



工业和信息化普通高等教育
“十三五”规划教材立项项目



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

ENTREPRENEURIAL MANAGEMENT

创业管理 ——理论、方法与案例

+ 郎宏文 安宁 郝婷 编著

关注理论知识的系统性
强调内容的创新与实用
注重案例与实践的结合

ECONOMICS AND MANAGEMENT



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



工业和信息化普通高等教育
“十三五”规划教材立项项目



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材
高校系列

ENTERPRENEURIAL
MANAGEMENT

创业管理

——理论、方法与案例

+ 郎宏文 安宁 郝婷 编著

ECONOMICS

AND

MANAGEMENT

人民邮电出版社

北京

dec53/08

图书在版编目(CIP)数据

创业管理：理论、方法与案例 / 郎宏文，安宁，郝婷编著. — 北京：人民邮电出版社，2016.8
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-42828-8

I. ①创… II. ①郎… ②安… ③郝… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第136622号

内 容 提 要

创业基础知识是创业者知识结构中必备的组成部分。本书比较全面系统地阐述了创业管理的基本理论和方法，具有较强的实用性和操作性。本书主要内容包括导论、创业者与创业团队、创业机会与创业风险、创业资源与融资管理、商业模式开发与评估、新企业设立、商业计划书、初创企业管理、企业成长管理、企业再创业管理十个部分。全书围绕创业者在创业过程中不同阶段所遇到的实际问题进行编写，涵盖了创业管理中的主要核心内容。

本书可作为大学生创业类课程的教材，适合本科生和研究生使用，也可作为广大创业者及相关研究、管理人员的参考书，以及大学生创业大赛和各种创业培训项目的培训教材。

◆ 编 著 郎宏文 安 宁 郝 婷

责任编辑 许金霞

责任印制 沈 蓉 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京鑫正大印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15.5

2016年8月第1版

字数：337千字

2016年8月北京第1次印刷

定价：38.00元

读者服务热线：(010)81055256 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

前言 FOREWORD

在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。当前，我们已经进入创业时代，自主创业和创新已成为经济发展的重要引擎。据《2015 中国统计年鉴》数据，截至 2014 年年底，我国私营企业已达 1546.4 万户（其中投资者有 2963.1 万人），个体工商户已达 4984.1 万户，在私营企业和个体工商户中就业的人数已达 24975 万人。与《2010 中国统计年鉴》中的 2009 年年底数据相比，五年间私营企业户数增长了 108.9%（其中投资者增加了 79.5%），个体工商户增长了 55.9%，在私营企业和个体工商户中就业的人数增加了 64.4%。一个大众创业、万众创新的时代已经来临。

为深入贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010～2020 年）》以及教育部《关于全面提高高等教育质量的若干意见》（教高〔2012〕4 号）精神，推动高等学校创业教育科学化、制度化、规范化建设，切实加强普通高等学校创业教育工作，2012 年 8 月教育部办公厅印发了《普通本科学校创业教育教学基本要求（试行）》，要求学校通过创业教育教学，使学生掌握创业的基础知识和基本理论，熟悉创业的基本流程和方法，了解创业的法律法规和相关政策，激发学生的创业意识，提高学生的社会责任感、创新和创业能力，促进学生创业就业和全面发展。2015 年 5 月，国务院办公厅颁布了《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），指出要坚持创新引领创业、创业带动就业，主动适应经济发展新常态，要使学生的创新精神、创业意识和创新创业能力明显增强，加快培养规模宏大、富有创新精神、勇于投身实践的创新创业人才队伍，为建设创新型国家，实现“两个一百年”奋斗目标和中华民族伟大复兴的“中国梦”提供强大的人才智力支撑。

在这样的宏观背景下，学习创业基础知识、锻炼创业能力、培养创业精神成为学校创业教学的重要内容。深入研究新创企业的创业规律，既有扩展已有创业创新理论的学术价值，又有提升新创企业创新能力和促进创业活动开展的现实意义。

本书是为希望了解创业过程和创业知识的读者而编写的，以培养和强化创业精神，锻炼和提升创业能力为主要目的。学习本书并不一定是让读者都去创建自己的企业，重点在于传授给读者创业知识，培养创业思维，使之了解创业活动过程的内在规律与所涉及的关键问题，以及可能遇到的困难和风险，帮助其理性地规划职业发展路径。许多技术创业者失败的原因不是缺乏技术，也不是开发的产品没有市场，而是他们不知道如何将技术变成满足社会需求的商品，无法实现其社会价值。缺乏创业知识和技能，对创业过程不了解，可能就会导致创业活动的失败。学习创业管理并不一定能保证创业者获得成功，但可以降

低创业失败的风险，这就是创业教育的贡献。

本书主要介绍了创业、创新与创业管理三者的关系，成为一个合格的创业者需要做哪些准备，如何发现适合自己的创业机会，如何设计新企业的商业模式，如何组建团队，创业过程中如何筹措资金，需要注意哪些法律问题，以及如何管理新企业及让新企业不断成长和创新等。

本书围绕创业者在创业过程不同阶段所遇到的实际问题进行编写，全书涵盖了创业管理中的主要核心内容。根据教学需要，本书在每章前设定了学习目标，在每章后给予总结，并设置了思考题和案例讨论，使相关知识得以拓展和延伸。本书的主要特点是：关注理论知识的系统性，注重案例与理论的紧密结合，强调创新，突出实用性。

本书的编写参考和引用了国内外许多专家和学者的著作与经典案例，吸取了国内外最新的管理技术和研究成果，在此我们向原作者以及所有帮助过我们的人表示深切的敬意和谢意。

编 者

2016年6月

目录 CONTENTS

第1章 导论 / 1

1.1 创业与创业管理 / 1

1.1.1 创业的概念 / 1

1.1.2 创业的行为逻辑 / 2

1.1.3 创业过程的关键要素 / 2

1.1.4 创业管理 / 4

1.2 创新与创业管理 / 7

1.2.1 创新的概念 / 7

1.2.2 创新的体系与方法 / 8

1.2.3 创新与创业管理的关系 / 11

1.3 创业的主要类型 / 13

1.3.1 基于创业投入的分类 / 13

1.3.2 基于创业产出的分类 / 14

本章小结 / 15

思考题 / 15

案例讨论 / 15

针对大学生创业的不同观点 / 15

第2章 创业者与创业团队 / 17

2.1 创业者及其特质 / 17

2.1.1 创业者的创业动机 / 17

2.1.2 创业者的素质与能力 / 19

2.2 创业团队及组建 / 23

2.2.1 创业团队的概念 / 23

2.2.2 创业团队的组建 / 23

2.2.3 优秀创业团队的开发 / 27

2.3 创业团队的激励 / 29

2.3.1 激励的概念及原则 / 29

2.3.2 相关人员的激励措施 / 32

本章小结 / 40

思考题 / 40

第3章 创业机会与创业风险 / 43

3.1 创业机会概述 / 43

3.1.1 创业机会的概念与特征 / 43

3.1.2 创业机会的来源 / 44

3.1.3 创业机会的类型 / 45

3.2 创业机会的识别 / 47

3.2.1 创业机会识别的影响因素 / 47

3.2.2 创业机会识别的过程 / 48

3.2.3 创业机会识别的方法 / 49

3.3 创业机会的评价 / 50

3.3.1 创业机会的评价内容 / 51

3.3.2 创业机会的评价方法 / 56

3.4 创业风险的识别与评估 / 57

3.4.1 创业风险的构成与分类 / 57

3.4.2 创业风险的管理策略 / 59

本章小结 / 63

思考题 / 63

案例讨论 / 64

杨树军的创业经历 / 64

第4章 创业资源与融资管理 / 66

4.1 创业资源概述 / 66

4.1.1 创业资源的内涵与种类 / 66

4.1.2 创业资源的独特性和作用 / 69

4.1.3 创业企业发展初级阶段的资源需求及影响因素 / 70

4.1.4 创业资源获取的途径与获取策略 / 71

4.2 创业融资管理 / 73

4.2.1 创业融资的概念与特点 / 73

4.2.2 创业融资的步骤 / 74

4.2.3 创业融资的类型 / 75

4.2.4 创业融资的渠道 / 76

4.2.5 创业融资的阶段性策略 / 81

4.3 创业资金估算 / 83

4.3.1 创业前期投资估算 / 84

4.3.2 创业企业营运资金及利润估算 / 85

4.3.3 企业基本财务报表 / 86

本章小结 / 90

思考题 / 90

案例讨论 / 90

案例1 摩托车修理厂的资源筹措 / 90

案例2 郑海涛的三次创业融资故事 / 91

案例3 创业资金计算 / 93

第5章 商业模式开发与评估 / 94

5.1 商业模式的概念与特征 / 94

5.1.1 商业模式的基本问题 / 94

5.1.2 商业模式的概念 / 95

5.1.3 商业模式的特征 / 96

5.2 商业模式的开发 / 98

5.2.1 商业模式的逻辑 / 98

5.2.2 商业模式的开发方法 / 99

5.2.3 商业模式的设计框架 / 100

5.2.4 商业模式的常见类型 / 106

5.3 商业模式的评估 / 112

5.3.1 商业模式的评价准则 / 112

5.3.2 商业模式的SWOT评估 / 113

本章小结 / 116

思考题 / 116

案例讨论 / 117

案例1 途牛网 / 117

案例2 力美互动广告有限公司 / 118

第6章 新企业设立 / 120

6.1 新企业法律组织形式及选择 / 120

6.1.1 企业法律组织的形式 / 121

6.1.2 企业法律组织形式的选择 / 125

6.2 企业名称与企业选址 / 129

6.2.1 企业名称 / 129

6.2.2 企业选址 / 132

6.3 新企业设立的程序 / 134

6.3.1 新企业注册登记前的手续 / 135

6.3.2 工商注册登记 / 137

6.3.3 新企业注册登记后的手续 / 141

6.4 企业组织机构与公司治理结构 / 145

6.4.1 企业组织机构 / 146

6.4.2 公司治理结构 / 151

本章小结 / 155

思考题 / 155

案例讨论 / 155

案例1 设立中的苹果电脑公司 / 155

案例2 合作设立分公司的失败 / 157

第7章 商业计划书 / 159

7.1 商业计划书概述 / 159

7.1.1 商业计划书的概念 / 159

7.1.2 商业计划书的特征 / 159

7.1.3 商业计划书的功能 / 160

7.1.4 商业计划书的分类 / 161

7.2 商业计划书的撰写 / 162

7.2.1 商业计划书的构成要素 / 162

7.2.2 商业计划书的撰写原则 / 163

7.2.3 商业计划书的陈述与使用 / 165

7.2.4 商业计划书的撰写技巧 / 166

7.3 商业计划书的结构与内容 / 167

7.3.1 商业计划书的结构 / 167

7.3.2 商业计划书的撰写内容 / 168

本章小结 / 175

思考题 / 175

案例讨论 / 175

案例1 PAF公司商业计划执行摘要 / 175

案例2 “即食泡菜”项目商业计划书 / 177

第8章 初创企业管理 / 181

8.1 企业生命周期及初创企业的基本问题 / 181

8.1.1 企业生命周期 / 181

8.1.2 初创企业的优势及问题 / 183

8.2 初创企业的运营管理 / 184

8.2.1 企业运营过程 / 184

8.2.2 企业运营系统的管理层次 / 185

8.2.3 不同类型创业企业运营过程的差别 / 186

8.3 初创企业的市场营销 / 187

- 8.3.1 辨别买方行为 / 187
- 8.3.2 选择合适的分销渠道 / 188
- 8.3.3 构建销售队伍 / 188
- 8.3.4 销售技巧 / 189

8.4 初创企业的财务控制 / 190

- 8.4.1 确立正确的财务管理理念 / 190
- 8.4.2 控制好财务关键点 / 191
- 8.4.3 对资金进行有效控制 / 192
- 8.4.4 制定实施恰当的财务战略 / 193

本章小结 / 194

思考题 / 194

案例讨论 / 194

常见的五大“小企业病” / 194

第9章 企业成长管理 / 198

9.1 企业成长的概念及特征 / 198

- 9.1.1 格雷纳的企业成长模型 / 198
- 9.1.2 成长的概念及特征 / 199
- 9.1.3 企业快速成长过程中的风险及问题 / 200

9.2 企业成长模式 / 203

- 9.2.1 建立合资企业 / 203
- 9.2.2 收购 / 204
- 9.2.3 兼并 / 205
- 9.2.4 杠杆收购 / 205
- 9.2.5 特许经营 / 206

9.3 企业成长战略 / 210

- 9.3.1 创业企业战略管理的基本点 / 210
- 9.3.2 创业企业适用战略 / 212

本章小结 / 215

思考题 / 215

案例讨论 / 215

高科技行业现行的成长策略能否奏效 / 215

第10章 企业再创业管理 / 218

10.1 创业再创业概述 / 218

- 10.1.1 再创业的涵义 / 218
- 10.1.2 企业再创业的动因 / 218
- 10.1.3 企业再创业的本质 / 220

10.1.4	企业再创业的特征 / 221
10.1.5	企业再创业与个体创业活动的比较 / 222
10.1.6	企业再创业的类型 / 223
10.2	企业再创业活动的开展 / 226
10.2.1	确定愿景 / 227
10.2.2	鼓励创新 / 227
10.2.3	组建创业团队 / 228
10.2.4	构建有利于内部创业的环境 / 228
10.2.5	完成创业活动 / 229
10.3	企业再创业的障碍及管理策略 / 229
10.3.1	传统管理模式对企业再创业的阻碍 / 229
10.3.2	促进企业再创业的管理策略 / 232
	本章小结 / 233
	思考题 / 234
	案例讨论 / 234
	成熟企业追求新平台的教训 / 234

参考文献 / 237

第1章 导论

有研究表明,人的创造力在24~40岁最佳。牛顿发现万有引力定律时24岁,爱因斯坦发表相对论时26岁,比尔·盖茨创立微软公司时年仅19岁。“大众创业、万众创新”如今已经成为时代发展的最强音。青年人,作为社会中最具创造力的群体,是国家创新创业的生力军,理应用实际行动回应时代最强音的召唤。这既是当代青年人自我实现的内在需求,也是现实经济环境下国家赋予青年人的历史使命。虽然并非每个青年人都能取得辉煌的成就,但如果不在创造力最旺盛的年纪去做一些自我超越与突破的尝试,难免会留下人生的遗憾。青年人,你们准备好了吗?



学习目标

- (1) 掌握创业的概念、行为逻辑。
- (2) 掌握创业过程中的关键要素及其作用。
- (3) 掌握创业管理的涵义、特点及其与传统企业管理的区别。
- (4) 了解创新的涵义、方法及其与创业管理的关系。
- (5) 掌握创业的基本类型。

1.1 创业与创业管理

1.1.1 创业的概念

“创业”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”,二是“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”的。

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,还是文化艺术事业,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以创造性地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，需从头开始的事业。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，但学术界对创业的定义迄今还未达成共识。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，通过创建企业或创新企业组织结构，筹集并配置各种资源，将新颖的产品或服务推向市场，最终实现企业经济价值和社会价值的过程。

1.1.2 创业的行为逻辑

创业与众不同的行为逻辑也是其区别于常规活动的一个极其重要的维度。创业活动与人们所熟悉的一般活动相比，在一开始就要受到资金、人员、设备、品牌、渠道等各种资源的刚性条件约束，致使创业的成功运行很难遵循普通的逻辑思路，而是要遵循一种非常独特的“手段→目的”关系。这种“手段→目的”关系截然不同于既有企业或人们通常习惯的“目的→手段”关系，是一种通过撬动资源以应对复杂、动态、多解的生存空间并求得快速发展的行为逻辑。美国亚利桑那州立大学的 Sarasvathy 教授对此进行了开拓性的探索和精彩的比较分析，并已在国际学术界引起了强烈的反响和关注，如表 1-1 所示。

表 1-1 创业活动的行为逻辑

项 目	既有企业或通常的行为逻辑	创业活动的行为逻辑
对未来的认识	预测：把未来看作过去的延续，可以进行有效预测	创造：未来是人们主动行动的某种偶然结果，预测是不重要的，人们要做的是如何创造未来
行为的原因	应该：以利益最大化为标准，通过分析决定做什么	能够：做你能够做的，而不是根据预测的结果去做你应该做的
采取行动的出发点	目标：从总目标开始，总目标决定了子目标，子目标决定了要采取哪些行动	手段：从现有的手段开始，设想能够利用这些手段采取什么行动，实现什么目标；这些子目标最终结合起来构成总目标
行动路径的选择	既定承诺：根据对既定目标的承诺来选择行动的路径	偶然性：选择现在的路径是为了使以后能出现更多更好的途径，因此路径可能随时变
对风险的态度	预期的回报：更关心预期回报，寻求能使利益最大的机会，而不是降低风险	可承受的损失：在可承受的范围内采取行动，不去冒超出自己承受能力的风险
对其他公司的态度	竞争：强调竞争关系，根据需要对顾客和供应商承担有限责任	伙伴：强调合作，与顾客、供应商甚至潜在的竞争者共同创造未来的市场

1.1.3 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，而有价值的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，用谨慎的战略，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，提出了一个影响深远的创业过程理论模型，如图 1-1 所示。

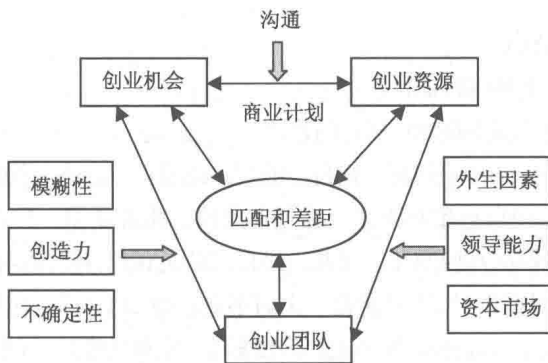


图 1-1 蒂蒙斯创业过程理论模型

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，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创业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。

1.1.4 创业管理

1. 创业管理的涵义

所谓创业管理（Entrepreneurial Management），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，可以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。新企业创建之后，就要考虑如何在市场经济环境下存活。这涉及营销、策略等方面的内容。第三阶段，创建的新企业在市场中生存下来以后，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。

2. 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，亏损与赚钱可能要经历多次反复，直到最终持续稳定地赚钱，才算是度过了创业的生存阶段。把赚钱作为唯一标志，还因为只有开始持续赚钱，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，甚至可能破产。自由现金流的规模直接反映了企业的赚钱能力，它不但是企业创业阶段，而且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，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做贡献,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,这才叫团队。这种运作方式可培养出团队精神、奉献精神和忠诚。即使将来事业发展,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多有过这样的体验:曾经直接向顾客推销过产品,亲自与供应商谈判过折扣,亲自到车间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。这才叫创业,要是一切怎么会从无到有?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,就是因为细节上下的功夫不够。

(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成衣食父母的。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,可以说是刻骨铭心的。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,也只有靠诚信。所以,一个企业的核心价值观不是后人杜撰的,是创业阶段自然形成的。创业管理是在塑造企业。

3. 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,表 1-2 体现了它们之间的区别。

表 1-2 创业管理与传统企业管理的区别

项 目	创 业 管 理	传统企业管理
时代背景	从工业社会向消费社会的转变,从工业社会向信息社会的转变,产生创业管理	产生、成熟于机器大工业时代
管理范式	产品生命周期缩短,重点是如何快速进入和退出市场,迅速推出升级产品,竞争关键转向产品生命周期的前端	聚焦于商品,技术导向型,研发、设计、工程、大批量制造、大市场、大规模操作、自动化和专业化是重要因素
作用对象	以不同层次的新建事业以及新的创业活动为对象;关注如何为企业延续注入创业精神和创新活力,增强企业的战略管理柔性 and 竞争优势	以现有的大公司为研究对象;侧重向人们提供在现存大企业开展管理工作所需要的知识和技能

项 目	创 业 管 理	传统企业管理
出发点	通过寻找机会取得迅速的成功与成长	效率和效益
内容体系	在不成熟的组织体制下，更多地依靠团队的力量，靠创新和理性冒险来实现新事业的起步与发展；围绕如何识别机会、开发机会、利用机会展开	通过计划、组织、领导和控制实现生产经营

可见，创业管理与传统企业管理有较大差异，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。

4. 创业管理的基本过程

企业的成长是一个持续的过程，很难在时间上严格区分各个阶段，也很难预测从创业到守业的转折点。为了便于理解，不妨将创业过程理解为企业种子期→启动期→成长期→成熟期过渡的过程。

(1) 第一阶段——种子期

种子期也就是新创企业的萌芽期，是创业者为成立企业做准备的阶段。这一阶段的主要特征有：企业的事业内容是作为“种子”的创意或意向，尚未形成商业计划；产品（服务）、营销模式都没有确定下来；创业资金也没有落实；创业者之间虽然已经形成合作意向，但是并没有形成创业团队。由于此时企业尚处于“构想”之中，创业者需要投入相当多的精力从事以下工作：验证其创意的商业可行性并评估风险；确定产品（服务）的市场定位；确定企业组织管理模式并组建管理团队；筹集资本以及准备企业注册设立事宜；等等。

(2) 第二阶段——启动期

新创企业成长的第二阶段为起步期，以完成注册登记为开始标志。在这一时期，企业已经确定业务内容，并按照创业计划向市场提供产品和服务，但是业务量较小，市场对产品和企业的认知程度较低。该时期创业活动的特征为：企业已经注册成立；产品（服务）已经开发出来，处于试销阶段；商业计划已经完成，并开始进行融资；人员逐渐增多，创业团队的分工日益明确；等等。与上述特点相对应，新创企业在启动期的创业活动主要围绕着以下方面进行：根据试销情况进一步完善产品（服务），确立市场营销管理模式；形成管理体系，扩充管理团队；撰写商业计划书，筹集起步资本等。

(3) 第三阶段——成长期

新创企业的成长期是指从完成启动走向成熟的时期。成长期的特征主要表现在以下几个方面：产品进入市场并得到认可，生产和销售均呈现上升势头，产量提高导致生产成本下降，而市场对产品或服务的认可又能够促进销售，从而形成良性循环；管理逐渐系统化，随着企业规模的扩大和人员的增加，各个部门之间的分工越来越明确；企业的研究开发和技术创新能力不断增强，部分企业开始实施多元化战略；企业的产品和服务形成系列，并逐渐形成品牌；企业的声誉和品牌价值得到提升。该时期的创业活动主要涉及以下