目的”帮助学生有目的地、带着问题去阅读;“本章导言”部分起承上启下的作用,帮助学生了解每章的主要内容;每章内容后给出“本章小结”与“关键术语”,最后附有练习与思考的问题,供学生检查对每章内容的学习与掌握情况。

- 强调中国背景下的创业实践。本书所附大多数案例是中国背景下的创业案例,有些案例是我们自己采写的,从中学生可以学习和理解中国背景下创业的特殊性,并和西方背景下的创业实践做对比分析。

本书还采用专栏的形式,在正文中插入了一些值得学生学习了解的小知识、小经验等,便于学生拓展思维。

- 拓展学习的教辅材料丰富。由于篇幅所限,作者并不承诺本书包含了有关创业的所有内容,因此本书的每章后都提供了“进一步阅读的文献”以及相关链接,供读者深入探讨某些细节和理论研究的前沿问题。

教辅材料包括:PPT、案例分析思路与点评、思考问题答案以及经过整理后的“赢在中国”影像资料等。可登录华信教育资源网(www.hxedu.com.cn)免费下载。

全书由梁巧转、赵文红负责编写和统稿。其中,第三章、第七章、第十一章和第十二章由赵文红负责编写和统稿;其余章节由梁巧转负责编写和统稿。参加本书编写和修订工作的还有郁苗、雷海民、王珪、李秀梅、杨柳青、伍勇、范培华、李德铭、张晶、张楠、孟瑶、郑圆圆、孙万清。

在编写过程中,我们每周五下午召开讨论会,讨论书稿进展及相关问题,及时调整完善本书的章节架构。初稿完成后,参加本书编写的人员相互审阅修改书稿。因此,本书的完成是所有成员辛勤和智慧结晶。

我们非常感谢电子工业出版社石会敏编辑对本书出版所给予的帮助，正是由于她的理解与支持，才使得本书能够及时与读者见面。感谢接受我们调研访谈和案例研究的企业界人士，也感谢选修创业管理课程的 EMBA、MBA 学员和科学硕士班的学生，正是你们的课堂讨论和鼓励帮助，使得我们进一步理清和完善了与创业相关的若干思路 and 观点。尽管编书工作异常清苦，但参加本书编写的所有老师和研究生们仍全力支持我们完成这项工作，非常感谢他们的大力支持。感谢为本书的出版付出辛劳的人们。

我们在编书过程中认真真、竭尽全力，不敢有半点疏忽。但是，鉴于作者水平有限，全书一定有许多不妥甚至错漏之处，敬请读者批评指正。联系方式：梁巧转，sibell@mail.xjtu.edu.cn。

梁巧转 赵文红
2013 年 3 月 26 日

目 录

第一章 绪论	1	第三章 商业模式	58
第一节 企业家精神	2	第一节 什么是商业模式	60
一、企业家精神与创业精神	3	一、商业模式的历史发展	60
二、企业家、创业家与管理者	5	二、商业模式的定义	60
第二节 创业与创业管理	8	三、商业模式的要素	62
一、创业的概念及其本质	8	第二节 商业模式设计	64
二、创业管理的概念与特点	13	一、商业模式的形成	64
三、创业管理与传统管理的差异	14	二、商业模式设计的要素与设计法则	67
第三节 创业研究的两种学派观点	15	第三节 商业模式创新	70
一、企业家学派	15	一、商业模式的创新驱动因素	70
二、过程学派	18	二、商业模式的可持续创新	73
第四节 创业过程	20	第四章 创业团队组建	86
一、创业的一般过程	20	第一节 创业团队及其类型	87
二、创业过程模型	21	一、团队的基本要求	87
第二章 创业机会	29	二、创业团队与一般团队	88
第一节 创造性思维和创造力		三、创业团队的类型	90
培养	30	第二节 创业团队的组建	94
一、创造性思维的特点与过程	30	一、确定创业团队的基调	94
二、创造力及影响因素	32	二、创业团队的构成	97
三、如何培养创造力	34	第三节 创业团队的激励	100
第二节 创业机会的来源与类型	36	一、团队激励的准备工作	100
一、创业机会的概念	36	二、团队激励要突出“团队”	102
二、创业机会的来源	39	第五章 创业测试与创业计划书	109
三、创业机会的类型	42	第一节 创业测试	111
四、创业机会与“机会窗口”	44	一、创业测试的作用和内容	111
第三节 创业机会识别	45	二、创业测试七领域模型简介	111
一、创业机会识别的影响因素	46	三、七领域模型的应用举例	114
二、创业机会识别的方法	46	四、创业测试中需要避免的五个常见陷阱	121
三、创业机会识别的过程	47	第二节 创业计划书的前期准备工作	121
第四节 创业机会评价	49	一、撰写创业计划书的准备工作	121
一、定性评价	49		
二、定量评价	51		

二、获取相关数据	122	第七章 新企业设立	172
三、消费者驱动可行性研究	123	第一节 企业创立的组织形式	174
四、可行性研究与创业计划书的区别	124	一、个人独资企业	175
第三节 创业计划书的编写	124	二、合伙企业	175
一、创业计划书的用途	124	三、公司	176
二、创业计划书的类型及制订步骤	125	第二节 新企业的市场进入模式与程序	179
三、怎样写好创业计划书	126	一、建立一个全新的企业	179
四、创业计划书的主要内容	128	二、收购现有企业	182
五、检查	135	三、特许经营	183
第六章 创业企业融资	139	第三节 创业的相关政策与法律	185
第一节 创业融资概述	141	一、创业政策	185
一、创业融资和成熟企业融资的差异	141	二、知识产权	186
二、创业融资和一般融资在融资渠道上的差异	143	第四节 新创企业合法化	189
三、新创企业融资类型	144	一、新进入缺陷	189
四、创业企业不同发展阶段的资金来源	145	二、企业合法性	190
第二节 天使投资和私募股权投资	146	三、新创企业合法化战略	191
一、天使投资	146	第八章 新企业生存	196
二、私募股权投资	151	第一节 估算创业成本	199
第三节 风险投资	154	一、了解启动资本的途径	199
一、风险投资的发展过程及特点	154	二、估算创业成本	200
二、风险投资的运作过程	158	第二节 精心运营企业	201
三、风险投资进行项目评估的方法和标准	159	一、运营管理概述	201
四、风险投资的退出方式	162	二、运营系统设计	202
第四节 创业融资过程	163	第三节 开展低成本的营销活动	205
一、融资前准备	163	一、市场计划决策	206
二、测算资本需求量	164	二、面向顾客的营销组合	210
三、编写商业计划书	165	第四节 保障稳定的现金流	213
四、确定融资来源	165	一、重要的财务报表	213
五、融资谈判	166	二、现金流预测	215
		第九章 新创企业战略管理	219
		第一节 新创企业战略内涵分析	220
		一、创业战略概念	220
		二、新创企业战略的特征	222

第二节 新创企业战略制定	223	一般过程	292
一、新创企业战略制定的影响因素	223	一、创新的概念	292
二、新创企业战略制定的关键点	225	二、创新的分类	294
三、新创企业战略制定和实施过程	227	三、创新的一般过程	298
四、新创企业战略制定的方法	229	四、创新过程模式	300
第三节 新创企业战略选择	231	第三节 企业创新系统	304
一、定位战略	231	一、企业创新系统的分类	304
二、竞争战略	236	二、企业创新系统的构成	304
第十章 创业企业成长管理	249	第四节 企业创新战略	307
第一节 创业企业成长规律及方式	251	一、企业的创新战略及选择	307
一、企业生命周期理论	251	二、企业创新战略的实施	309
二、企业扩张战略	252	第十二章 公司创业	316
三、企业成长的特征	254	第一节 公司创业的概念	318
第二节 创业企业成长中的问题	255	一、公司创业的动因	318
一、创业企业成长过程中的常见问题	255	二、公司创业的内涵	320
二、企业成长过程中的转型	260	三、公司创业的模式	323
第三节 创业企业危机管理	262	第二节 公司创业文化与战略要素	326
一、危机的预防	262	一、公司创业文化	326
二、危机的处理方法	263	二、公司创业的战略要素	329
第四节 企业适度增长分析	270	第三节 公司创业的障碍及克服	333
一、企业增长的度量	270	一、人员障碍及其解决	334
二、企业增长的类型	272	二、组织结构障碍及其解决	334
第五节 企业增长分析的应用	275	三、管理方式障碍及其解决	334
一、度量价值创造	275	四、企业文化障碍及其解决	335
二、企业增长分析的应用——财务战略矩阵	278	第四节 公司创业研究的进展及趋势	337
第十一章 企业创新管理	286	一、公司创业研究的“特质论”范式	337
第一节 创新——企业成长的发动机	287	二、公司创业研究的“资源观”	337
第二节 创新的概念、分类与		三、公司创业研究的“学习观”	339
		四、公司创业研究的“机会”视角	340

真正推动社会进步的是经理人、企业家和创业者等这些默默工作着的人。

——彼得·德鲁克



学习目的

1. 了解企业家精神的定义和内涵；
2. 了解企业家、发明家与管理者的区别；
3. 了解创业研究的两种学派的基本观点；
4. 明确创业的一般过程，以及创业过程中的主要活动内容；
5. 了解创业研究的过程分析模型。



本章导言

创业时代已经来临。如何应对创业的挑战？如何分析创业的过程？管理者和企业家有什么区别？创业研究基本学派的观点有哪些？创业就是创立新的企业、创业管理就是指新创企业的管理吗？这一系列问题对于许多创业者来说并不清楚，本章将介绍有关创业的基本知识，包括企业家精神的内涵，企业家和创业家、企业家和管理者的区别与联系，创业的狭义和广义概念，创业研究的企业家学派和过程学派的基本观点，以及创业的一般过程和创业过程模型等。



开篇案例

英雄乔布斯

诺贝尔奖得主、经济学家保罗·克鲁格曼曾把上一个十年形容为“大零蛋”。在他看来，“满眼皆一片荒芜”，却也不尽然。在失败的废墟中崛起了一个超级英雄——史蒂夫·乔布斯。《财富》杂志赞颂其“在衰退的经济中傲然挺立”、“绝处逢生”，并“颠覆了整个世界”。乔布斯的成功来源于他的7项法则。

法则1：“做自己喜欢的事”——乔布斯一生都在追随其内心的指引，正如他所说，这改变了一切。

法则 2：“给这个世界留下印记”——乔布斯吸引来那些志同道合的人，帮助他一同将想法转化成改变世界的创新产品。激情助力苹果的腾飞，飞向乔布斯梦想的终点。

法则 3：“激活你的大脑”——没有创造力，何谈创新。对乔布斯来说，创造力就是整合事物的能力。他相信人生经历越丰富，越能理解人的各种体验。

法则 4：“兜售梦想，而非产品”——乔布斯从不把苹果产品的购买者看做单纯的“消费者”，而是一些怀抱梦想、希望和雄心壮志的人。乔布斯的产品旨在帮助他们实现梦想。

法则 5：“学会说不”——按照乔布斯的说法，复杂的极致即简约。无论是 iPod 或 iPhone 的设计、苹果产品的包装还是苹果公司网站的设计，创新都意味着删繁就简，突出精要。

法则 6：“创造神奇体验”——乔布斯将苹果零售店变成了为顾客服务的业界标杆。苹果零售店依靠一个个小小的创新维系了与顾客间深入长久的情感纽带，成为全球最佳零售商，而这些创新适用于任何行业。

法则 7：“学会讲故事”——乔布斯恐怕是世界上最会讲故事的商业领袖了。每次的产品发布会都被他变成一场艺术的盛宴。你也许拥有世界上最具创意的点子，可如果不能让大家为之兴奋，再好的创意也没用。

资料来源：世界经理人网站（<http://www.ceonline.com>）。

案例思考：

1. 乔布斯的企业家精神体现在哪些方面？
2. 分析乔布斯的离去对苹果产生的影响。

第一节 企业家精神

21 世纪是一个崭新的世纪，一个创业思维和创立企业异常活跃的世纪。越来越多的人或是为了谋生，或是为了实现人生价值，抑或是因为其他的原因而开始了自己的创业之旅。管理大师彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）早在 1985 年就提出创业型经济（Entrepreneurial Economy）这一概念。他发现，现代经济的支撑力量已经不再是那些曾经为民众所熟悉的传统世界 500 强企业了。当美国就业面临压力时，是其经济体系从“管理型经济”到“创业型经济”的转变才缓解了这一压力。

专栏 1-1

美国的小企业所有者及其员工代表着超过一半的私有企业员工。这些创业者为国家创造了超过 75% 的新岗位以及超过 50% 的国内生产总值，这些小企业的员工值得我们欣赏，我们向他们致敬。

——美国总统乔治·布什在“小企业周”庆祝大会上的讲话

资料来源：（美）Steve Mariotti, Caroline Glackin, 《创业管理——创立并运营小企业》（第 2 版），彭代武，陈昀译，电子工业出版社，2012 年。

在这样的一个新世纪里，你还在用“老套”的管理理论经营企业吗？如果是，你和

你的企业就“危险”了。自从 20 世纪 80 年代以来，管理理论的发展就迎来了一个又一个新的浪潮，“追求卓越”、“变革与再造”、“核心能力”、“知识管理”、“创业管理”等管理思潮冲击着人们的思维，也预示了经济和社会的转型。

这场巨大的社会变革首先起源于工业型社会向信息型社会的转变，信息与知识型社会给企业生产经营活动带来了持续而深远的影响，同时也为企业家创业与发展创造了良好的环境，诸如交易成本的降低、经济全球化的扩展、知识价值的提升、信息收集的方便以及服务业等创业门槛低的产业日趋增多等。

一、企业家精神与创业精神

（一）企业家精神的理论发展

企业家精神（Entrepreneurship）到底是指什么呢？学者们从不同角度给出了不同的定义，但一般认为：

企业家精神是指通过创新和创业活动，将一系列独特的资源集中在一起，从事开发机会和实现机会的过程，从而推动社会的进步和经济的发展。其关注的焦点是机会而非目前所掌握资源的情况。

关于企业家精神的研究大体上可以划分为三大学派：一类是把企业家精神定义为经济职能（Economic Function），另一类是把企业家精神定义为个人特质（Individual Traits/Personal Traits），还有一类就是把企业家精神归结为管理行为。分别称为经济职能学派、个人特质学派和管理行为学派。

1. 经济职能学派

经济职能学派强调企业家在经济发展中的作用。最早在 18 世纪，理查德·坎体龙（Richard Cantillon）认为企业家承担着以确定价格买入但以不确定价格卖出的风险，他认为市场是进行交换的网络，企业家在这个系统中是中心，他们的动机在于通过从事纯粹的套利行为来形成潜在的利润，这种套利性活动经常存在着不确定性；简（Jean Baptiste Say）将此概念进一步扩大，认为企业家精神还包括把各类生产要素整合在一起的能力；熊彼特（Schumpeter）在其 1911 年的著作中，将创新引入企业家精神的概念中，他认为企业家精神应包括过程创新、营销创新、产品创新、要素创新以及组织创新等，他认为企业家出现在商业舞台上时，必然会通过引入“新的组合”或创新手段来追逐利润，这种“创造性破坏”是经济系统发展和变革的主要内在原因。

2. 个人特质学派

当一些学者集中于探讨企业家的经济职能时，另一部分学者开始研究企业家的个人特质，如探讨企业家的心理学和社会学特征。有学者认为，企业家要有高度的自信，要有判断自己相对于他人而言的独特品质的能力，要有冒险的本质以及卓有远见的洞察能力。也有学者认为，企业家是市场经济中能敏感地发现和利用机会的人。这类研究发现，企业具有有一些共有特征，包括自信、成功需要、追求控制权、勇于承担风险等。但总体上这类研究没有得出确定性结论，甚至还存在一些相互矛盾的地方。

3. 管理行为学派

随着理论研究的发展，学者们不再一味研究创业个体或新创小企业的企业家精神，而是开始把目光聚集到大公司的企业家精神。这就是企业家精神的“组织观”的开始。如学者威廉·加特纳（William B. Gartner）在1988年发表的论文“‘谁是企业家’是一个错误的问题”中指出，企业家与非企业家的差异在于前者创造新组织，而后者并不创造新组织。这一新理论的提出改变了长期以来企业家及企业家精神研究的观点，企业家精神的组织行为研究开始盛行。

管理行为学派的另一个观点认为，企业家精神是一种行为现象（Behavioral Phenomenon），是不考虑所掌控的资源状况而努力追求机会的一种管理风格和方法。企业家的行为可以从管理实践的以下六个关键维度去理解：战略导向（Strategic Orientation）、机会承诺（the Commitment to Opportunity）、资源承诺（the Resource Commitment Process）、资源控制（the Concept of Control over Resources）、管理控制和结构（the Concept of Management）以及薪酬体系和政策（Compensation Policy）。

因此，企业家精神不仅仅指创立企业的精神，还包括内部企业家精神（Intrapreneurship）。关于内部企业家精神和公司内创业我们将在本书第十二章详细讨论。

近几年来，理论界已经开始尝试将企业领域的企业家精神相关理论与实践成果运用到政府和非营利性组织等社会组织中，从而推动社会企业家精神的研究。理论界对企业家精神的研究正在朝两个不同的方向深入：一是从研究对象看，正在从企业家精神的个体层面向公司层面深入，表现为以个体企业家精神的研究为起点，逐渐发展到内部企业家精神、公司企业家精神，直至形成企业家型公司；二是从研究范围看，正在从商业领域拓展到包括非营利性组织在内的整个社会，从而使企业家精神开始从社会企业家精神发展到企业家型社会，真正开始关注从“经济型社会”到“企业家型社会”的转变，关注企业家精神对社会进步和人类文明的促进作用。

保持企业家精神对管理者来说是至关重要的。创业企业渡过创业期向成熟企业发展变化的过程中，企业家的角色需要从事必躬亲的创业家向职业的管理者转变，但转变过程中仍然需要保持企业家精神，因为如果管理者不具有企业家精神，企业就可能会阻碍创新，而创新对企业发展的重要性是显而易见的。我们可以从“感知的能力和未来目标”两个维度来区分管理者和创业家。如图1-1所示。

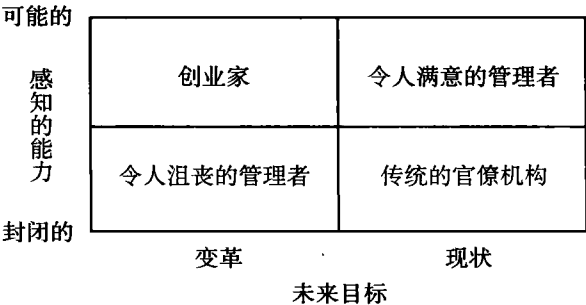


图 1-1 创业家的理念体系（Mindset）

（二）企业家精神与创业精神

很多人会发现，“企业家”与“创业家”经常同时出现，“企业家精神”与“创业精神”似乎也很难分辨，那么这两组词语的区别在哪里？从字面上看，由于“企业家”毕竟不同于“创业家”，所以“企业家精神”与“创业精神”在人们的理解中存在一些偏差。但一般认为，与创业家对应的是创业精神，与企业家对应的是企业家精神。

“企业家精神”不仅仅是指企业家个人天生具备的某种特质，企业家精神可以进行后天培养，还可以延续、传播、学习和借鉴；“企业家精神”也包括企业全体员工所具有的创新精神；“企业家精神”不只存在于新创企业和中小企业中，也存在于成熟的大企业中。创业精神是激发人们进行创业的内在驱动力，它指导着人们去开创新局面，打破常规。事实上，“企业家精神”来自于“创业精神”，而“创业精神”最初来自于新创企业，创业精神并不必然随企业的成长而消亡，但如果不注意发扬光大，企业家精神在成熟的大公司中的作用就会受到影响。

从不同的学者对企业家精神的研究中可以看出，企业家所承担的角色，从投机、套利、冒风险，到创新，是一个不断发展和丰富的过程。因而企业家精神不单是投机与冒风险，而更重要的是把握机会和不断创新，通过创新和创业活动，推动社会的进步和经济的发展。

在现实中，人们总是将那些具有创新精神和坚韧不拔的毅力、敢于承担风险的企业家特征视为企业家精神。在本书中，我们将根据表达的需要，变换使用“创业家”、“企业家”、“创业精神”和“企业家精神”这些术语。为了行文的方便，也变换使用“新创企业”、“创业企业”、“中小企业”、“小企业”等这些术语。

专栏 1-2

现实中的企业家精神

阿里巴巴创始人马云说，“创业路上需要激情、执著和谦虚。激情和执著是油门，谦虚是刹车，一个都不能少”。而搜狐网首席执行官张朝阳先生认为，企业家精神应该包含两个因素：一是强烈的取胜愿望，这是能否获得成功的动力；二是思想上的独创性，能够独辟蹊径。远大中央空调有限公司董事长兼首席执行官张跃则认为，应该给企业家精神一个更广泛的定义，即创造价值，这种创造价值针对员工、股东、客户以及社会。

资料来源：根据相关文献资料整理而成。

二、企业家、创业家与管理者

（一）企业家与创业家

企业家与创业家是既有差异又存在交集的两种不同称谓。一般人们把创业主体叫做创业家，而企业家是指具有企业家精神的人。

中文的“创业家”、“企业家”对应的英文都是“Entrepreneur”。但“创业家”特指那些创办新企业的人，如人们所熟知的 Facebook 创始人马克·扎克伯格；而“企业家”是指具有企业家精神的管理者，如开篇案例中提到的已故苹果掌门人乔布斯。企业家

在含义上包括了创业家。但日常生活中人们常常混用“创业家”、“企业家”、“管理者”等术语。在《剑桥国际英语词典》中,“Entrepreneur”这一词条被翻译成“通过开办自己的企业,或者独立开发一个新市场而获取利润的人,他们承担了比其他人更大的风险”。

学者们对企业家的概念有不同的理解,比如法国经济学家萨伊(Jean-Baptiste Say)认为企业家是“经济的经纪人”,是风险的承担者;马歇尔(Alfred Marshall)则认为企业家的任务是供应商品,同时也是创新和进步的提供者;约瑟夫·熊彼特则将企业家视为创新者,这种创新体现在五个方面,即引进新产品、引入新的生产方法、开辟新市场、发现新供应源以及执行新的组织形式。

从概念上说,创业家一词是由法国经济学家萨伊于1803年提出并加以论证的。萨伊认为:“创业家能够将资源从生产力低的地方转移到生产力高、产出多的地方。”尽管对于所有独立开创属于自己事业的人都可以说是在通过创业力图改变自己命运的人,但是,管理学大师彼得·德鲁克认为:“并不是所有新开的小型企都是创业型企业或具有创业精神。创业家首先需要具有创新精神。”彼得·德鲁克在《创业精神与创新》这本书中写道:“一对夫妻开办一家熟食店或在郊区开办一家墨西哥餐馆,也是要承担风险的,他们算不算创业家呢?事实上,他们所做的不过是步同行们的后尘,因为他们只是相信此地就餐人数会增加,因此既没有创造出新的、令人满意的服务,也没有创造出新的顾客需求。按照‘创造新的满意和新的需求’的标准,他们虽然开办了一个新企业,但称不上创业家。”

彼得·德鲁克认为:创业家必须创造出一些新的、与众不同的事情,并能够创造“价值”。萨伊在200多年前为创业下的定义:创业家就是要标新立异,打破已有秩序,按新的要求重新组织。这也正是熊彼特所言:创业家的任务就是“创造性的破坏”。

(二) 企业家与管理者

彼得·德鲁克指出:尽管企业家不一定非得是发明家,但他们总是寻求变革,对外部环境的变化做出积极的反应,并将变革作为机会来利用。简单地说:

- 企业家的责任是创建企业;
- 管理者的责任是维持和壮大企业。
- 企业家要引进新的产品和服务;
- 管理者要协调生产产品和服务资源。

企业家和管理者的追求不同、思考的问题也不同,见表1-1的总结。

表 1-1 企业家和管理者的不同:一般分析

管理者还是企业家? 追求不同	
管理者	企业家
● 一般不掌握资本; ● 追求晋升、奖赏; ● 追求短期增长和短期效益; ● 授权、监督; ● 规避风险。	● 掌握一定的资本; ● 追求市场机会和企业发展; ● 实现长期增长和长期发展; ● 一般参与经济活动; ● 愿意(适度)冒风险。

续表

管理者还是企业家？思考的问题不同	
管理者	企业家
● 现有的资源是什么？ ● 现有资源与市场的关系如何？ ● 如何经营才能最小化企业风险？ ● 现有资源条件下，什么机会是合适的？	● 如何获得资源？ ● 市场机会在哪里？ ● 如何投资？ ● 如何获得投资的资金？ ● 什么组织结构是最好的？

另外，从是否拥有资本以及经营管理才能的高低角度来区分企业家和管理者，也有助于我们理解两者的不同，见图 1-2。

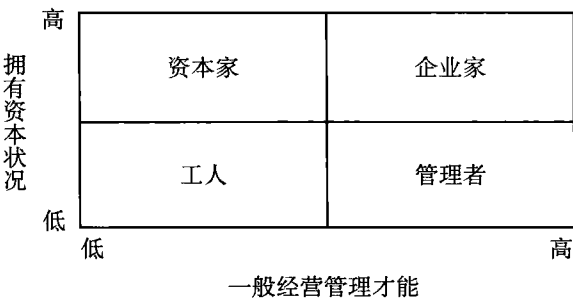


图 1-2 企业家和管理者的不同：二维分析

管理者与企业家区别不仅在于他们追求和思考的问题上，从思维方式上也可以发现二者的区别。一般地，管理者依赖于成熟的管理方法和技术工具，而企业家往往更重视洞察力；管理者认为最好的决策是以数量分析为基础的，而企业家更重视真实世界的实际经验；管理者信奉多数法则，而企业家善于观察特殊的、独立的、有意义的事件；管理者力图避免出现问题，而企业家则视问题为可能的新的机会（见表 1-2）。

表 1-2 企业家和管理者的不同：思维方式的差异

管理者的思维方式	企业家的思维方式
● 决策假设：过去可以很好地预测未来；大多数商业决策都可以量化	来自独特经验的新想法和洞察力可能会带来对未来新的变化趋势的最好的分析
● 价值体现：最好的决策是以数量分析为基础得出的。严格的分析对做出关键决策是至关重要的	独特的洞察力和来自真实世界的经验比基于历史数据分析得出的结论可能更有价值
● 信奉原则：信奉大多数法则，混乱和不确定性可以通过系统地分析正确的数据而得以消除	信奉少数法则，独立发生的一个或几个事件很快会成为未来决策的关键
● 对待问题的态度：问题的出现反映了事态向不希望出现的方向发展，这可能会威胁到财务指标。出现的问题必须通过具体分析加以解决	出现的问题可能代表着出现了新的变革，或者可能出现了新的商业机会

资料来源：根据 Donald F Kuratko & Richard M Hodgetts, *Entrepreneurship: Theory, Process, and Practice*, 清华大学出版社，2004 年版，第 551 页表 16.1 翻译整理。

第二节 创业与创业管理

一、创业的概念及其本质

(一) 创业的含义

什么是创业呢?通常所说的“创业”,顾名思义,就是创建新企业。

长期以来,人们习惯用 Start-up 表示创业,但目前好像更倾向于用 Entrepreneurship 一词,并把创业理解为在不拘泥于当前资源条件的限制下,对于机会的捕捉和利用。熊彼特把创业定义为新产品、新工艺、新组织和新市场的组合,也有学者进一步阐述了创业的含义,认为创业包括新创企业的创业和已建企业的创业。例如,Weber(1990)早期提出:创业是指接管和组织一个经济体的某部分,并且以自己可以承受的经济风险通过交易来满足人们的需求,目的是为了创造价值。此外,Cole(1965)把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业,这种行为是有目的性的。目前,创业的多数定义侧重于机会追求。经常引用的是 Stevenson、Roberts 和 Grousbeck(1989)给出的定义,他们认为:

创业是指一个人或一个团队(不管是独立的还是在一个组织内部)追踪和捕捉机会的过程,这一过程与当时控制的资源无关。

“创业”可以发生在各种企业和组织的各个发展阶段,包括新创企业和老企业、大企业和小企业、私人企业、非营利组织、公共部门等。在组织形式上具体表现为:个体创业、公司创业和社会创业(Social Entrepreneurship)。

(1) 个体创业是指创业者个人或创业团队为追求市场机会,组织和培植资源、创立新企业并对其进行管理以创造价值的过程。

(2) 公司创业主要分为内部创业和外部创业。内部创业是指创业活动的内部化,通常由具有创业愿望和理想的员工发起,在组织的支持下进行创业,与企业共担风险、共享成果;外部创业是指在现有的组织外部开展创新与创业活动,创办新的企业。

(3) 社会创业是企业家精神在社会领域中的延伸,是指社会性部门或机构培养企业家精神、提供新的产品和服务的过程。

创业从动因上分为主动创业和被动创业。在西方背景下,主动创业者占全部创业人数的比例为 89%左右,被动创业者占全部创业人数的比例为 11%左右。在中国背景下,分布可能正好相反。

总之,创业的概念有广义和狭义之分。狭义的创业是指新创企业的整个过程,是一个发现和捕获机会并由此创造出新颖的产品、服务并实现其潜在价值的过程。广义的创业既包括新创企业的整个过程,也包括在既有公司内如何实现新的市场机会的过程。

从概念看,创业主要强调了四个方面:

- 创业是创造的过程:创业创造出某种有价值的新事物。
- 创业需要贡献出必要的时间,付出极大的努力。

- 承担必然存在的风险。
- 给予创业家必要的创业报酬。

专栏 1-3

公司内外部创业的价值

目前,全国工商注册登记的中小企业占全部注册企业总数的 99%。中小企业工业总产值、销售收入、实现利税分别占总量的 60%、57%和 40%;流通领域中小企业占全国零售网点的 90%以上。中小企业大约提供了 75%的城镇就业机会。近年来的出口总额中,有 60%以上是中小企业提供的。除了在产值和就业等多方面做出贡献外,创业活动最重要的贡献是推动创新和促进技术进步,这将促使产业升级,促进新兴产业的发展,甚至是改变人们的生活。

不仅是新创企业的创业活动对经济增长发挥着积极作用,成熟企业内部的创业活动也日益成为经济增长的推动器。3M 公司,这个以创新在行业内不断发展的企业,其内部创业每年为公司创造 30%以上的营业收入。IBM 公司,由于外部技术环境的变化,加上公司患上了严重的“大公司病”,在 20 世纪 90 年代初濒临倒闭。公司从外部引进新的 CEO 郭士纳后进行了艰难的转轨,不断在业务领域进行创新,终于成功转型成为一家同时提供硬件、网络以及软件系统的整体解决方案提供商。中国的许多成熟企业也通过投资企业内部或外部的创业活动实现了再次发展。华润公司,是新中国设立在香港的一个贸易窗口企业,于 1992 年通过注资永达利成立“华润创业”,经过十年的努力,目前已经由一个贸易企业发展成为一个集地产、啤酒和零售三个产业的大型企业集团。通过各种形式鼓励公司内部创业,使公司获得新的发展,已成为诸多成熟企业选择增长的有效方式,也是成熟企业推动经济增长的一个重要途径。

资料来源:姜彦福、张玮.创业管理学.北京:清华大学出版社,2006 年。部分数据根据统计年份进行了修改补充。

Christian 和 Julien (2000) 认为创业是一个充满变化、新生者随时出现、充满创造力的过程,不仅创造新价值,同时改变和创造了创业者个体。他根据创业者个人改变的要求和新创造价值的多少把创业分为四种类型:复制型、模仿型、安定型、冒险型,如图 1-3 所示。

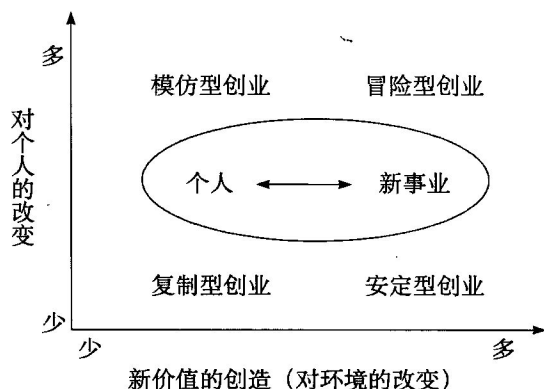


图 1-3 按照对市场和个人的影响程度划分的创业类型

资料来源: Christian Bruyat, Pierrren Andre Julien., Defining the Field of Research in Entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, 2000, 16.