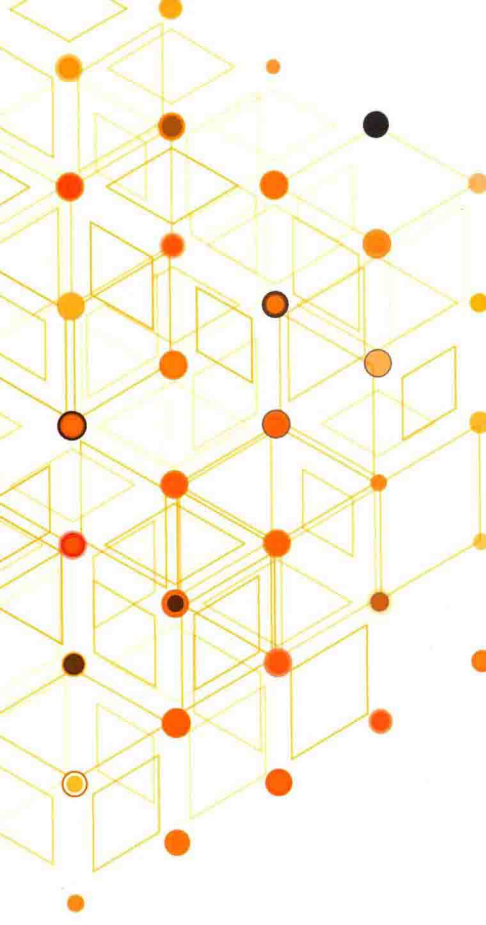




普通高等学校创新创业教育
“十三五”规划教材

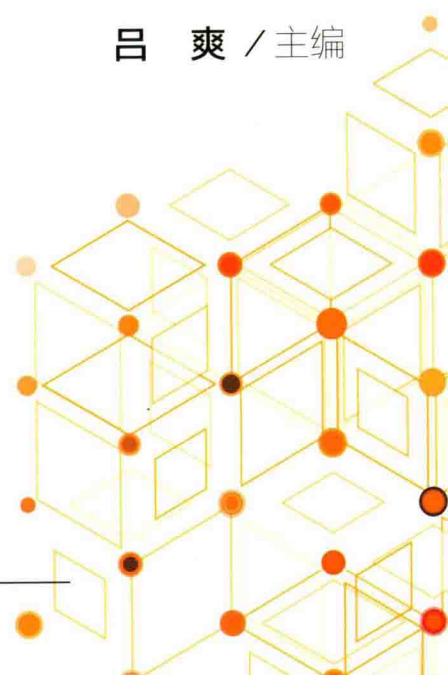
CHUANGYE
GUANLI

□□□□□□□□ □□□□ □□

创业管理

吕 爽 / 主编

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE



普通高等学校创新创业教育
“十三五”规划教材

CHUANGYE
GUANLI

□□□□□□□□ □□□□ □□□□

创业管理

主 编◎吕 爽

副主编◎杨 静 李 苗 王 巍

齐 英 周 雨 张国磊

主 审◎李 琪

中国铁道出版社
CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

内 容 简 介

本书以国务院办公厅印发的《关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见》和《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》文件的精神为指导进行编写,旨在响应和落实教育部在高校中开展的创业教育。

本书共分为十二章,主要内容为创业与创业管理概述、创业者、创业团队、创业机会的识别与评价、商业模式的开发与选择、创业融资、新创企业设计、新创企业的管理、新创企业的成长、创业风险防范与管理、企业创新管理及“互联网+”时代创新创业。

本书适合作为普通高等院校各专业学生创业的教材,也适合作为有意或正在创业人员的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/吕爽主编. —北京:中国铁道出版社, 2017.6

普通高等学校创新创业教育“十三五”规划教材

ISBN 978-7-113-22968-9

I. ①创… II. ①吕… III. ①企业管理-高等学校-教材

IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 101698 号

书 名: 创业管理

作 者: 吕 爽 主 编

策 划: 潘星泉

读者热线: (010) 63550836

责任编辑: 潘星泉 冯彩茹

封面设计: **MX** DESIGN STUDIO

封面制作: 白 雪

责任校对: 张玉华

责任印制: 郭向伟

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市西城区右安门西街 8 号)

网 址: <http://www.tdpress.com/51eds/>

印 刷: 三河市兴达印务有限公司

版 次: 2017 年 6 月第 1 版 2017 年 6 月第 1 次印刷

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16 印张: 17.5 字数: 389 千

书 号: ISBN 978-7-113-22968-9

定 价: 39.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版图书,如有印制质量问题,请与本社教材图书营销部联系调换。电话:(010) 63550836

打击盗版举报电话:(010) 51873659

普通高等学校创新创业教育“十三五”规划教材 编写委员会

主 任：朱智国（河北省教育厅高等教育处处长）

副主任：杨文会（河北地质大学华信学院院长）

周兴荣（河北地质大学华信学院党委书记）

吕 爽（河北地质大学华信学院创新创业学院院长）

委 员（排名不分前后）：

庞若通（沧州师范学院副校长）

刘明海（河北地质大学华信学院副院长）

赵显杰（河北地质大学华信学院党委副书记兼副院长）

付文彬（石家庄人民医学高等专科学校副校长）

杨兴凯（东北财经大学创新创业与实验教学中心副主任）

苗 苗（西南交通大学经济管理学院学位教育中心副主任）

米衣军（河北科技大学理工学院副院长）

姜 华（河北工程大学管理工程与商学院信息管理系副主任）

王 欢（河北省教育厅高等教育处机关干部）

李 峥（河北省学生联合会副秘书长）

张鸿燕（共青团河北省委干事）

张忠鹏（唐山学院团委书记）

谢 柳（湖南人文科技学院党委宣传部部长）

张 振（河北经贸大学就业工作处副处长）

乔鲁宾（郑州工业应用技术学院团委副书记）

李柏红（保定学院创新创业教研室主任）

王 冉（邯郸学院教务处副教授）

主 审：李 琪（教育部高等学校电子商务（类）专业教学指导委员会副主任委员、西安交通大学经济与金融学院教授、博士生导师）

序

《国家中长期教育改革与发展规划纲要（2010—2020）》明确提出，要着力提高学生的创新创业能力。高等教育是培养创新型人才的主渠道，努力提高大学生的创新意识、创造能力和创业精神，造就一代适应新时期需要的高素质人才事关中国国家发展和“自立于世界民族之林”。所以开设创新创业教育课程，是对“大众创业、万众创新”的国家发展战略在高等教育领域落地生根、发芽、开花、结果所作出的即时和必要回应。在普通高等学校开展创业教育，是服务国家加快转变经济发展方式、建设创新型国家和人力资源强国的战略举措，是深化高等教育教学改革、提高人才培养质量、促进大学生全面发展的重要途径，是落实以创业带动就业、促进高校毕业生充分就业的重要措施。

创新创业教育是知识经济、智慧经济时代的一种新的教育观念和教育形式。当前高校开展创新创业教育缺乏实操性。因此，增强高校创新创业教育的实操性，可以从健全创新创业教育的体制、机制、完善课程体系、强化平台支撑、配齐师资力量等方面着手，从而提高大学生就业、创业的核心竞争力。吕爽先生所编写的这本《创业管理》既丰富了创新创业管理理论体系，又为创新、创业知识发现提供了新的思路和方法，为创新、创业管理实践提供了技术支持，从而帮助推进高校创新、创业教育进程。

本书通过对创业教育相关方法进行研究，提出了基于实践的创业教学法培养学生的创业知识、创业精神，锻炼学生的创造能力、逻辑思维能力等，是创业管理课程教学方法的积极探索。本书构建了完善的章节体系，以初创企业真实的活动为对象，普及创业基础知识，指导学生了解创业文化和精神，如何寻找创业机会，筹集创业资金，精准产品市场定位，组建创业团队等与创业活动相关的教学内容，有助于帮助学生培养创业理念、把握市场机遇、形成富有竞争力的商业模式，并打造完美的创业团队。通过理论教学与实践项目模拟提高学生创业成功率，培养学生企业家素质，实现创业梦想，促使大学生在全民创业的浪潮中，能够起到良好的引领和带头作用，能够为经济社会的发展增添新的活力。

本书主编吕爽先生是《全国高校创新创业教育研究文库》出版工程专家委员会副主任委员，团中央青年之声创业导师秀栏目创业导师，教育部全国万名优秀创新创业导师，全国高校创新创业教育青年领军人物，河北地质大学华信学院创新创业学院院长，对于大学生创新创业教育有着多年的深入研究，并且有着独到见解和创新思维，必会对大学生理解创业管理有更多益处。

为此，本人欣然作序。

李 琪 博士

教育部高等学校电子商务（类）专业教学指导委员会副主任委员
西安交通大学经济与金融学院教授、博士生导师

2017年3月

前 言

2015年4月和5月国务院办公厅先后印发《关于进一步做好新形势下就业创业工作的意见》(国办发〔2015〕23号)和《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》(国办发〔2015〕36号),部署推进大众创业、万众创新工作。“36号”文指出,深化高等学校创新创业教育改革,是国家实施创新驱动发展战略、促进经济提质增效升级的迫切需要,是推进高等教育综合改革、促进高校毕业生更高质量创业就业的重要举措。

高等院校为深入贯彻落实文件精神,积极响应“大众创业、万众创新”的号召,深入研究建设创新创业教育课程体系,切实推动了高校创新创业教育科学化、制度化、规范化建设。众创时代下,鉴于目前高校面临着创新创业教育理念滞后,与专业教育结合不紧,与实践脱节;教师开展创新创业教育的意识和能力欠缺,教学方式方法单一,针对性、实效性不强;本书作者在仔细解读国务院、教育部相关文件下编写本书,运用理论式教学与案例分析方式提高学生创业成功率,培养学生企业家素质,是一本实用性很强的创新创业教育教材。

本书精髓内容介绍:从创业与创业管理概述、创业者、创业团队、创业机会的识别与评价、商业模式开发与选择、创业融资、新创企业设计、新创企业的管理、新创企业的成长、创业风险防范与管理、企业创新管理、“互联网+”时代创新创业等章节进行设计编写,以帮助学生培养创业理念、把握市场机遇、形成富有竞争力的商业模式,并打造完美的创业团队。

本书编写特色如下:

(1) 本书采用创新的互动式、案例式教学方法,以培养具有创业基本素质和创新型人才为目的,以创新创业为导向,提升学生的创新精神、创业意识和创新创业能力培养。

(2) 本书参考了大量的图书文献,采纳了众多学者的研究成果,吸取了众多创业者的经验和教训,并结合了作者多年的创业和教学经验。

(3) 本书基于国内外最新研究理论进行编写,文前、文中和文后都引用了大量案例,以案例充实内容、佐证理论,增强了本书的可读性,便于学生学习与理解。

本书由河北地质大学华信学院吕爽担任主编,由河北工程大学科信学院杨静、河北医科大学临床学院李苗、温州商学院王巍、中科富创齐英、燕山大学里仁学院周雨、河北农业大学张国磊担任副主编。具体分工如下:吕爽负责编写第二章~第五章,杨静负责编写第六章,李苗负责编写第七章~第九章,王巍负责编写第十章,齐英负责编写第十一章,周雨负责编写第一章,张国磊负责编写第十二章。全书由吕爽负责统稿、定稿,由教育部高等学校电子商务(类)专业教学指导委员会副主任委员、西安交通大学经济与金融学院教授、博士生导师李琪主审。

本书在编写过程中，广泛查阅了近年国内外创业领域的研究成果，并参考借鉴了大量同仁的研究成果，在此一并向这些资料的作者表示深深的感谢。由于编写时间仓促，加之编者水平有限，书中难免存在疏漏和不足之处，敬请广大读者批评指正，并提出宝贵意见，以便我们更好地修订和完善。

编 者

2017 年 4 月

目 录

第一章 创业与创业管理概述	1
第一节 创业与创业管理	2
第二节 创新与创业管理	6
第三节 创业管理的基本过程	11
第二章 创业者	17
第一节 创业者及其特质	18
第二节 创业者的创业意识与创业动机	25
第三节 创业者的素质培养	29
第三章 创业团队	36
第一节 创业团队概述	36
第二节 创业团队的组建	40
第三节 创业团队的管理	47
第四章 创业机会的识别与评价	54
第一节 创业机会的特征与类型	55
第二节 创业机会的识别	58
第三节 创业机会的评价	61
第五章 商业模式的开发与选择	67
第一节 商业模式的概念与特征	67
第二节 商业模式的开发	70
第三节 商业模式的选择	77
第四节 商业计划书	87
第六章 创业融资	102
第一节 创业融资的特点与步骤	103
第二节 创业融资难的成因	106
第三节 创业融资的渠道	109
第四节 债权融资与股权融资	115
第五节 创业融资的过程	119
第七章 新创企业设计	123
第一节 企业的法律形式	124

第二节 新创企业的途径·····	130
第八章 新创企业的管理·····	145
第一节 新创企业的组织结构设计·····	145
第二节 新创企业的人力资源管理·····	149
第三节 新创企业的市场营销管理·····	155
第四节 初创企业的财务控制·····	158
第九章 新创企业的成长·····	166
第一节 新创企业成长的规律·····	166
第二节 新创企业成长的障碍·····	171
第三节 企业成长战略·····	176
第十章 创业风险防范与管理·····	184
第一节 创业风险概述·····	185
第二节 创业风险的来源及类型·····	186
第三节 创业风险的识别与评估·····	191
第四节 创业风险管理·····	193
第十一章 企业创新管理·····	201
第一节 企业制度创新·····	202
第二节 企业技术创新·····	206
第三节 企业管理创新·····	210
第四节 企业创新的效应·····	214
第十二章 “互联网+”时代创新创业·····	218
第一节 “互联网+”概述·····	219
第二节 “互联网+”的应用领域·····	223
第三节 互联网思维及“互联网+”商业模式创新·····	227
附录 A 教育部办公厅关于印发《普通本科学校创业教育教学基本要求(试行)》的通知·····	234
附录 B 国务院办公厅关于发展众创空间推进大众创新创业的指导意见·····	246
附录 C 国务院办公厅关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见·····	249
附录 D 大学生自主创业宣传手册·····	254
附录 E 教育部关于做好 2016 届全国普通高等学校毕业生就业创业工作的通知·····	261
附录 F 教育部关于做好 2017 届全国普通高等学校毕业生就业创业工作的通知·····	266
参考文献·····	269

创业与创业管理概述

学习目标

掌握创业的概念、本质与特征;掌握创业过程中的关键要素及其作用;掌握创业管理的含义、特点及其与传统企业管理的区别;了解创新的含义、方法及其与创业管理的关系;明确创业管理的基本原则、组成要素及实施过程。

案例导入

创业实现“三级跳”

何志雄于 2006 年以电子信息工程和信息管理与信息系统双学士学位的优异成绩从武汉科技学院毕业。然而,小时候的一次医疗事故让他小脑偏瘫。因为身体的残疾,经历了两百多次求职,没有一家公司愿意接纳他。“当不了员工,就当老板”,面对挫折,他被“逼上梁山”,开始了创业征程。他拿着向母亲借的 1 000 多元钱,在小区内开办了电脑维修店,同时,做起了维修电脑的上门服务。虽然因为行动不便失掉过很多顾客,但他凭借高超的技术和良好的口碑一直走到今天。

到目前,他已经成为了创思电脑科技公司总经理,并创办了自己的职业技术学校——国营七三三厂电子技工学校,担任汉阳校区校长,还组建了美满的家庭;2008 年,他曾代表中国残疾人创业者,出国参加《国际残疾人权利公约》高峰论坛。

经历过风风雨雨,在 2016 年的一次会议上何志雄表示,他十分珍惜自己的大学同学:“财富不是一辈子的朋友,朋友才是一辈子的财富。”他鼓励大家“你们有何志雄没有的能力,创业一定能更加成功”。“残疾大学生不能因就业挫折就灰心丧气。”对于那些现在和当年自己一样屡屡遭遇拒绝的残疾大学生,何志雄说,找工作不是目的,独立生存才是根本,而生存的道路有很多条,创业就是其中的一条。

(由作者根据相关资料改编)

思考:

何志雄的创业之路给了你什么启示?

第一节 创业与创业管理

一、创业的概念

“创业”的本意是“创立基业”“创建功业”。《孟子·梁惠王下》有“君子创业垂统，为可继也”，把创建功业与一脉相承、流传后世联系起来。

在英文中“创业”有两种表述方式：一是“venture”，另一是“entrepreneurship”。使用“venture”比使用“entrepreneurship”更能揭示“创建企业”这一动态过程，在现代企业创业领域，往往用“venture”来指“创业”正在呈增长态势，“entrepreneurship”则主要用于表示静态的“创业状态”或“创业活动”，是从“企业家”“创业者”的角度来理解“创业”。

从范围上讲，创业有广义和狭义之分。广义的创业，泛指人类一切带有开拓意义的社会变革活动。它涉及的领域非常广阔，无论政治、经济、军事、文化艺术事业，只要人们从事的是前无古人的事业，都可称之为创业，如前苏联的社会主义革命，开创了社会主义事业。

狭义的创业是指个人或群体从事的具有创新或创造性的以增加财富为目标的活动过程。这种活动过程也许早有人从事过，但对于创业者本身来说，则是从未经历过的、从头开始的事业。如柳传志创办联想集团、张朝阳创建搜狐网站、刘永好创建希望集团，都属于狭义上的创业。创业管理学研究的就是这种狭义上的创业活动。

创业是一个跨学科、多层面的复杂现象，国内外许多学者从不同视角对其进行了大量的观察和研究，但对创业的定义学术界迄今还未达成共识。本书认为，创业是通过必要的时间和努力，发现与把握商业机会，通过创建企业或企业组织结构创新，筹集并配置各种资源，将新颖的产品或服务推向市场，从而最终实现企业经济价值和社会价值的过程。

二、创业的特征与本质

创业是一种社会行为，就创业本身来讲，其特征有：

(1) 艰难性。任何一个人在创业过程中，都会体验到创业的艰难，尤其是白手起家的创业者，往往需要经过很多年的艰苦奋斗，倾注大量的心血，创业才能成功。所以创业者要有吃苦的思想准备。

(2) 创新性。创办一个企业对社会来讲不是一件新鲜事，但对创业者来讲则是一个创新过程。创业者不改变自己长期形成的思维模式，就难以识别创业机会，也就无法做到创新。对于创业者及其所创建的企业来说，创业与发展的过程永远是不不断变革的过程。

(3) 风险性。创业是有风险的，创业过程中充满成功和失败。创业成功给创业者带来的是喜悦，创业失败带来的不仅是沮丧，还有财产的损失、信心的丧失。如果只考虑到创业风险就不去创业，那就永远不会成为一个成功的创业者。

(4) 利益性。创业者的创业也许出自多种目的，但根本的动力是获利，这也是创业者的共同心愿。没有利益驱动，人们就不会冒着风险去创业。创业过程中获利的多少，也是人们衡量创业者创业成功与否的重要标志。

总之,创业是创新的过程,是艰苦奋斗的过程,是勇于冒险的过程,也是财富的创造过程。如果对上述特征进行进一步提炼和概括,可以揭示和把握创业的本质。

首先,创业是创造。创业活动的本质大体可归纳为七种创造活动,即财富的创造、企业的创造、创新的创造、变革的创造、雇佣的创造、价值的创造、增长的创造。

其次,创业是富有创业精神的创业者与机会结合并创造价值的活动。同样的机会,有的人看到了,而有的人却没有看到;同样看到了机会,有的人采取了行动把握住了机会而有的人则没有行动;同样采取了行动,有的人创造了价值而有的人则没有创造价值。正因为创业可以创造财富,所以人们才愿冒风险,艰苦拼搏,以勇于创新的精神去开拓事业。

三、创业过程的关键要素

创业过程拥有一些关键要素,它们是创业过程的推动力量,抓住了这些要素,有利于从更高层次理清创业过程的发展特征,推进创业过程。

(1)创业机会。创业开始于对某一个富有价值的创业机会的发现。面对众多看似有价值的创意,如何从中发现真正具有商业价值和市场潜力的机会,进而寻找与机会匹配的发展模式,需要审慎而独到的眼光,这是创业成功的基本保证。

(2)创业资源。创业者获取创业资源的最终目的是为了组织这些资源来开发创业机会。在创业过程中,如果没有足够的创业资源,即使出现了大好的创业机会,创业者也难以迅速抓住这个机会,而有机会往往是转瞬即逝的。为此,创业者要竭力设计精巧的创意,采取谨慎的战略,以便合理利用和控制资源。

(3)创业团队。人是创业活动的主体。而创业活动的复杂性,决定了所有的事物不可能由一个创业者完全包揽,必须通过组建分工明确的创业团队来完成。创业团队的优劣,基本上决定了创业是否成功。

创业机会、创业资源和创业团队是创业过程的三个关键要素,蒂蒙斯采用三要素的动态平衡过程来总结创业过程的动态性与复杂性。蒂蒙斯认为,创业过程是创业机会、创业团队和创业资源之间适当配置的高度动态平衡过程,创业机会、创业资源与创业团队是创业过程的关键构成要素,其中,创业机会是创业过程的核心要素,创业过程实质上是发现与开发创业机会的过程;创业资源是创业过程的必要支持,是开发商业机会谋求收益的基础;创业团队是在创业过程中发现和开发机会、整合资源的主体,是新创企业的关键构成要素。随着时空变迁,再加上机会模糊性、市场不确定性、资本市场风险以及外在环境等因素对创业活动的冲击,创业过程充满风险与不确定性,创业机会、创业团队和创业资源三要素也会因相对地位的变化而产生失衡现象,此时创业团队扮演着调整活动重心以获得创业机会和资源相对平衡的核心决策者角色。创业初期机会挖掘与选择是关键,创业团队的决策重心在于迅速整合资源以抓住创业机会;随着新企业的创立与成长,资源日渐丰富,企业面临更为复杂的竞争环境与市场环境,创业团队的决策重心转向合理配置资源以提高资源使用效率,构建规范管理体系以及抵抗外部竞争与不确定性等活动。

四、创业管理

(一) 创业管理的含义

所谓创业管理(entrepreneurial management),就是指白手起家,依靠自有资金或风险投资,使新事业开始赚钱并进入良性循环的管理方式。从创业管理的过程性内涵来讲,可大致划分为三个阶段:

第一阶段,企业创建阶段。这涉及创业团队的管理、商业计划书、商业模式选择等问题。

第二阶段,企业成长阶段。即新企业创建之后,如何在市场经济环境下存活。这里面涉及营销、策略等方面的内容。

第三阶段,企业稳健发展阶段。创建的新企业在市场生存下来以后,就转向一个靠组织制度化的措施促进其健康成长的阶段。这时,企业就面临一个制度化建设的问题。

创业管理是促使人们像企业家那样思考和行动的管理系统,是把握机会并创造新价值的行为过程。创业管理并不局限于某一单独类型的企业,它适用于一切组织,包括营利组织和非营利组织。

(二) 创业管理特点

创业管理具有如下具体特征:

1. 创业管理是“以生存为目标”的管理

新事业的首要任务是从无到有,把自己的产品或服务卖出去,掘到第一桶金,从而在市场上找到立足点,使自己生存下来。在创业阶段,生存是第一位的,一切都须围绕生存运作,一切危及生存的做法都应避免。因此,最忌讳的是在创业阶段提出不切实际的扩张目标,盲目铺摊子、上规模,结果只能是“企而不立,跨而不行”。在创业阶段,亏损,赚钱,又亏损,又赚钱,可能要经历多次反复,直到最终持续稳定地赚钱,才算是渡过了创业的生存阶段。把赚钱作为唯一标志,是因为只有开始持续地赚钱,才能证明新事业探索到了可靠的商业模式(business model),因此才有了追加投资的价值。

2. 创业管理是“主要依靠自有资金创造自由现金流”的管理

现金对企业来说就像是人的血液,企业可以承受暂时的亏损,但不能承受现金流的中断,这也是创业为什么强调“赚钱”而不是“盈利”的原因。什么是企业的自由现金流呢?就是不包括融资、资本支出以及纳税和利息支出的经营活动净现金流。自由现金流一旦出现赤字,企业将发生偿债危机,甚至可能导致破产。自由现金流的大小直接反映企业的赚钱能力,它既是创业阶段又是成长阶段管理的重点,区别在于对创业管理来说,由于融资条件苛刻,只能主要依靠自有资金运作来创造自由现金流,从而管理难度更大。创业管理要求创业者必须锱铢必较,花企业的钱就是花自己的钱,要千方百计增收节支、加速周转、控制发展节奏。

3. 创业管理是充分调动“所有的人做所有的事”的团队管理

新企业在初创时,尽管建立了正式的部门结构,但很少有按正式组织方式运作的。典型的

情况是,虽然有名义上的分工,但运作起来却是哪急、哪紧、哪需要,就都往哪里去。这种状态看似“混乱”,实际是一种高度“有序”的状态。每个人都清楚组织的目标和自己应当如何为组织目标作贡献,没有人计较得失,没有人计较越权或越级,相互之间只有角色的划分,没有职位的区别,这才叫做团队。这种运作方式能培养出团队精神、奉献精神和忠诚。即使将来事业发展了,组织规范化了,这种精神仍然存在,成为企业的文化。在创业阶段,创业者必须尽力使新事业部门成为真正的团队,否则是很难成功的。这种在创业时期锻炼出来的团队凝聚力,是经理人将来领导大企业高层管理班子的基础。

4. 创业管理是一种“经理人亲自深入运作细节”的管理

经历过创业的经理人大都有过这样的体验:曾经直接向顾客推销过产品,亲自与供应商谈判过扣点,亲自到车间里追踪过顾客急要的订单,在库房里卸过货、装过车,跑过银行,催过账,策划过新产品方案,制订过工资计划,被经销商骗过,让顾客当面训斥过,等等。这才叫创业,要不一切怎么会从无到有?由于对经营全过程的细节了如指掌,才使得生意越做越精。以至于有些创业者和经理人,在企业做大后,仍然对关键细节事必躬亲,不能有效地授权,反而成了一种缺点。“细节是关键”,生意不赚钱,就是因为在细节上下的工夫不够。

5. 创业管理是奉行“顾客至上,诚信为本”的管理

创业的第一步,就是把企业的产品或服务卖给顾客,这真是一种惊险的跨越,如果不是顾客肯付钱,怎么收回成本并带来利润?企业是发自生存的需要把顾客当作衣食父母的。经历过创业艰难的企业家和经理人,一生都会把顾客放在第一位,对此可以说是铭心刻骨。再有,谁会借钱给没听说过的企业?谁会买没听说过的企业的产品?谁会加入没听说过的企业?企业靠什么迈出这三步?靠的是诚信。所以,一个企业的核心价值观不是后人杜撰的,而是创业阶段自然形成的。创业管理是在塑造一个企业。

(三) 创业管理与传统企业管理的区别

创业管理属于企业管理活动的范畴,但又不同于传统企业管理,这主要表现在:

(1)管理性质不同。传统管理是线性的管理,创业管理则是非连续性的管理。创业企业发展的阶段性特征决定了创业管理者角色的变化和管理方法的变更。为了使企业快速地完成从种子期到成长期甚至成熟期的变化,在制订创业企业成长战略的基础上,管理者更应该适应这种阶段性的变化,才能使管理与企业的发展同步,不会出现断层。

(2)管理任务不同。创业管理最重要的任务是整合创业企业的资源。企业创建之初,生存是其唯一的目标,只有生存下来才能谈发展。而无论是生存还是发展,都需要企业将有限的资源用在最需要的地方。企业把所控资源很好地整合运用到生产、营销和财务管理上,才能达到事半功倍的效果,实现企业生存发展的目的。

(3)管理方式不同。传统的管理是通过计划、组织、领导和控制实现企业的经营管理,而创业企业则要迅速地对市场变化做出反应。创业团队在应对这些紧急情况时起到了关键的作用。

(4)管理手段不同。传统的管理大多是刚性管理,企业的既有规章制度对企业的管理起到

了较强的约束作用。而创业管理要在各个环节上激发员工的主动性和创造性,以适应瞬息万变的外部环境,推动企业的成长。

可见,创业管理与传统企业管理有较大的差异,它是一种综合性、不确定性及动态性的管理,是更加复杂的企业管理工作。

第二节 创新与创业管理

一、创新的概念

在英文中,“创新”(innovation)一词起源于拉丁语,它原意有三层含义:更新;创造新的东西;改变。创新作为一种理论,形成于20世纪,奥地利经济学家熊彼特在1912年第一次把创新引入了经济领域。按照熊彼特的观点,所谓“创新”,就是“建立一种新的生产函数”,也就是说,把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系,它包括以下五种情况:①引进新产品;②引用新技术,即新的生产方法;③开辟新市场;④控制原材料的新供应来源;⑤实现企业的新组织。可以说,熊彼特从企业的角度提出了创新的五个方面:产品创新、工艺创新、市场开拓创新、要素创新、制度创新。

二、创新的体系与方法

(一)创新体系

熊彼特的创新理论不仅对当代西方经济增长和经济发展有重要影响,而且其追随者还把他的理论发展成为当代西方创新经济学的两个分支,即以技术变革和技术推广为对象的技术创新经济理论和以制度变革及制度形成为对象的制度创新经济理论。美国管理大师德鲁克在20世纪50年代把创新引进管理领域,认为创新就是赋予资源以新的创造财富能力的行为。

一个较为完整的创新体系是由观念创新、技术创新、制度创新、市场创新和管理创新组成的,各个部分在创新体系中发挥不同的作用。

(1)观念创新。观念创新是创新的前提和先导(头部)。观念就是认识或思想,对人们的行为具有指导和驱动作用,是行动的先导。而观念创新就是利用一切可以利用的知识和智慧,通过产品和服务创造新的价值。

(2)技术创新。在创新体系中起主导作用(躯体)。一个国家或者地区的经济发展水平和社会进步程度取决于技术水平,同样,一个企业的竞争能力也表现在技术创新能力上。

(3)制度创新。对创新活动具有保证和促进作用(翅膀)。现代企业制度可以有多种多样的形式,但应根据创新的需要进行及时的调整,所以说制度创新是创新的保证。

(4)市场创新。对创新活动具有导向和检验作用(翅膀)。创新活动既要以满足市场需求为出发点,同时又需要市场来检验。

(5)管理创新。对创新体系起协调和整合的作用(尾巴)。创新是一个系统工程,涉及企业的方方面面,管理创新的目的是对各要素之间的关系进行协调和整合,使之形成一种合力。只有这样,才能做到“整体大于部分之和”。

(二)创新的基本方法

1. 组合创新法

组合创新法是将已有知识作为媒介,把不同的知识或要素结合起来,或者把不同功能的产品巧妙组合在一起的创新方法。它包括三种方法:

(1)优点组合创新法。就是将各种产品的优点集中起来,进行创新的方法。比如,我国台北的陈浩林将我国常使用的火锅形状和构造予以改良,将放炭的地方接根电热丝,然后卖给日本著名的三菱电机公司,得到120万日元的报酬。三菱电机公司将其命名为“三菱电器火锅”推向市场,成为三菱公司最畅销的产品,获取了可观的利润。

(2)多功能组合创新法。追求多功能是一条重要的创新捷径。功能的增加是相对于过去功能不多的老产品而言的,但功能的增加不一定是由于原有产品或经营方式有明显的缺陷。它主要是从组合创新的思路出发,有意识地提出新的要求,从而激发出更多创新的思路。运用组合创新法进行产品创新,可以有多种思路:产品的材料、产品的颜色、产品的体积、产品的功能等。仅以产品功能为线索,从增加功能的角度考虑,也可以生产出许多组合创新的思路。例如,多媒体电视机,可以将收音机、电视机、录像机、VCD、计算机等功能集于一身,价钱又比分别购齐上述单机便宜很多,一定会受到消费者的欢迎。

(3)主体附加创新法。以某一特定的对象为主体,然后置换或插入其他附加事物,从而形成创新的方法。主体附加创新法常采用两种方式:一是不改变主体的要素与结构,采用“纯粹”的附加,如计算机屏幕前的“保护屏”,摩托车上附加的里程表、后视镜、车筐等。每附加一种相关设计,同时也就增加了一些辅助功能或相关功能。二是附加前主体内部结构要适当加以改变,以便使主体附加物之间协调紧凑。例如,将盆景与壁灯的功能赋予一种新的结构,发明了盆景式壁灯。又如,某品牌台灯具有照明、播放音乐、收听广播、计算器、温度计等多项功能。

2. 模仿创新法

模仿创新是指在解剖他人样机的情况下,掌握他人设计、工艺、创造原理,吸取成功经验和失败教训,购买或破译领先者的核心技术和技术秘密,进而在此基础上加以技术创新,以改进产品性能或结构,提高产品质量,降低产品成本,从而确立竞争优势。开发一种全新的产品往往要耗费巨大的人力、物力、财力,而采用模仿创新则可以最小的代价获得最大的收益。因为它无需研究开发,无需市场调研,投资小,风险小。这方面的典型例子就是微型相机。几十年来,市场先驱莱卡(Leica)相机一直是技术和市场的领先者,后来日本厂商,特别是佳能(Canon)和尼康(Nikon)模仿德国技术并加以改进,还降低了价格,莱卡却置若罔闻,最终只落得个做配角的结局。

3. 移花接木创新法

移花接木,转用之,这在产品设计中是经常使用的。面包发酵后变得松软多孔,这是食品制作中司空见惯的事情,有一家橡胶厂的老板,却移花接木,将面包发泡技术移植到橡胶制造业,生产出松软多孔的海绵橡胶,一上市便获得了成功。再如海绵橡胶问世后,另一家企业从中得到启发,如法炮制出质坚而轻的“发泡水泥”,这种多孔水泥内含空气,是理想的隔热、隔

音新材料。“发泡”原理还可以一再被移接到其他物件上,每移接一次,都可以创造出一种新的物品。现代工业设计中运用这种移花接木手段促使企业产品技术水平提高,无疑是一条成功的捷径,用这种方法创新产品,可以从以下三个方面进行:

(1)原理移植。将某种事物的工作原理转移到其他事物上。比如,内科看病常做验血检查,从血液组织的变化就可以诊断病情。这种验血原理移植到工业生产,便产生一种机器“验油”新技术。这种新技术不必将汽车、机床全部拆卸,只需从中取出少量润滑油,然后经过光谱分析,从油的各种成分变化即可断定设备的磨损程度。

(2)方法移植。将国防军事上的“微波”技术移植到民用品,便产生了微波炉;将飞机“黑匣子”技术移用到火车、轮船和汽车上,就创造了能将交通实况自动记录的新装置。

(3)结构移植。将一物体的外形移植到另一物体上,例如从积木结构出发,人们开发出组合厨房、整体浴室等。又如将桥的结构移植到屋顶上,产生了巨型无梁殿;将西欧房屋结构移植到我国的别墅群中,产生了欧式花园等。

4. 联想创新法

联想创新法主要有类比联想创新法和功能变异联想创新法。

(1)类比联想创新法,即通过触类旁通、举一反三的类比联想进行创新的方法。常见的类比联想方法有六种:一是直接类比,即在自然界或者已有的成果中寻找与创造对象相类似的东西。如用仿生学原理设计出飞机外壳、潜艇的体形,仿效蝙蝠而提出超声波定向等。二是象征类比,即用具体事物来表示某种抽象概念或思想感情。该方法多用于建筑方面的设计。三是拟人类比,如挖土机就是模拟人手臂的动作设计的。四是因果类比,即两个事物的各个属性之间,可能存在某种因果关系,因而可以根据一个事物的因果关系,推出另一个事物的因果关系。美国麻省理工学院谢皮罗教授发现,放洗澡水时,水流出浴池总是形成逆时针方向的旋涡。这是什么原因呢?专家告诉他,旋向与地球自转有关,由于地球是自西向东不停地旋转,所以北半球的洗澡水总是逆时针方向流出浴池。在明白了浴池水流旋向的道理后,谢皮罗教授想到了台风的旋向问题,并进行了因果推理,认为北半球的台风同样是逆时针方向旋转的。五是对称类比,即通过对称关系进行类比来创新。如从女士化妆品中创造出男士专用化妆品。六是综合类比,即各种事物属性之间的关系虽然很复杂,但可以综合它们相似的特征进行类比。如将一个模拟飞机在风洞中进行模拟飞行试验。

(2)功能变异联想创新法,即运用联想,捕风捉影,对现有产品和服务的功能进行变异性联想,并根据实际情况和具体需要加以适当地调整、改造、完善,从而构成一种有别于以往设计的创造性联想。例如,应用“氧气顶吹”技术对普通的电烤箱进行改造,使烤箱中食品和热源的位置颠倒,从而可以解决食品油脂下滴、电热丝使用寿命短的弊端。如果在烤箱内增加抽气过滤层,就可减少大量油烟,使用起来更加清洁、方便、舒适。

5. 虚拟创新法

虚拟创新即借助外力创新。例如,借助消费者的“口碑”,让用户为产品做宣传就是这方面的典型例子。日本松下电器公司的董事长邀请有兴趣的消费者到公司参观生产设备、工艺流程、管理制度和质量标准等。参观者尤其是批发商或代销商,看到松下精良的机器设备、科学