



现代经济与管理类规划教材

创业管理

——过程·理论·实务

龚荒 编著

清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

现代经济与管理类规划教材

创 业 管 理

——过程·理论·实务

龚 荒 编著

清华大学出版社
北京交通大学出版社

· 北京 ·

内 容 简 介

本书结合当前国内创业创新活动的实践特点和发展趋势,基于对创业者的培训和高校创业课程教学的需要,运用国内外创业管理理论研究的最新成果,对创业过程中的关键理论和操作实务进行系统阐述。全书共分4篇10章,依照创业管理的过程按创业导论篇、企业创建篇、企业成长篇、创业收获篇展开。主要内容包括:创业与创业精神、创业机会的识别与评估、创业计划、创业的筹资融资、成立新企业、创业团队与企业文化建设、新创企业的运营管理、新创企业的成长管理、创业生涯管理、收获与退出策略。各章节中设计了“本章提要”、“引例”、“专栏”和“实例”,每章后面附有思考与训练题、案例分析题。

本书体系清晰,理论精要,通俗易懂,操作性强,突出案例教学和技能训练。采用的案例是从数百个案例中精选出来的,以经典创业案例和新编案例为主,颇具代表性和时代感。每个案例后面都附有分析讨论题,可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。

本书可作为高校创业管理课程教学用书、创业培训用书和自学参考书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:过程·理论·实务/龚荒编著. —北京:清华大学出版社;北京交通大学出版社,2011.9

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-0731-1

I. ①创… II. ①龚… III. ①企业管理-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第178151号

责任编辑:吴嫦娥 特邀编辑:宋望溪

出版发行:清华大学出版社 邮编:100084 电话:010-62776969

北京交通大学出版社 邮编:100044 电话:010-51686414

印刷者:北京市德美印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印张:16 字数:400千字

版 次:2011年9月第1版 2011年9月第1次印刷

书 号:ISBN 978-7-5121-0731-1/F·900

印 数:1~4 000册 定价:28.00元

本书如有质量问题,请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评,我们表示欢迎和感谢。

投诉电话:010-51686043, 51686008; 传真:010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。



21 世纪是一个以创造、创新、创业为特征的世纪，无论是在发达国家，还是发展中国家，创业成为一个国家经济发展中最具活力的部分，是经济发展的原动力。正如彼得·德鲁克指出的那样，创业型社会的出现，可能是历史上一个重要转折点。在过去的 30 年里，美国出现了创业革命，高新技术与创业精神相结合是美国保持世界经济“火车头”地位的“秘密武器”。当前我国正处于创业活跃期，在全球化背景下，我国经济要持续增长，有赖于企业和企业家们将新的挑战转化为成功商机的能力。在有限的资源条件和不确定的环境下，识别和捕捉机会的能力及创业者的特质，对企业在国内激烈竞争市场上建立和保持竞争优势已变得日益重要，因而培养企业家思维和创业技能比以往任何时候都更加迫切。

树立创业精神，倡导和实施自主创业，这不仅是时代发展、社会转型的要求，也是生活方式和价值观念的重大转变。如今，越来越多的年轻人正在选择成为一个创业者，开辟新事业，实现自由和独立自主的梦想，希望成就辉煌的职业生涯。成功的创业需要的不仅仅是运气和金钱，它是创造力、承担风险和战略计划的整合过程。创业的本质是富有创业精神的个体与创业机会的契合，即创业是以机会为导向，整合资源，建立企业，科学管理，以实现潜在商机价值的过程。如何教授学生创业的知识和技能也成为今天大学教育的一个最有挑战性的任务之一。

提升创业技能的重要途径之一是开展创业教育。创业教育一方面可以帮助和指导受教育者去创建自己的企业，传授他们创业知识，培养创业思维，使他们了解创业活动过程的内在规律及涉及的关键问题和风险，帮助其理性地规划职业发展路径；另一方面，创业教育也是一种素质教育，它并不是让所有的受教育者都去创建自己的企业。实际上创业行为普遍存在于各种组织和各种经营活动中，运用创业精神和创业思维开展工作是取得成绩和进步的前提。因此，系统地学习创业管理相关知识，不仅能够培育和开发大学生的创新精神和创业素质，而且可以培养和提高大学生的社会生存能力、竞争能力和可持续发展能力，成为社会所需要的高素质复合型人才。

基于上述目标，我们编写了这本教材。本书在框架结构设计上做了精心构思和安排，既考虑到了读者阅读、学习的方便，又兼顾了该学科的整体性和系统性。本书所确立的创业管理过程分为四个阶段，即机会识别、企业创建、企业成长、创业收获。全书分 4 篇 10 章，依照上述的创业管理过程陆续按创业导论篇、企业创建篇、企业成长篇和创业收获篇来展开。前一篇或前一章内容作为后一篇或后一章的基础，章与章之间在内容上相扣，每章后面附有若干个思考与训练题和 1~3 个案例。章后所附的思考与训练题不是教条式的提问，答案也不是对教材内容的简单重复，而是需要创造性运用本章所学知识或收集整合外部资料才能得出结果；章末案例的内容紧扣本章的核心知识点，是以创业实践的形式对本章知识做进

一步诠释或延伸，同时每个案例后附有讨论题，可以有选择地用于课堂教学中的小组讨论。为增加教材的实用性和活泼性，本书的每章开头和章节中间穿插有“引例”、“专栏”和“实例”。

本书的主要特色体现在：

- ◆ 力求概念、方法、案例三位一体，展现创业管理过程的全貌；
- ◆ 强调国际前沿理论与本土创业实践的结合；
- ◆ 详细展示创业分析与新创企业运营管理的基本方法和操作工具及实际应用；
- ◆ 贯彻案例教学的思想，选用最新案例材料并注重案例训练；
- ◆ 体现研究型教学的需要，便于任课教师的课堂拓展和互动教学。

本书由龚荒策划并完成主要编撰工作。张燕、戴西超、杨雷、周巍、李飞、许露、杭洁、刘玲玲等参与部分章节的编写及案例资料收集工作。在本书编写过程中，作者学习、借鉴和参考吸收了国内外专家学者的教材、著述和研究成果，谨向他们致以诚挚的谢意。

本书的出版得到了清华大学出版社、北京交通大学出版社的大力支持，得到了吴嫦娥编辑的许多帮助，在此一并表示感谢。由于作者学识水平有限，书中定有疏漏之处，恳请各位同仁及读者指正（电子信箱：gonghuang@163.com）。

作 者

2011 年 7 月



第1篇 创业导论

第1章 创业与创业精神	3
◇ 本章提要	3
1.1 创业的概念	4
1.2 创业的类型	5
1.2.1 机会型创业与就业型创业	6
1.2.2 自主型创业与企业内创业	6
1.2.3 大学生创业、失业者创业和兼职者创业	7
1.2.4 传统技能、高新技术和知识服务型创业	7
1.3 创业的一般过程	8
1.4 创业管理与一般管理	10
1.4.1 创业管理的含义	10
1.4.2 创业管理与一般管理的区别	10
1.4.3 新创企业管理与成熟企业管理的区别	11
1.5 创业精神与创业者	13
1.5.1 企业家与创业精神	13
1.5.2 创业者的特征	15
1.5.3 创业者必备的素养	21
◇ 思考与训练	26
[案例1-1] 打工还是当老板?	26
[案例1-2] 松下电器的起步	27
[案例1-3] 马云:从顽皮少年到商界大侠	29
第2章 创业机会的识别与评估	33
◇ 本章提要	33
2.1 创业机会的识别	34
2.1.1 从市场缺失中发现机会	34
2.1.2 从顾客不满中发现机会	35
2.1.3 从法规变化和专利公告中寻找机会	35
2.1.4 从偶然和意外中感悟机会	36
2.1.5 运用特性延伸法探索机会	36
2.2 市场信息收集与调查	38

2.2.1 收集市场信息的直接方法·····	38
2.2.2 收集市场信息的间接方法·····	39
2.2.3 市场调查的主要内容·····	41
2.3 创业机会评估·····	43
2.3.1 创业机会评估准则·····	43
2.3.2 产业和市场·····	45
2.3.3 资本和获利能力·····	47
2.3.4 竞争优势、管理班子、致命缺陷·····	49
2.4 创业环境的综合分析·····	50
2.4.1 分析环境因素·····	50
2.4.2 构造SWOT矩阵·····	51
2.4.3 提出可选择的对策·····	51
◇ 思考与训练·····	52
[案例2-1] 李嘉诚对创业机会的把握·····	53
[案例2-2] “指甲钳大王”梁伯强·····	54
[案例2-3] 开在大学城里的品牌内衣店·····	55

第2篇 企业创建

第3章 创业计划·····	59
◇ 本章提要·····	59
3.1 创业计划的概念与作用·····	60
3.2 创业计划的形式与内容·····	61
3.2.1 创业计划的形式·····	61
3.2.2 创业计划的内容·····	62
3.3 创业计划书的制作·····	67
3.3.1 创业计划书的书写技巧·····	67
3.3.2 书写格式和注意事项·····	69
3.3.3 口头陈述技巧·····	70
◇ 思考与训练·····	71
[案例3-1] 从创业计划金奖获得者看大学生创业·····	71
[案例3-2] 手工布鞋坊胎死腹中·····	73
第4章 创业的筹资融资·····	77
◇ 本章提要·····	77
4.1 创业融资方式·····	78
4.1.1 权益融资和债权融资·····	78
4.1.2 内部融资和外部融资·····	80
4.1.3 直接融资和间接融资·····	80

4.1.4 长期融资与短期融资·····	80
4.2 创业融资渠道的选择·····	80
4.2.1 创业融资渠道·····	80
4.2.2 融资渠道与创业过程的匹配·····	86
4.3 风险投资·····	87
4.3.1 风险投资的特征·····	87
4.3.2 国内风险投资概况·····	88
4.3.3 获得风险投资的方法·····	90
◇ 思考与训练·····	92
[案例4-1] 杨致远与雅虎融资·····	92
[案例4-2] 我的三次创业融资故事·····	93
第5章 成立新企业 ·····	94
◇ 本章提要·····	94
5.1 新创企业的法律组织形式·····	95
5.1.1 企业法律组织形式的比较·····	95
5.1.2 创业者对企业法律形式的选择·····	98
5.2 法人制度与公司治理结构·····	99
5.2.1 法人人格制度·····	99
5.2.2 有限责任公司的治理结构·····	101
5.3 新创企业的注册登记流程·····	103
5.3.1 新创企业名称设计·····	104
5.3.2 新创企业工商注册·····	105
5.3.3 新创企业税务及其他登记·····	107
5.4 新创企业运营相关的法律规定·····	108
5.4.1 知识产权保护·····	109
5.4.2 保护雇员权益的《劳动法》·····	111
5.4.3 善用合同法保护自身合法权益·····	112
5.4.4 直接影响企业收益的税法·····	112
5.5 新创企业的社会责任及其承担·····	114
5.5.1 企业社会责任的概念与内容·····	114
5.5.2 企业社会责任的承担·····	116
◇ 思考与训练·····	117
[案例5-1] 大学生创业优惠政策·····	117
[案例5-2] 武东福的失败·····	118

第3篇 企业成长

第6章 创业团队与企业文化建设 ·····	123
◇ 本章提要·····	123

6.1 创业团队的概念与作用	125
6.1.1 群体与团队	125
6.1.2 创业团队的作用	126
6.2 高效创业团队的特征与建设	126
6.2.1 高绩效团队的特征	126
6.2.2 建立高效稳定的创业团队	128
6.3 企业文化的内涵、功能与特征	129
6.3.1 企业文化的内涵和层次结构	129
6.3.2 企业文化的功能	130
6.3.3 企业文化的特征	131
6.4 新创企业文化建设的意义与方法	132
6.4.1 新创企业文化建设的意义	132
6.4.2 企业文化的建设方法	133
◇ 思考与训练	133
[案例6-1] “三剑客”创业：成也友谊败也友谊	134
[案例6-2] 快乐的美国西南航空公司	135
第7章 新创企业的运营管理	138
◇ 本章提要	138
7.1 组织设计与人力资源管理	141
7.1.1 组织设计	141
7.1.2 员工招聘	142
7.1.3 员工培训	144
7.1.4 绩效考核	146
7.2 技术创新与产品开发	147
7.2.1 技术创新管理	147
7.2.2 新产品开发管理	148
7.2.3 产品的品牌策略	151
7.3 市场开发与营销策略	153
7.3.1 市场开发与市场定位	153
7.3.2 营销策略组合	156
7.3.3 新顾客开发策略	160
7.4 会计报表与财务管理	163
7.4.1 建立会计账簿	163
7.4.2 财务报表	165
7.4.3 新创企业的财务控制	168
◇ 思考与训练	171
[案例7-1] 淘金路步步惊魂	171
[案例7-2] 维达公司内部管理问题	173

[案例7-3] 创业服装店的营销计划	175
第8章 新创企业的成长管理	178
◇ 本章提要	178
8.1 企业成长的生命周期管理	179
8.1.1 企业生命周期的特征	179
8.1.2 艾迪生企业成长三阶段模型	181
8.1.3 企业持续成长的关键问题	182
8.2 企业成长的战略选择	183
8.2.1 战略基本问题	183
8.2.2 战略的层次和类型	184
8.2.3 战略选择的基本思路	188
8.2.4 基于核心竞争力的战略选择	189
8.3 商业模式选择	191
8.3.1 商业模式的概念	191
8.3.2 商业模式的评价	192
8.3.3 特许经营模式	194
8.3.4 战略联盟和合资企业	196
8.3.5 OEM 模式	198
◇ 思考与训练	202
[案例8-1] 史玉柱的两次创业	202
[案例8-2] 两位年轻妈妈的创业之路	204

第4篇 创业收获

第9章 创业生涯管理	209
◇ 本章提要	209
9.1 创业者类型与角色转换	210
9.1.1 技术背景的创业者	210
9.1.2 商业头脑比较敏锐的创业者	210
9.2 总裁生命周期理论及其启示	212
9.2.1 总裁生命周期理论	212
9.2.2 生命周期对创业者的启示	214
9.3 企业传承	215
9.3.1 传承的形式	215
9.3.2 接班人的培养	217
◇ 思考与训练	218
[案例9-1] 大连新型集团的家族矛盾	219

第 10 章 收获与退出策略 221

 ◇ 本章提要 221

 10.1 成功的“退出”与创业“收获” 222

 10.2 收获战略的制定 223

 10.3 收获方式的选择 225

 10.3.1 公开上市 225

 10.3.2 直接出售 226

 10.3.3 管理层收购 227

 10.3.4 员工持股计划 227

 10.3.5 家族继承 228

 ◇ 思考与训练 229

 [案例 10-1] 正泰集团的股权配送制度 229

 [案例 10-2] 哈夫特家族的悲剧 230

附录 A 创业者素质与能力测试题(4 套) 232

附录 B 苹果医药互动传媒创业计划书 236

参考文献 244

第 1 篇

创业导论

第 1 章 创业与创业精神

第 2 章 创业机会的识别与评估



第 1 章

创业与创业精神

本章提要

- 创业的概念
- 创业的类型
- 创业的一般过程
- 创业管理与一般管理
- 创业精神与创业者
- 企业家与创业精神
- 创业者的特征
- 创业者应具备的素养

引 例

创业宣言

对一个真正的创业者，创业的过程充满了激动、艰辛、痛苦、忧郁、苦闷和徘徊，以及坚定、坚持不懈的努力，并由渐进的成功而带来的无穷的欢乐与分享不尽的幸福。创业的最大好处是创新、创造和独立经营，这将带给你无穷的快乐，因为这意味着自由，请看德国诗人阿尔伯特·施魏茨尔的诗句：

我怎会甘于庸碌，
打破常规的束缚是我神圣的权利，
只要我能做到。
赐予我机会和挑战吧，安稳与舒适，
并不使我心驰神往。

不愿做个循规蹈矩的人，
不愿唯唯诺诺麻木不仁。
我渴望遭遇惊涛骇浪，

历经千难万险，哪怕折戟沉沙，
也要为争取成功的欢乐而冲浪。

一点小钱，
怎能买动我高贵的意志。
面对生活的挑战，我将大步向前，
安逸的生活怎值得留恋，
乌托邦似的宁静只能使我昏昏欲睡。
我更向往成功，向往振奋和激动。
舒适的生活，怎能让我出卖自由，
怜悯的施舍更买不走人的尊严。

我已学会，独立思考，自由地行动，
面对这个世界，我要大声宣布，
这，是我的杰作。

1.1 创业的概念

“创业”是近几年的热门话题，但“创业”在汉语中是个新词，在国内也算是新生事物，因此，人们对什么是创业这一问题，也是仁者见仁，智者见智。在此，我们不做学术上的考究，只简单谈一谈什么叫“创业”，什么样的人可称之为“创业者”。

“创业”有广义狭义之分。广义地说，人们在下列3种情况下都可称为创业：

- 强调开端和初创的艰辛与困难；
- 突出过程的开拓和创新的意义；
- 侧重于在前人的基础上有新的成就和贡献。

狭义地说，就是对“创业”最直接、最普遍的理解，即“创办自己的企业”、“自己当老板”。也就是说，创业首先是与为别人打工相对的，是自我雇佣。英文中“创业者”和“企业家”是同一个词 entrepreneur。entrepreneur 一词有“承担”之意，这正是创业者、企业家同公司中普通经理人的根本区别——作为一个创业者、企业家，必然要承担风险，既有商业上的风险，也有其他方面的风险。同时，企业家与创业者也有所区别，企业家是指组织、管理企业并承担商业风险的人，而创业者除了上述任务外，还有一项更重要的任务，那就是从无到有创立企业。

关于“创业”，一个常用的定义是：创业是一个发现和捕获机会并由此创造出新颖的产品、服务或实现其潜在价值的过程。创业必须要贡献出时间和付出努力（心理与生理），承担相应的财务、精神和社会的风险，并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主。

上述定义主要强调了以下几个方面。

(1) 创业创造出某种有价值的新事物。这是一个创造的过程，创造的是社会需要的某种产品或服务，以及承载、运作它们必需的组织实体——企业。

(2) 创业活动最显著的特点为机会导向。创业活动的开展往往是因为创业者发现了有价值的机会。简单地说，创业活动实质上就是识别机会、开发和利用机会，实现机会价值的过程。

(3) 创业需要贡献出必要的时间，付出极大的努力。要完成整个创业过程，要创造新的有价值的事物，就需要大量的时间，而要获得成功，没有极大的努力是不可能的。

(4) 承担必然存在的风险。创业的风险可能有多种形式，依赖于创业的领域，但是通常的风险一般来说是财务、精神及社会方面等。

(5) 给予创业者以创业报酬（收获）。作为一个创业者，最重要的回报可能是其由此获得的独立自主，以及随之而来的个人满足。对于追求利润的创业者，金钱的回报无疑是最重要的，对很多创业者乃至旁观者，其实都把金钱的回报视为成功与否的一种尺度。

专栏

创业定义的理论研究

到目前为止，在理论研究上对创业的理解，还没有一个被普遍接受的定义。几种有代表性定义如下。

- 德鲁克（P. F. Drucker）认为，创业是一种行为，其主要任务就是变革。
- 希斯瑞克（R. D. Hisrich）认为，创业是一个发现并捕捉机会并由此创造出新颖的产品、服务或实现其潜在价值的过程。
- 蒂蒙斯（Jeffrey A. Timmons）认为，创业是一种思考、推理和行动的方式，它为机会所驱动、需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。
- 巴隆（Roben A. Baron）和谢恩（Scott Shan）认为，创业是一个随着时间而展开的动态过程，包括以下几个阶段：机会的识别、决定开发机会并整合必要资源、开办一个新企业、创立成功、收获回报。创业的本质是创造或认识新事物的商业用途（识别它是一个机会），并积极采取行动将机会转变成可行的、有利可图的企业。
- 清华大学创业研究中心认为，创业是企业管理过程中高风险的创新活动。

1.2 创业的类型

创业的内涵很丰富，概念有广义、狭义之分。同时，我们还可以按照不同的标准，将创业分成不同的类型。了解创业的类型是为了在创业决策中做比较，选择最适合自己条件的创

业类型。我们可以从动机、渠道、主体和项目等不同的角度进行分类。

1.2.1 机会型创业与就业型创业

从动机角度，创业可分为机会型创业与就业型创业。

1. 机会型创业

机会型创业的出发点并非谋生，而是为了抓住、利用市场机遇。它以新市场、大市场为目标，因此能创造出新的需要，或满足潜在的需求。机会型创业会带动新的产业发展，而不是加剧市场竞争。世界各国的创业活动以机会型创业为主，但中国的机会型创业数量较少。

2. 生存型创业

生存型创业，又叫就业型创业，其目的在于谋生，为了谋生而自觉地或被迫地走上创业之路。这类创业大都属于尾随型和模仿型，规模较小，项目多集中在服务业，并没有创造新需求，而是在现有的市场上寻找创业机会。由于创业动机仅仅是为了谋生，往往小富则安，极难做大做强。

生存型创业与机会型创业与主观选择相关，但并非完全由主观决定。创业者所处的环境及其所具备的能力对于创业动机类型的选择有决定性作用。因此，创造良好的创业环境，通过教育和培训来提高人的创业能力，就会增加机会创业数量，不断增加新的市场，促进经济发展和生活改善，减少企业之间的低水平竞争。

1.2.2 自主型创业与企业内创业

按照新企业建立的渠道，可以将创业分为自主型创业和企业内创业。

1. 自主型创业

自主型创业是指创业者个人或团队白手起家进行创业。自主型创业充满挑战和刺激，个人的想像力、创造力可得到最大限度的发挥，不必再忍受单位官僚主义的压制和庸俗的人际关系制约；有一个新的舞台可供表现和实现自我；可多方面接触社会、各种类型的人和事，摆脱日复一日的单调乏味的重复性劳动；可以在短时期内积累财富，奠定人生的物质基础，为攀登新的人生巅峰做准备。然而，自主型创业的风险和难度也很大，创业者往往缺乏足够的资源、经验和支持。

自主型创业有许多种方式，但是，大体上可以归纳为如下几种方式。

(1) 创新型创业。创新型创业是指创业者通过提供有创造性的产品或服务，填补市场需求的空白。

(2) 从属型创业。从属型创业大致有两种情况：一是创办小型企业，与大型企业进行协作，在企业整个价值链中，做一个环节或者承揽大企业的外包业务，这种方式能降低交易成本，减少单打独斗的风险，提升市场竞争力，且有助于形成产业的整体竞争优势；二是加盟连锁、特许经营，利用品牌优势和成熟的经营管理模式，减少经营风险，如麦当劳、肯德基等。

(3) 模仿型创业。根据自身条件，选择一个合适的地点和进入壁垒低的行业，学着别