

● 普通高等学校通识课系列教材

创业管理

——新创企业管理理论与实务

聂元昆 王建中 主 编
胡大立 副主编



高等教育出版社
HIGHER EDUCATION PRESS

● 普通高等学校通识课系列教材

创业管理

——新创企业管理理论与实务

聂元昆 王建中 主 编
胡大立 副主编

CHUANGYE GUANLI
——XINCHUANG QIYE GUANLI LILUN YU SHIWU



高等教育出版社·北京
HIGHER EDUCATION PRESS BEIJING

内容简介

本书是普通高等学校通识课系列教材之一。

本书共有九章,主要内容包括创业管理概述、创业者与创业精神、创业环境、创业机会、创业资源、创业战略、创业计划、创业运营和创业评估与成长管理等。

本书博采当代国内外创业管理理论与实务之精华,以个人或团队的创业活动为对象,围绕创业构成要素,展开一个从无到有、从理念到行为、从简单到复杂的创业活动管理过程,形成“创业主体—环境分析—创业过程”的创业管理理论体系。本书力求理论与实务相结合、基础内容与知识扩展相结合、系统分析与案例学习相结合,具有一定的创新性、前瞻性和实用性。

本书可作为高等院校各专业大学生通识教育教材,也可供企业界有关人士参考。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:新创企业管理理论与实务/聂元昆,王建中主编. —北京:高等教育出版社,2011.6

ISBN 978-7-04-031273-7

I. ①创… II. ①聂…②王… 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(2011)第 057954号

策划编辑 童 宁	责任编辑 张 欣	封面设计 王凌波
版式设计 范晓红	责任校对 杨凤玲	责任印制 朱学忠

出版发行	高等教育出版社	咨询电话	400-810-0598
社 址	北京市西城区德外大街4号	网 址	http://www.hep.edu.cn
邮政编码	100120		http://www.hep.com.cn
印 刷	山东省沂南县汇丰印刷有限公司	网上订购	http://www.landaco.com
开 本	787×960 1/16		http://www.landaco.com.cn
印 张	13.5	版 次	2011年6月第1版
字 数	250 000	印 次	2011年6月第1次印刷
购书热线	010-58581118	定 价	25.00元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物 料 号 31273-00

前言

在经历了20世纪市场经济早期发展的披荆斩棘之后,21世纪的中国市场经济已显现出波澜壮阔的发展之势。毫无疑问,这是一个伴随中国市场经济全面发展的创业世纪。创业不仅是正在发展的企业追求卓越、再创辉煌的战略选择,而且也日益成为个人特别是大学生走向社会、获得成功的重要途径。近年来,全国高等院校普遍开设了创业管理的课程,就是对大学生创业积极支持和辅导的一个明证。

目前,国内外出版的创业管理教材和书籍日益增多。事实上,新创企业与公司创业,无论理念抑或战略安排,都存在较大的差别。我们主编的这本《创业管理》,围绕新创企业的内容,以个人或团队的新创企业活动为对象,博采众长,力求形成一本理论与实务相结合、基础内容与知识扩展相结合、系统分析与案例学习相结合,适合高等院校本科学生使用的创业管理教材。

本书以新创企业的管理活动为主线,围绕创业构成要素,展现一个从无到有、从理念到行为、从简单到复杂的创业活动管理过程。本书共分九章,第一章创业管理概述,对新创企业的含义、创业动因以及创业管理进行论述;第二章创业者与创业精神,在对创业者、创业团队等创业主体进行分析的基础上,进一步论述指导创业主体实施创业行为的基本理念;第三章创业环境,分析创业主体在创业活动中面临的各种非可控因素;第四章至第七章分别是创业机会、创业资源、创业战略、创业计划,从创业机会及其识别入手,分析创业主体可拥有的创业资源,形成特定的创业战略选择,并制订具体的创业计划;第八章创业运营,讨论展开创业活动所面临的实际操作及其风险管理问题;第九章创业评估与成长管理,评估创业活动得失,估量创业活动的发展阶段,进而论述新创企业成长过程的管理问题。此后的管理内容就进入以往常规的企业管理学论述的内容,不在本书论述的范围。

在本书编写过程中,得到了云南财经大学吴健安教授、中南财经政法大学彭星闻教授、昆明理工大学杨保健教授的具体指导。三位先生作为著名的市场营销学家和管理学家,在百忙之中给予教材编写工作的鼓励和教诲,使编书组各位后学备受鼓舞。本书还得到高等教育出版社的大力支持。谨向以上师长、同仁以及有关文献作者表示衷心感谢!

本书编写组由全国七所高等院校的教授、博士生导师及副教授组成,均为管

理学或经济学博士,绝大部分成员长期从事创业管理的教学科研工作,有的还具体参与新创企业的创业实践,具有较高的理论素养和实践经验。本书由聂元昆和王建中拟定编写提纲,具体的编写分工是:云南财经大学聂元昆撰写第一章;浙江工商大学李颖灏撰写第二章;江西财经大学胡大立撰写第三章;云南财经大学王建中撰写第四章;昆明理工大学秦开大撰写第五章;五邑大学费明胜撰写第六章;中南财经政法大学刘雪梅撰写第七章;上海大学王志良撰写第八章;武汉纺织大学卢玮撰写第九章。云南财经大学研究生周祎庆、李梦寅、赵婷婷、谷宏、张涛、利鸣、王卷卷、蒲金华参与了有关资料的搜集整理工作。

本书不当之处,敬请广大读者批评指正。

聂元昆

王建中

2010年8月30日

郑重声明

高等教育出版社依法对本书享有专有出版权。任何未经许可的复制、销售行为均违反《中华人民共和国著作权法》，其为人将承担相应的民事责任和行政责任；构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。为了维护市场秩序，保护读者的合法权益，避免读者误用盗版书造成不良后果，我社将配合行政执法部门和司法机关对违法犯罪的单位和个人进行严厉打击。社会各界人士如发现上述侵权行为，希望及时举报，本社将奖励举报有功人员。

反盗版举报电话 (010)58581897 58582371 58581879

反盗版举报传真 (010)82086060

反盗版举报邮箱 dd@hep.com.cn

通信地址 北京市西城区德外大街4号 高等教育出版社法务部

邮政编码 100120

目 录

第一章 创业管理概述	1
本章学习目的	1
第一节 创业与新创企业	2
第二节 创业的动因与社会效应	10
第三节 创业管理及其意义	15
本章小结	19
本章思考题	20
【案例】	20
第二章 创业者与创业精神	23
本章学习目的	23
第一节 创业者及其特质	24
第二节 创业团队	31
第三节 创业精神	36
本章小结	39
本章思考题	39
【案例】	40
第三章 创业环境	43
本章学习目的	43
第一节 创业环境及其作用	43
第二节 创业环境的构成	48
第三节 创业环境分析	56
本章小结	62
本章思考题	62
【案例】	63
第四章 创业机会	66
本章学习目的	66
第一节 创业机会及其类型	66
第二节 创业机会的识别	70
第三节 创意的激发	80
附录	86
本章小结	88

本章思考题	88
【案例】	88
第五章 创业资源	91
本章学习目的	91
第一节 创业资源及其类型	91
第二节 创业资源开发与原则	97
第三节 创业资源开发的过程	99
本章小结	108
本章思考题	108
【案例】	109
第六章 创业战略	112
本章学习目的	112
第一节 创业战略及其意义	112
第二节 创业战略的基本内容	116
第三节 创业战略的选择	124
本章小结	130
本章思考题	131
【案例】	131
第七章 创业计划	134
本章学习目的	134
第一节 创业计划及其类型	134
第二节 创业计划书的编制	138
本章小结	144
本章思考题	145
【案例】	145
第八章 创业运营	159
本章学习目的	159
第一节 创业运营及其意义	160
第二节 创业运营的主要内容	161
第三节 创业运营风险管理	174
本章小结	181
本章思考题	181
【案例】	181
第九章 创业评估与成长管理	184
本章学习目的	184
第一节 创业评估及其基本内容	185
第二节 创业阶段的成长管理	194
本章小结	202

本章思考题	203
【案例】	203
主要参考文献	206

第一章 创业管理概述

本章学习目的

1. 理解创业的含义,了解创业的类型;
2. 明确创业的构成要素及其过程;
3. 明确新创企业的含义及特征;
4. 了解创业的动因与社会效应;
5. 掌握创业管理的含义;
6. 了解创业管理的特征;
7. 明确创业管理的重要意义。

本章主要界定了创业和新创企业相关的一些基本概念。首先对创业的含义、构成要素和过程作了分析,并阐述了新创企业的含义及其特征;其次介绍了创业者的创业动因与创业的社会效应;最后介绍了创业管理活动的意义,介绍了创业管理与一般企业管理的差异,为后面的学习打下初步的基础。

创业箴言

芝麻,开门——阿里巴巴网站创始人马云创业语录

对所有创业者来说,都要永远告诉自己一句话:从创业的第一天起,我每天要面对的是困难和失败,而不是成功。

今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但绝大部分人是死在明天晚上,所以不要放弃今天。

不要让同事为你干活,而应该让我们的同事为我们的目标干活;共同努力,团结在一个共同的目标下面,就要比团结在你一个企业家底下容易得多,所以首先要说服大家认同共同的理想,而不是让大家来为你干活。

资料来源:郑月玲.创业大师如是说.北京:人民邮电出版社,2008.

第一节 创业与新创企业

一、创业及其类型

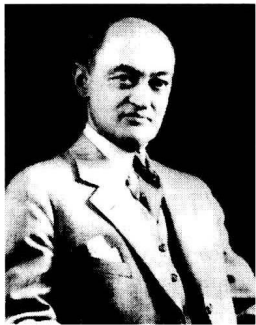
中国当前所处的经济形态既不同于古典资本主义企业占主导地位的自由资本主义经济,也不同于现代商业企业占主导地位的“经理人资本主义”或“管理型经济”,而是一个以速度、创新和变革为主要特征的“创业经济”^①。20世纪80年代以来,随着技术进步、经济全球化导致的竞争加剧,以及消费者需求日益多样化,世界各国的中小企业如雨后春笋般涌现出来。我国在20世纪末经历了市场经济的早期发展之后,市场机会日益广阔,大大激发了人们的创业热情。目前,以私营和个体为主的中小企业数量已占全国注册企业总数的99%以上。大量中小企业的产生,使得创业成为社会经济生活中的一个重要内容。

创业本质上是一种创造价值活动。这种活动既涉及创业主体、创业指导思想以及创业战略,也涉及变革、创新、技术与环境的变化、新产品开发、小企业管理、创业个体和产业发展等一系列的问题。可以说,创业既是创业者思想的舞动,也是创造社会财富的魅力体现。

人物小传

熊彼特

美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特(Joseph Alois Schumpeter, 1883—1950年)是20世纪最受推崇的经济学家之一。熊彼特的理论是经济学的重要遗产,



他首次提出“创新”学说,不但是知识经济的先驱者,其思想更是21世纪的主流思潮,到今天仍默默地支配着人心。其代表作有《经济发展理论》、《景气循环论》、《经济分析史》等。

熊彼特认为:创新应当是企业家的主要特征,企业家不是投机商,也不是只知道赚钱、存钱的守财奴,而应该是一个大胆创新、敢于冒险、善于开拓的创造型人才。

根据百度百科名片资料整理;

http://baike.baidu.com/view/745835.htm?fr=ala0_1_1。

^① 杨其静. 企业家的企业理论[M]. 北京:中国人民大学出版社,2005.

(一) 什么是创业

什么是创业?国内外学者基于不同的角度,存在不同的看法。概括起来,主要有以下几种观点:

1. 创业是承担风险

1755年,法国经济学家理查德·坎蒂龙(Richard Cantillon)把“entrepreneur”一词作为术语引入经济学。他认为创业者或企业家要承担以固定价格买入商品并以不确定的价格将其卖出的风险,创业者的本质就是承担风险。美国经济学家富兰克·奈特(Frank Hyneman Knight)在1921年赋予创业者不确定性决策者的角色,他认为不确定性就是不可度量的风险,创业是创业者承担风险并进行决策的活动。

2. 创业是识别机会

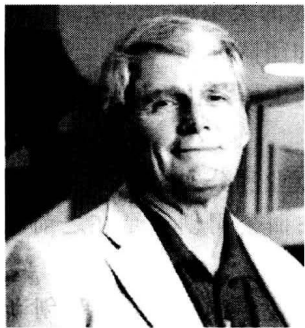
霍华德·史蒂芬(Howard Stephen)认为,创业是一个人(不管是独立的还是在一个组织内部)追踪和捕捉机会的过程,这一过程与其当时控制的资源无关。罗伯特·罗斯达特(Robert C. Ronstadt)认为,创业是一个创造财富的动态过程,这种过程是创业者通过发现和识别商业机会,组织各种资源提供产品或服务,创造财富与价值的过程。

3. 创业就是创新

这种观点的代表人物是著名的经济学家约瑟夫·熊彼特教授。他赋予创业者“创新者”的形象,认为创业者的职能就是实现生产要素新的组合。创业是实现创新的过程,而创新是创业的本质和手段。熊彼特强调创业和发明不是一个概念,创业最终需要创新成果通过市场来实现,他还认为,经济体系发展的根源在于创业活动。

除以上几种观点,创业教育大师杰弗里·蒂蒙斯(Jeffry 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,需要创业者在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。国内学者张玉利认为,创业的本质在于把握机会,创造性地整合资源,创新和快速行动。创业是具有企业家精神的个体与有价值的商业机会的结合,是开创新的事业。

人物小传



杰弗里·蒂蒙斯

杰弗里·蒂蒙斯(Jeffry A. Timmons, 1942—2008),哈佛大学商学院工商管理硕士、工商管理博士,有“创业教育之父”之称。20世纪60年代后期,杰弗里·蒂蒙斯教授是美国创业学教育和研究的领袖人物之一。他在创业管理、新企业创建、创业融资和风险投资等方面的专题研究、创新性课程开发和教学等方面被公认为世界级的权威。《商

业周刊》和《成功》等杂志将杰弗里·蒂蒙斯评选为创业管理教育领域的权威人士。1999年,他成为美国国家创业委员会的特别顾问。

根据百度百科资料整理;<http://baike.baidu.com/view/3295356.htm>。

(二) 创业的含义

综合国内外学者的观点,可以把创业定义为:创业是创业者在不确定的环境中,把握创业机会并有效整合创业资源的创新性经济活动。这一概念的基本要点是:

1. 风险性

创业是在一个不确定的环境中进行的,面临诸多不可控因素,需要创业者承担各种风险。

2. 机遇性

创业始于机会的识别,只有识别并把握创业机会,形成创意,创业活动才能展开。

3. 资源性

创业是针对创业机会进行的有效整合各种创业资源的过程。没有人力资源、财务资源、技术资源等创业资源的有效整合,创业机会也不能成为具体的创业活动。

4. 创新性

创业是创造性活动,需要创业者在市场开拓、产品生产、技术改进和业务模式等方面进行不断地探索和创新。创新是创业活动的本质,贯穿于创业活动的全过程。

5. 经济性

创业是一种经济活动。创业过程是一个价值创造的过程,也是一个价值实现的过程。创业者通过价值创造以及价值实现,从而获得经济利益。

(三) 创业的类型

创业是一个不断发展变化的过程,不同的时代、不同的领域、不同的个人和团体,都会有不同的创业活动,可以从以下角度对创业的类型进行划分。

1. 根据创业的主体数量,可以划分为个体创业和团队创业

个体创业的主体是单独的创业者;而团队创业的主体是由两个或两个以上的创业者组成的团队。

2. 根据创业的初始性质,可以划分为新创企业创业和公司创业

新创企业创业是初始阶段或基于零起点的创业;而公司创业是在之前一定的经营管理基础上展开的。

3. 根据创业的创新程度,可以划分为复制型创业、模仿型创业和创新型

创业

复制型创业是创业者完全按照原有的业务模式进行的创业;模仿型创业是创业者通过模仿他人的业务模式而展开创业;创新型创业是创业者通过机会识别、整合资源,形成独特的业务模式的创业。

除了以上几种划分方法,国内外学者也从其他视角对创业进行了不同的分类。

二、创业的构成要素及其过程

创业可以看做是创业主体在一定的创业环境下识别机会,获取并整合创业资源,形成创意并指向具体的创业项目而进行的创造性活动。创业主要由创业者、创业环境、创业机会、创业资源、创业项目五个要素构成,如图 1-1 所示。

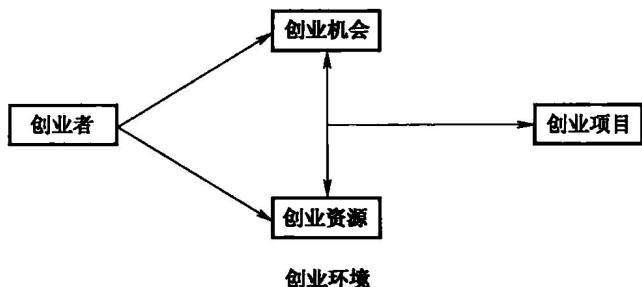


图 1-1 创业构成要素及其过程

(一) 创业者

创业者是创业活动的主体,是具有创业的意向和能力,并且进行创业活动的个人或团队。他们是创业活动的领导者、策划者和实践者。

在市场经济条件下,创业者一般都是自然形成的,其中作为核心的个人或团队往往起着决定作用。优秀的创业者具有高度的能动性,能够在不断变化的环境中主动适应局势的变动,充分利用创业环境和资源,从而实现成功创业。

创业箴言

每一个人只有他实际上实现新组合时,才是一个创业者。一旦当他建立起他的企业之后,也就是当他安定下来经营这个企业,就像其他的人经营他们的企业一样的时候,他就失去了这种资格。这自然是一条规则,因此,任何人在他几十年的活动生涯中很少能总是一个创业者……创业者的职能本身是不能继承的。

——熊彼特

（二）创业环境

创业环境是指影响创业者进行创业的各种不可控制的因素和力量。创业环境是一种客观存在,创业者的创业活动总是在一定的创业环境中进行的。

创业环境对创业活动具有双重影响:一方面,有利的创业环境能够支持和促进创业活动的成功;另一方面,不利的创业环境也可能加大创业风险,使创业活动遭受挫折甚至失败。

（三）创业机会

创业机会是可开发的潜在市场需求,是通过创业活动可能带来利润的产业领域或商务活动空间。创业过程始于创业者对创业机会的识别。

创业机会广泛地蕴含在经济活动当中。引发创业机会的因素有很多,如新的科学技术进步和突破实现对原有旧技术的替代、消费者偏好的变化、市场需求及其结构的变化、国家法律和政府政策的调整以及国际环境的变化等。识别并把握创业机会,是创业者走向创业成功的关键环节。

（四）创业资源

创业资源是创业者拥有或可获得的生产要素及其支持条件。没有相应的人力资源、技术资源、财务资源等各种创业资源,创业机会就只是镜花水月,难以变成现实的创业活动,只有掌握充足的创业资源,并实现与创业机会的匹配与耦合,创业活动才能顺利展开,达到成功创业的目的。

（五）创业项目

创业项目是创业活动的具体内容,是创业者将创业机会与创业资源进行有效整合,指向特定的生产服务领域的生产要素的具体组合形式。创业项目是创业活动的载体,创业者在识别创业机会后,需要整合有关的创业资源,在具体的产业领域中进行生产、经营管理。

创业五要素之间互相影响,有机匹配,形成了一个动态的创业系统。创业者只有与其他四个要素相结合,才能成为一个真正的创业者,离开了其他要素,创业者充其量只是一个潜在的创业者;创业环境包围着创业者,并且只有与其他要素结合才被称为创业环境,以其客观存在对创业活动产生影响;创业资源是成就创业机会的物质基础,创意的思想灵光能否变现为财富或价值,取决于承载它的创业资源是否厚实;创业项目使所有的创业活动有了具体而实在的内容,离开了具体的创业项目,所有关于创业的活动,都只能停留在计划阶段。

创业者在所处的特定创业环境下识别创业机会,进一步获得和整合创业资源,选择创业项目,形成自己独特的业务模式,即是具体的创业过程。

具体的创业过程是创业者实施创业运营的过程,它可以是创业者围绕创业机会而展开,也可以是创业者因具有良好的创业资源而展开,但无论是围绕创业机会还是围绕创业资源展开,其都要指向生产服务领域的具体创业项目进行实

体运营。创业项目的实体运营过程也是创业具体运营管理的过程,其结果成败的衡量标准在于是否形成了相对成熟的业务模式。如果形成了相对成熟的业务模式,则说明创业取得了成功,下一步就进入了创业的成长管理;如果没有形成相对成熟的业务模式,或者说已经形成的业务模式无法生存下去,则说明这一阶段的创业以失败告终,创业者可以选择重新开始新的创业或者放弃创业。

三、新创企业及其特征

从本源意义上说,创业就是指新创企业,或者说是从无到有地创建新企业。然而,20世纪下半叶以来,随着学术界对跨国公司创新行为的研究,公司所进行的创新业务也被冠之以创业,使创业的内涵逐步扩大,创业既有新创企业的含义,也有公司创业的含义。

如果说,公司创业是指已经发展了的企业,为进一步发展壮大,在不确定的环境中,把握创业机会并有效整合创业资源的创新性经济活动。那么,新创企业则可定义为:新创企业是创业者在不确定的环境中,把握创业机会并有效整合创业资源的从无到有、从简单到复杂的创新性经济活动。新创企业既有动态含义,也有静态含义。从动态含义来说,新创企业是一种创业活动、创业行为、创业过程;从静态含义来说,新创企业是上述活动、行为和过程的结果,是对这种结果的组织描述。

从无到有地创建新企业,显然与公司追求进一步的发展再进行的创业,有着极为明显的区别。与公司创业相比,新创企业主要有以下六点特征。

(一) 创业者个人因素的关键性

公司创业是一个有着系统组织结构主体所进行的活动,具有创新的历史,形成了相对完善的创业组织结构和创新团队,个人的影响和作用相对不明显。而在新创企业过程中,创业者的个人因素起着至关重要的作用。

与公司创业相比,新创企业则更多地依赖创业者的素质、行动能力、领导风格、社会资源等个人因素。创业者的个人因素,在很大程度上决定了创业的成败。只有创业者充分利用自身能力和资源嵌入创业所在地的社会结构中,创业才可能成功。因此,新创企业往往深深地打上创业者个人的印迹。这一印迹在企业未来的发展中,可能成为企业进一步发展的积极因素,也可能变为企业进一步发展的消极因素。

(二) 创业环境的敏感性

外部环境是企业发展和成长的重要因素,公司创业同样受外部环境的影响。然而对于已经成长起来的公司来说,创业是其寻找新的利润增长点的一种途径,是内在的发展需求推动进行的创业,创业环境更多的是影响公司创业的外部不可控因素。由于具有内部资源整合优势以及相对完善的组织结构,外部创业环

境的变化固然会影响创业进程,但不至于导致创业的彻底失败。

相对于公司创业而言,新创企业是市场竞争的弱势群体。一个良好的创业环境能够推动新创企业走向成功,而不利的创业环境则可能会将新创企业推向死亡。如果将创业比作创业者孕育、分娩以及哺乳一个新生企业的过程,那么当公司创业遭受外部环境的不利侵扰时,公司就像一个强壮的母亲一样,往往会对新生儿进行有力呵护;而当新创企业遭受外部环境的不利侵扰时,创业者就像一个贫弱的母亲,往往只能眼望嗷嗷待哺的新生儿,却无力帮助。因此,就像一个新生儿对外部环境极为敏感一样,新创企业对复杂的外部环境同样具有高度的敏感性。

(三) 创业机会的稀少性

一般而言,公司创业具有明显的机会识别优势。首先,公司具有较宽的创业机会的信息通道,因为公司在发展过程中逐步形成一定的社会网络,拓宽了创业机会的信息接触面;其次,公司具有较强的创业机会的识别经验,公司的创业者以及研发队伍不断识别机会,是创业机会的具体承载者。因此,公司创业的创业机会相对较多。

相对于公司创业而言,新创企业关于创业机会的信息通道就比较狭窄,创业机会的识别经验也颇为不足。因此,新创企业的创业机会相对较为稀少。

(四) 创业资源的稀缺性

创业资源对于所有的创业活动来说,永远都是稀缺的。然而,由于公司创业具有明显的资源整合优势,包括资金、技术、人才、组织系统等方面的支撑,公司创业的资源约束相对较弱。

相对于公司创业而言,新创企业面临着资金、技术、人才等各个方面的约束。有时创业者即使发现了极佳的创业机会,在新创企业过程中往往因资源的极度稀缺,而使创业效果大打折扣。面对创业资源的强约束,成功的创业者往往展现出对稀缺资源进行创造性利用的高超智慧:充分挖掘和利用社会网络关系,包括顾客、资金提供者、供应商、顾问、员工等来获取创业资源,并对资源进行创造性的利用。这种创造性的利用有三个特点:一是主动性。在面对问题和机会时主动采取行动,而不是观望等待,不轻易放弃在一般人看来不利的条件,不断进行尝试。二是组合资源以实现新的目的。不局限于资源的基本用途,对资源进行重新组合利用。三是挖掘手头的资源。每个人都会拥有一些零碎的东西,包括物质资源、技能和主意。这些东西非常廉价甚至是免费的,在其他人看来,这是一些无用和不符合标准的东西,但创业者在企业初创时期,很多情况下往往只能利用这些“凑合品”来弥补资源的不足。正是创造性地利用有限资源,创业者才能达到“无中生有”的效果。