



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
普通高等教育“十一五”国家级规划教材
普通高等教育精品教材
国家级精品课程教材



华
章
文
渊

管理学系列

第4版·基础版

创业管理

Fundamentals of Entrepreneurship

张玉利 陈寒松 薛红志 李华晶 编著



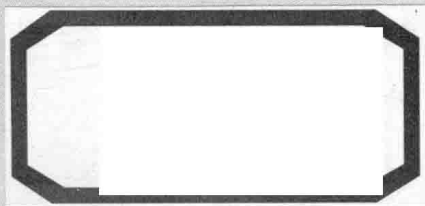
机械工业出版社
China Machine Press



“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材
 普通高等教育“十一五”国家级规划教材
 普通高等教育精品教材
 国家级精品课程教材

华
章
文
渊

管理学系列



第4版·基础版

创业管理

Fundamentals of Entrepreneurship



张玉利 陈寒松 薛红志 李华晶 编著



机械工业出版社
 China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理 (第 4 版·基础版) / 张玉利等编著. —北京: 机械工业出版社, 2017.5
(华章文渊·管理学系列)

ISBN 978-7-111-56743-1

I. 创… II. 张… III. 企业管理 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 078677 号

本书继续保留前三版的整体框架和内容特色, 根据创业教育的发展及授课教师的反馈, 做了相应的修订。本书以创业过程为主, 同时也注意强化关键要素, 将创业的关键要素和创业活动过程紧密结合起来, 进一步强化了“观念、知识、技能和行动”这一框架。除了理论更新调整外, 新版对引例、调查数据、创业者谈创业、文献研读、行动指引、课外练习、案例等内容也做了大量的更新。

本书主要适用于普通高等学校创业教育通识课程, 既可用于本科生教学, 也可以为创业者提供帮助与参考。

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 宋 燕

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm × 260mm 1/16

印 张: 15.25

书 号: ISBN 978-7-111-56743-1

定 价: 35.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

华章文渊

管理学系列

师道文宗
笔墨渊海

文渊阁 位于故宫东华门内文华殿后，是紫禁城中贮藏图书的地方，世界上最大的丛书《四库全书》曾经藏在这里，阁内悬有乾隆御书“汇流澄鉴”四字匾。

作者简介

张玉利 博士，教育部长江学者特聘教授、博士生导师。现任南开大学商学院院长，兼任国务院学位委员会第七届学科（工商管理）评议组成员、教育部高等学校创业教育指导委员会委员、全国工商管理专业学位研究生教育指导委员会委员、中国高质量MBA教育认证工作委员会委员、创业动态跟踪调查（Panel Study of Entrepreneurship Dynamics, PSED）中国项目负责人、安利全球创业报告中国学术顾问委员（Member of the advisory board for the Amway Global Entrepreneurship Report）等。主要研究领域为创业管理、中小企业与企业成长、管理教育等。现主持国家自然科学基金重点课题“网络及不确定环境下创业者的行为认知与决策机制研究”，曾主持完成国家自然科学基金重点课题“新企业创业机理与成长模式研究”等。主讲的“管理学”课程2005年被确认为天津市精品课程；主讲的“创业管理”课程2008年被教育部确认为国家级精品课程，2014年入选国家精品视频公开课，课程教学团队2013年入选天津市级教学团队。2016年，荣获复旦管理学杰出贡献奖。

陈寒松 博士，山东财经大学工商管理学院教授、硕士生导师。现任山东财经大学工商管理学院副院长，南开大学创业研究中心核心成员。主要研究方向为创业管理、企业成长、家族企业创业等。主持和参与创业管理主题的国家自然科学基金课题4项，参与国家社会科学基金课题2项，主持及参与相关主题的省（部）级课题10余项，发表创业管理主题的学术论文50余篇。面向工商管理类专业本科生和MBA主讲“创业管理”课程，主持建设“创业管理”校级优质课程，出版著作和教材多部。先后指导多支本科生和研究生队伍参加“挑战杯”比赛并取得好成绩，以及指导多个获国家级大学生创新创业训练计划项目立项的项目。

薛红志 博士，南开大学商学院副教授。现任南开大学商学院副院长、南开大学MBA中心主任。主要研究方向为创业与创新管理、公司新业务开发。面向本科生和研究生开设“创业管理”“创新管理”“公司创业”“创业与企业成长”等课程，国家级精品课程“创业管理”核心成员。2012年被评为中国“MBA杰出教授”，所撰写的案例多次入选全国百篇优秀管理案例，曾获天津市优秀教学成果二等奖等。

李华晶 博士，北京林业大学经济管理学院教授、博士生导师。南开大学创业研究中心核心成员。主要研究方向为创业与创新管理、企业成长战略等，主持国家自然科学基金等课题10余项，在创业管理领域发表学术论文100余篇，出版著作和教材10余部。面向本科生和研究生开设“创业管理”“管理学”“创业与企业成长管理”和“绿色经济与管理”等课程。

出版说明

提高自主创新能力，建设创新型国家，是党中央国务院做出的战略部署，是包括科技界、教育界在内全社会的共同目标。高等学校是培养和造就数以千万计专门人才和一大批拔尖创新人才的重要基地，是综合国力的重要组成部分，在支撑经济社会发展、提高自主创新能力、推进创新型国家建设中具有不可替代的重要作用。增强自主创新能力，建设创新型国家，对培养创新人才提出了新的要求，也对高等教育提出了新的挑战。教育部明确提出大力推进高校自主创新，进一步提高高等教育质量。

作为教学内容改革成果重要体现形式的教材，在高校创新人才的培养中扮演着重要角色。“教材是体现教学内容和教学方法的知识载体，是进行教学的具体工具，也是深化教育教学改革、全面推进素质教育、培养创新人才的重要保证。”21世纪的到来，对高等教育来说，不仅是时间上的跨越，更重要的是教育思想、教育观念发生了深刻的变革，而教材正从一个侧面折射出教育思想变革。为体现优秀教材的创新成果，机械工业出版社华章公司推出“华章文渊”教材系列（分经济学系列和管理学系列）。本系列重视教育思想和观念的改革，力求处理好知识、能力和素质三者辩证统一的关系，以素质教育为核心组织教材的内容，实现教材内容和体系的创新。“华章文渊”教材充分体现“授人以鱼不如授人以渔”的终身教育的思想。

奉献给广大读者的“华章文渊”教材系列重在培养学生的创新精神和能力，观点、体系有所创新，既与国际接轨，又具有理论性、实用性、可操作性和创新性等鲜明特色，具有各自的知识创新点和独到之处。同时，优秀教材是知识性和可读性的结合体，将深奥的知识融于浅显易懂的文字中，努力使读者的学习过程变得轻松愉快，这也是“华章文渊”的目标。

秉承“国际视野、教育为本、专业出版”的理念，华章始终坚持以内容取胜的出版标准。集合优秀教材创新成果的“华章文渊”教材系列正是“深化教育教学改革，全面推进素质教育，培养创新人才”的直接体现，期待有志于此的广大教师加入。

机械工业出版社华章公司经营出版中心

前言

在互联网浪潮、社会变革和经济转型的强力驱动下，历史上从未像今天这样渴望和重视创业者——那些将机会转变为现实并为自己和他人创造经济价值与社会价值的人。作为教育者，我们在为有抱负的创业者提供理论支撑和方法工具方面扮演了重要角色，引导他们激发自身潜力并取得成功。

《创业管理》自2008年1月在机械工业出版社出版以来，今年已经是第3次修订了。与2013年6月出版的第3版（基础版）相比，本次修订除了资料内容更新外，比较大的变化如下。

1. 突出创业行动

作者综合十多年来的创业研究成果与教学实践，提出了“观念、知识、技能和行动”框架，并构建了“改变观念（attitude）、培养技能（skill）、掌握知识（knowledge）、付诸行动（do）”的“ASK-DO”模式。前三版侧重于ASK，本次修订突出了创业行动（do），鼓励创业实践。全书10章中有8章内容聚焦于新企业成立之前的活动，也就是我们经常说的从0到1的创业过程。

2. 强化创业思维与创业理念

创业认知是指人们用来做出有关创业行为的评估、判断或决策的知识结构，关注焦点是创业者的思维模式。创业认知不同于人格特质，在很大程度上可以学习和培养。多年来，我们一直相信并强调“小企业不是规模小的大企业”，呼吁关注并挖掘创业活动的独特性。为此，前几版侧重于创业过程，结合关键要素，介绍能够反映创业活动内在规律的研究成果，但基于过程的内容设计也容易形成“管理的创业化”。创业认知的研究突出“情境—思维—行为”的基本框架，增加了创业思维和认知方面的研究成果，希望强化有助于创业实践的理念和知识。“如果一般的认知从看见杯子是‘半满’的改变为看见杯子是‘半空’的，那么这里就可能存在着重大的创新机遇。”彼得·德鲁克所强调的就是认知的价值。

3. 重视创业方法

在修订过程中，我们不仅注重创业行动和思维，也注重增强操作性。比如，针对创业思维介绍了精益创业的方法论，在商业模式部分增加了商业模式设计的一般过程等。

创业是一种在资源高度约束、不确定性强的前提下的假设验证性、试错性、创新性的快速行动机制。需要实践，也需要理论。有人拿游泳比喻创业，学再多理论，如果不跳下水，永远不会游泳。不少人总是自豪地说：“我会游泳，完全是在水沟里自我摸索、扑腾出来的。”

没有教练的指导也会游泳，但多数只会一种简单的泳姿，要想自由泳、仰泳、蝶泳等都能游得既快又美，多数还得有职业教练指导。

4. 深化创业逻辑

当今社会，不确定性增强，速度竞争更激烈，要求创业行动要快速、低成本地验证和试错，快速迭代、用户参与价值共创、精益思想被推崇都是时代的产物，也是创业实践中的创新。本次修订在内容框架上沿用了过程的逻辑，但这种逻辑只是一般性的创业过程，并不意味着绝对意义上的时间先后顺序。同时就相对抽象的理论及概念进行了删减和通俗化，如第4章删除了资源基础观理论等。

5. 适应创业实践

这几年，我国创业实践发生了很大的变化。“大众创业、万众创新”成为创新型国家战略、经济增长方式转变、深化改革发展的重要举措，降低创业门槛、互联网+创业等各种力量促成了创业者群体大众化的格局，创业活跃但创新创业比例偏低仍是事实。本次修订除了更多地反映新的创业实践外，也注重引导创新创业，提升创业活动质量。每章最后的实践练习尽可能结合实际，训练实践能力。

6. 丰富创业教学资源

教学法实属教育之根本，创业教育也不例外。在教学法上，可以参考我们团队成员翻译的《如何教创业：基于实践的百森教学法》。

本次修订的动力和依据来自多个方面：

首先，以南开大学创业研究中心为核心的团队继续开展创业研究和创业教育实践。在创业研究方面，结合调查研究和国家自然科学基金重点课题，我们将重点研究从创业过程向创业认知研究的深化，更加关注创业活动的前端。在创业教育实践方面，2014年10月，在大量前期准备工作的基础上，我们面向天津市所有高校的学生开设了创业班，对长期形成的教育理念进行验证，收到良好的效果。一位参加创业班的环境科学专业的本科生在总结时写了这样一句话：“创业能教吗？我认为答案一定是可以的，但是教学方法一定不是教室模式。”创业研究与创业教育实践中的收获和新的认识强化了教材修订的动力。

2016年8月23日，由南开大学创业研究中心、南开大学MBA中心和机械工业出版社华章公司共同举办的高校创业师资训练营，于南开大学商学院顺利开营，浙江大学、天津大学、哈尔滨工业大学、西北工业大学、北京师范大学、西南交通大学、华中农业大学、中国传媒大学、广西大学、汕头大学、西藏大学等30多所高校、近50位老师参加了第一期的训练营项目。在为期4天的驻校研习班项目中，参与者每天会工作学习10~12小时，全程参与所有活动。高校创业师资训练营既关注内容主题又关注过程主题，因为我们相信“如何教”与“教什么”同等重要。除了讲解南开特色创业教学方法体系以及各种类型的创业实践之外，参与者还体验了创业教学的前沿方法，探索如何打造创业教育生态系统（包括课堂内和课堂外活动），联合共创创新型教学工具，包括体验式练习、基于案例的讨论、交互式讲座、群体

工作和基于项目的学习，取得了显著成效。

其次，社会力量的推动提升了需求。2014 ~ 2015 年，国务院、教育部和各部委、地方政府出台了一系列政策文件，大力推动“大众创业、万众创新”。众创空间、创业学院纷纷创建和成立，要求高校面向全体学生开设创新创业必修课程，基于培养创新型人才、推动教育教学改革的内在需要，高校开展创新创业教育的积极性明显增强，大学生创业意愿和实际创业的比例也在提升，这些都对创业教育提出了更大的需求。我们编写的这本创业管理教材自 2008 年出版以来，已经被几百所高校采用，及时更新、打造精品是我们的责任。

最后，也是最重要的，是同行专家的鼓励和建议，以及读者的反馈。自 2010 年以来，我们先后与机械工业出版社华章公司合作，召开了五届全国创业教育研讨会。大家鼓励我们不断修订教材，也给出了具体的修改意见和建议。在此，对他们的意见和建议表示真诚的感谢，他们（按姓氏笔画排序）是：

万 炜	湖南大学	刘海建	南京大学
马 丁	太原理工大学	刘 瑛	太原科技大学
马鸣萧	西安电子科技大学	刘景江	浙江大学
王秀宏	天津大学	关小燕	江西师范大学
王 坤	天津商业大学	汤汇道	合肥工业大学
王 欣	安徽财经大学	许正中	国家行政学院
王 敏	武汉大学	许 朗	南京农业大学
王鉴雪	北京工业大学	孙伟业	天津理工大学
王燕茹	中国青年政治学院	孙家胜	浙江工商大学
牛 芳	南开大学	杜义飞	电子科技大学
毛基业	中国人民大学	杜运周	安徽财经大学
尹建华	对外经济贸易大学	杜卓君	上海海洋大学
邓汉慧	中南财经政法大学	李文忠	天津城市建设学院
付锦峰	河南工程学院	李冬梅	山东工商学院
冯 新	碳 9 学社	李华晶	北京林业大学
吕 力	武汉工程大学	李 波	中南财经政法大学
朱必祥	南京理工大学	李 政	吉林大学
朱吉庆	上海外国语大学	李 俊	浙江科技学院
朱欣民	四川大学	李剑力	河南省委党校
朱晓红	齐鲁工业大学	李晓伟	中国海洋大学
华锦阳	上海财经大学	李家华	中国青年政治学院
刘峰涛	东华大学	李 琳	大连海事大学

- | | | | |
|-----|----------|-----|----------|
| 李新生 | 湖南工业大学 | 林 嵩 | 中央财经大学 |
| 李静薇 | 内蒙古大学 | 易世志 | 重庆交通大学 |
| 杨雪莲 | 青岛大学 | 易 锐 | 湘潭大学 |
| 杨媛媛 | 广东外语外贸大学 | 周小虎 | 南京理工大学 |
| 肖 昆 | 黑龙江科技大学 | 周文辉 | 中南大学 |
| 吴小节 | 广东工业大学 | 周立新 | 重庆工商大学 |
| 吴 琨 | 南京审计学院 | 周海明 | 西安邮电大学 |
| 吴满琳 | 上海理工大学 | 赵文红 | 西安交通大学 |
| 何云景 | 太原科技大学 | 赵观兵 | 江苏大学 |
| 何中兵 | 哈尔滨工业大学 | 赵红梅 | 内蒙古财经大学 |
| 狄成杰 | 安徽财经大学 | 赵 荔 | 上海金融学院 |
| 汪元锋 | 上海金融学院 | 胡桂兰 | 江苏大学 |
| 汪秀婷 | 武汉理工大学 | 胡 涌 | 北京林业大学 |
| 汪宜丹 | 上海金融学院 | 胡 霞 | 中国矿业大学 |
| 沙彦飞 | 淮阴工学院 | 侯胜田 | 北京中医药大学 |
| 沈超红 | 中南大学 | 姜锡明 | 新疆财经大学 |
| 张仁江 | 南开大学 | 贺 妍 | 苏州大学 |
| 张文松 | 北京交通大学 | 贺 尊 | 武汉科技大学 |
| 张 平 | 华南理工大学 | 聂元昆 | 云南财经大学 |
| 张 莉 | 江南大学 | 聂 锐 | 中国矿业大学 |
| 张慧玉 | 浙江大学 | 贾建锋 | 东北大学 |
| 张 铭 | 三峡大学 | 夏 宁 | 山东财经大学 |
| 张 维 | 天津大学 | 顾 颖 | 西北大学 |
| 陈 丹 | 山东大学 | 钱杭园 | 浙江农林大学 |
| 陈文华 | 江西师范大学 | 钱 昇 | 杭州电子科技大学 |
| 陈立新 | 天津工业大学 | 黄卫伟 | 中国人民大学 |
| 陈 收 | 湖南大学 | 黄娅雯 | 云南财经大学 |
| 陈 劲 | 清华大学 | 黄福广 | 南开大学 |
| 陈 昀 | 湖北经济学院 | 梅小安 | 江西财经大学 |
| 陈忠卫 | 安徽财经大学 | 曹 巍 | 中国矿业大学 |
| 陈 健 | 广东外语外贸大学 | 崔显林 | 云南财经大学 |
| 苗 青 | 浙江大学 | 隆湘成 | 湖南大学 |
| 林立杰 | 烟台大学 | 葛建新 | 中央财经大学 |

董志霞	北京航空航天大学	谭旭红	黑龙江科技大学
董青春	北京航空航天大学	谭志合	九江学院
董靖	中国矿业大学	熊道伟	深圳职业技术学院
鲁涛	南京理工大学	樊智勇	南阳理工学院
曾春花	贵州师范大学	黎赔肆	南华大学
湛军	上海金融学院	颜志刚	韶关学院
温馨	沈阳工业大学	戴逸飞	韶关学院
雷家骅	清华大学	戴维奇	浙江财经大学
路江涌	北京大学	魏立群	香港浸会大学

本次修订工作主要由陈寒松、薛红志、李华晶和我共同完成。我负责对这三位的修订稿进行进一步修订和最终校对。

参与第1版至第3版教材编写修订工作的还有：陈忠卫，安徽财经大学副校长、教授；陈立新，天津工业大学教授；陈颀，天津财经大学教授；陈文华，江西师范大学教授；杜国臣，商务部国际贸易经济合作研究院区域合作中心副主任；杜运周，东南大学教授；李政，吉林大学经济学院副院长、教授；李乾文，南京审计大学办公室主任、管理学院教授；王晶晶，安徽财经大学工商管理学院副院长、教授；胡望斌，南开大学商学院企业管理系教授；杨俊，南开大学商学院企业管理系教授；以及赵都敏博士、田新博士、朱晓红博士、张慧玉博士等。

与机械工业出版社华章公司的优秀团队合作，我们有压力但更感觉愉快。周中华总经理已经升任机械工业出版社副社长，还继续关心教材的修订工作。吴亚军编辑及其团队成员投入很大精力收集各方意见，想方设法改进交流学习平台，让我们不得不投入大量的精力修订改进教材，在此要特别感谢。同时，还要感谢国内外同行的意见和建议，感谢广大读者给出的建议和鼓励，感谢同学们在学习过程中的积极反馈，感谢南开大学创业研究中心的所有团队成员及其在本书编写修订过程中的贡献。

继被评为普通高等教育“十一五”国家级规划教材之后，2014年，本书又入选了“十二五”普通高等教育本科国家级规划教材，使用这本书的兄弟院校数量也在逐渐增多。我们将继续修订更新，期待您的宝贵意见和建议。

张玉利

2017年2月

目 录

出版说明

前言

第 1 章 创业与创业思维 1

引例 先走对,再走快 1

1.1 创业活动及其本质 3

1.2 创业认识的演进 10

1.3 创业的类型 14

1.4 创业逻辑与创业思维 18

本章要点 25

重要概念 26

复习思考题 26

实践练习 26

第 2 章 创业者与创业团队 28

引例 创业五兄弟 28

2.1 创业者的特征 29

2.2 创业能力 33

2.3 创业团队的内涵、特征与构成 36

2.4 创业团队的组建与管理 40

2.5 社会责任与创业伦理 46

本章要点 48

重要概念 49

复习思考题 49

实践练习 49

第 3 章 创业机会 52

引例 大学生返乡创业的机会识别与
开发 52

3.1 创业机会的内涵 54

3.2 创业机会的识别 61

3.3 创业机会的评价 66

本章要点 73

重要概念 73

复习思考题 73

实践练习 73

第 4 章 整合资源 75

引例 罗振宇的资源整合 75

4.1 创业资源 77

4.2 步步为营与资源拼凑 81

4.3 整合外部资源的机制 89

4.4 外部资源整合的过程 93

本章要点 96

重要概念 97

复习思考题 97

实践练习 97

第 5 章 商业模式 99

引例 猪八戒网商业模式的演进 99

5.1 商业模式的内涵 101

5.2 商业模式的设计框架 107

5.3 商业模式设计的一般过程 111

5.4 在模仿与竞争中设计商业模式 115

本章要点 121

重要概念 121

复习思考题 121

实践练习 121

第 6 章 目标市场	123	重要概念	183
引例 如何快速推出新产品	123	复习思考题	183
6.1 目标市场定位	124	实践练习	183
6.2 产品开发模式	126	第 9 章 新企业创立	184
6.3 设计创业营销方案	134	引例 创业要注意法律风险	184
6.4 创业营销策略	137	9.1 新企业属性	185
本章要点	139	9.2 成立新企业的相关法律法规	187
重要概念	139	9.3 市场进入与进入程序	195
复习思考题	139	9.4 新企业的运营设计	200
实践练习	140	本章要点	203
第 7 章 商业计划	141	重要概念	204
引例 只有一页的商业计划书	141	复习思考题	204
7.1 商业计划的目的和用途	143	实践练习	204
7.2 商业计划的基本要求与核心内容	146	第 10 章 新企业成长	205
7.3 商业计划的撰写原则与技巧	156	引例 能打败华为的永远是华为自己	205
本章要点	160	10.1 新企业的生存	206
重要概念	160	10.2 企业成长	214
复习思考题	160	10.3 公司创业	224
实践练习	160	本章要点	226
第 8 章 创业融资	162	重要概念	227
引例 马云的融资之路	162	复习思考题	227
8.1 创业融资的困难与优势	164	实践练习	227
8.2 面向创业的融资渠道	166	参考文献	228
8.3 债权融资与股权融资	179	推荐网站	230
本章要点	183	推荐微信号	231

第1章 创业与创业思维

核心问题

- 为什么创业成为热潮?
- 创业活动主要做些什么?
- 创业分为哪些类型?
- 创业的本质特征是什么?
- 创业思维包含哪些内容?

学习目的

- 了解创业活动的特殊性。
- 挖掘创业活动的本质。
- 了解创业的一般性过程。
- 认识并培养创业思维。



引例

先走对，再走快^①

“今夜酒店特价”当初的开场不可谓不火爆，2011年8月7日开发，9月21日登陆苹果 App Store，上线第二天便冲到全榜第二，三天内下载超过10万次，媒体声势也十分浩大，纷纷赞叹晚上6点后低价销售酒店剩房的创新模式。然而，实际情况怎样呢？2012年4月之前，创业者其实一直都十分悲剧，尽管做了各种各样改进用户体验的尝试，但订单量一直非常低，直到找到了关键错误，做出了允许用户在酒店前台支付、白天也可以预订等一系列改变，才慢慢步入正轨，订单量一周一周地涨了起来。

尽管创业之初肯定会经历一定的困难，但创业者们仍然在反思，为什么花了半年的时间才找到了一条还算靠谱的路？当然可以说这是试错，但还是希望能够找到一种方法，可以让自己犯错犯得早一点，成本低一点，时间短一点。

^① 摘编自：任鑫. 先走对，再走快 [J]. 中国中小企业, 2013 (5): 58-59.

现在回想那半年的糟糕表现，任鑫这样总结，问题正是在于我们当初觉得自己还蛮牛的。以为自己知道问题是什么，知道解决方案是什么，以为自己的商业计划靠得住，以为认真执行商业计划就可以获得回报，然而这一切全是没有经过验证的假设。比如，当初以为酒店肯定会进行收益管理，剩房卖不掉时他会用低价把剩房卖掉，多赚一块是一块。虽然逻辑上完全没有问题，但其实从未被证明过。后来发现，虽然大部分酒店的高层确实有收益管理的概念，然而掌权的销售经理却往往是卖掉一间房是一间房，根本懒得思考什么收益管理的问题，带来量大就便宜、量小就贵的局面，就这么简单。

最后发现，早期对于整个市场的判断以及所做的商业决策很多都是错的，行业里所谓资深人士的判断很多也是错的。当初问过电商圈的朋友，他们说手机上支付是没有问题的，然而放到酒店预订上就是不成功，大量用户被失败的体验赶走；我们也跟旅游业的资深大牛聊过，他们对事实、对未来的预测很多也是错的。所以说，创业之初最应有的态度就是谦卑，有时回头去看，其实你什么也不懂。

在全新市场中，我们不知道用户需要什么，不知道用户会不会用我们的产品解决问题，就像在一个浓雾笼罩的森林里前行。如果我们用已知的市场思路，事先做一个规划，然后严格按照规划往左走、往右走，就相当于拍脑袋给自己拍一张地图出来，然后照此在森林里瞎走。就好像我们当初坚持要用户预付，还坚持要求在手机支付付款，付款不成功我们就极其努力地改善支付功能，但改善也没有用，因为用户压根就不愿意用手机支付酒店订单。

因为前面做错太多的决策，我现在的期望就是能够及时地发现自己错了，这样错误的道路可以缩短一些，该转弯的地方能够转得快一点，浪费4个月调试支付功能的事情就不会再发生。

像任鑫这样的80后创业者，能够不断地反思自己的创业行动，实属难能可贵。

根据清华经管学院中国创业研究中心发布的《全球创业观察（GEM）2015/2016中国报告》，中国创业活动在二十国集团中处于比较活跃的状态。中国早期创业活动指数为12.84%，比大多数创新驱动国家，如美国（11.88%）、英国（6.93%）、德国（4.70%）和日本（3.83%）更活跃。在政策、技术、经济结构转型等内外部环境的综合作用下，创业已经表现出更加活跃的强劲势头。国家工商总局统计数据显示，2014年我国新增注册企业365万家，平均一天新增1万家。中央电视台财经频道开展的2015年《中国经济生活大调查》数据显示，2014年实际参与创业的受访者占比为13.6%，2015年打算创业的受访者占比为20.5%。2015年有超过1/5的受访家庭表现出了创业意愿。10年前我们讨论的话题企业还是诺基亚、联想、微软、万科，但现在出现在各种媒体的是腾讯、小米、Facebook、阿里巴巴。毫无疑问，我们正在经历一场全球范围的创业革命，其影响不亚于20世纪的工业革命。创业者通过颠覆性创新、新市场开拓、创造就业机会、提高生产效率以及打造新兴产业，持续不断地为经济增长做出不可估量的贡献，并极大地改变了我们的生活方式。但我们应该思考全球性的创业热潮为什么能够兴起，而且有愈演愈烈之势？其根本原因可能是人类社会从工业社会向信息社会转型，创新和速度等替代了稳定性和秩序等成为竞争优势的重要来源；全球化、互联网技术等因素促使个体的创造力得以全面发挥，《世界是平的》《工业4.0》《大数据时代》《梦想社会》《失控》《必然》

《智能时代》等一系列著作都在解释我们当今所处的社会是什么样的。

回首20年前,商学院很少开设与创业相关的课程,但是在20年后,不仅很多学校的创业课程呈现出系列化,而且大批学生开始将创业作为他们的职业选择之一,并且这一比例在持续上升。如今,创业更像是一种职业,它不仅正在普及,而且大受追捧。创业已经成为工商管理学科的重要组成部分。

1.1 创业活动及其本质

1.1.1 创业是长期且普遍存在的社会现象

创业是长期存在的社会现象,只是人们在很长时间里并不知道他们在从事创业活动。后来,人们注意到这个相对特殊群体的存在,并逐渐称其为企业家,观察企业家的行为,形成对创业活动的基本认识。随着社会的变迁,对企业家及其创业活动的认识也在不断深化。

企业家一词源于法语“entreprendre”,最初的含义是“承担”(to undertake),最早见于16世纪,指的是参与军事征战的人们。18世纪初,法国人又将该词用于从事探险活动的人。1755年,法国经济学家理查德·坎特龙出版了名为《一般商业之性质》的著作,首次将企业定义为承担某种风险的活动,因为企业要以确定的价格购买商品,然后以不确定的价格售出商品。坎特龙把每一个从事经济行为的人都称为企业家,因为这些人是不能按固定的价格买卖的,他们要面对不确定的市场而承担风险。这应该是经济领域对创业的最早描述,从此创业就和风险紧密地联系在一起。18世纪后期,重农学派的经济学家如弗朗斯瓦·魁奈和魁奈平·鲍杜,把从事农业栽培的人称为企业家。他们认为,唯有土地是社会产品的来源,从事农业的企业家是至关重要的。这样,他们第一次把企业家与产业联系在一起,并将其含义由“承担风险”扩展到“承担风险”和“创新”两个方面。

到19世纪初,企业家的含义又从农业扩展到工业以及整个经济活动中。让·萨伊在其1803年出版的《政治经济学论文》和1815年出版的《政治经济学精义》中指出,企业家是“将一切生产手段——劳动、各种形态的资本或土地等——组合起来的经济行为者,是在作为使用生产手段的结果——产品——的价值中,能够发现有可供使用于扩大总资本,并可用于支付工资、利息或地租以及归属自己的利润的人”。“他必须预见特定产品的需求以及生产手段,必须发现顾客,一言以蔽之,必须掌握监督与管理的技能”。“在如此复杂的活动过程中,必须克服许多困难,必须压抑住许多忧虑,必须开动脑筋想出许多方法。”^①很明显,萨伊认为企业家是那种具有判断力、忍耐力等特殊素质以及掌握了监督和管理才能的人。

^① 田贵庚,汪小亚.企业家的雄才大略:市场竞争与企业领袖[M].广州:广东旅游出版社,1997:1-26.

现代意义上的企业家的出现，与生产力和商品经济的巨大发展，以及股份公司的形成有密切联系。19世纪70年代后期，美国经济学家首先探讨了不同于资本所有者的企业家所具备的独有职能。例如，沃克强调资本家只提供资金并以利息的形式取得报偿，企业家则有效地管理企业，他们以利润为报酬，两者有本质区别。康蒙斯则认为，承担风险的企业家所得的收益是利润的一种形式，它产生于企业家的能力和所承担的风险，是暂时的、可变的。而克拉克则把企业家的利润看成是扣除利息和地租的剩余，它的取得是由于企业家把技术、经营或改善组织应用于经济过程。

真正较透彻地认识企业家的职能和作用的是在哈佛大学任教的经济学家约瑟夫·熊彼特。他在其1912年出版的《经济发展理论》和1942年出版的《资本主义、社会主义和民主主义》等著作中，不仅将企业家提高到“工业社会的英雄”“伟大的创新者”的高度，而且强调，企业家的职能是“创造性破坏”，“企业是实现新的生产要素组合的经营单位，而企业家是实现生产要素组合的人”。这种组合，并不是对原有组合方式的简单重复，而是一种创新。通过这种重新组合，建立新的企业生产函数，从而导致社会经济的连续变化，推动社会经济的发展。

20世纪80年代初期，人类社会从工业社会进入信息社会，信息技术的普遍应用、全球化进程的加快等为创业活动提供了更有利的环境，新的商业模式不断涌现，资源和生产要素更加便捷和快速地被重新组合，技术、产品以及管理创新层出不穷，机会和创造成为商业活动的核心内涵，人们对创业的理解也更加概括和具有普遍意义。比较典型的描述来自哈佛大学教授霍华德·斯蒂文森，他把创业解释为“在不拘泥于资源约束的前提下，追逐机会并创造价值的过程”。创业意味着新的经济活动，能够带来市场的变革。经济学家马克·卡森提出，“企业家是擅长对稀缺资源的协调利用并做出明智决断的人。他是一个‘市场的创造者’，他的报酬是一种剩余权益，而非合约收入。”

最近，人们从经济与社会发展的高度理解创业，认为创业通过向顾客提供利益来创造价值，是提升社会价值的重要途径。创业活动能够提供就业机会，能够推动创新，促进经济发展和社会安定，也是个体或者组织取得竞争优势的重要手段。



行动指引

取得竞争优势的三种方法

- (1) 低价生产和销售。
- (2) 制造创新型高质量产品，获取高利润。
- (3) 制造创新产品，最终降低成本。

哪一种方法更好？如何才能做到呢？

1.1.2 创业活动的特殊性

创业至少有两层含义。第一层含义是活动，主要指创业者及其团队为孕育和创建新企业或新事业而采取的行动，扩展开来，包括新企业的生存和初期发展（见图1-1）；另