

创业管理

案例分析·经验借鉴·自我评估

李文忠 主编



出版社

本书的终极目标——去弯取直

减少创业者在创业过程中所消耗的体力、精力、时间成本及经济成本
最基本概念——两点（创业始发点、理想目标）之间直线最短





创业是一个过程，源自机会、成在管理。激情促使行动，行动需要遵循科学的规律。

初始资源的匮乏并不妨碍和限制人们的创业活动，反而会激励创业者不断创新、整合资源、实现成功。



www.cip.com.cn

读科技图书

上化工社网

销售分类建议：经济管理

ISBN 978-7-122-11044-4



9 787122 110442

定价：45.00元

创业管理

案例分析·经验借鉴·自我评估

李文忠 主编

化学工业出版社

·北京·

本书共分5篇14章,系统地总结了国内外的创业理论、汇集了很多创业经验,介绍了创业机会与资源、创业设计方案、创业平台的建立、创业企业人力资源、财务资源和市场营销资源的整合方法。

本书是一部提升管理者整体素质的必备参考书,也适合本科院校、高职高专院校、成人高校的老师和学生以及企业的管理人员、营销人员参考使用,还可用于培训、继续教育等场合。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:案例分析·经验借鉴·自我评估/李文忠
主编. —北京:化学工业出版社, 2011.6
ISBN 978-7-122-11044-2

I. 创… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第067103号

责任编辑:董琳

文字编辑:邹宁

责任校对:宋玮

装帧设计:张辉

出版发行:化学工业出版社(北京市东城区青年湖南街13号 邮政编码100011)

印刷:北京永鑫印刷有限责任公司

装订:三河市万龙印装有限公司

787mm×1092mm 1/16 印张15¼ 字数398千字 2011年8月北京第1版第1次印刷

购书咨询:010-64518888(传真:010-64519686) 售后服务:010-64518899

网 址: <http://www.cip.com.cn>

凡购买本书,如有缺损质量问题,本社销售中心负责调换。

定 价:45.00元

版权所有 违者必究



前言

本书的书名顾名思义就是对创业的管理。所谓管理，通俗讲，是对自己所控制的资源或所能影响的资源进行合理、有效的分配和使用，最大限度地提高所投入资源的使用效率，获得较高的产出与投入之比。

由此，创业管理可以解释为对创业过程中所涉及的所有资源进行有序的安排，以最小的投入做到产出最大化的过程。

创业管理和企业管理（进入到现有企业从事管理工作）的不同之处在于前者主要以创业机会为导向，围绕着机会的产生、发展开展资源管理工作，因而注定了创业管理的随机性、复杂性和风险性。这也是本书每一个章节所重点强调的核心内容。

在本书中，我们不想浪费过多的笔墨来解释企业管理的一些常识，而是充分围绕创业的特点展开，这就要求读者具有一定的管理知识或管理实践基础，否则，读者可能会感到所看到的大多是比较零碎而又不连贯的知识，甚至是一些存在互相冲突的观点。而这，恰恰是创业管理的特色所在，也是本书的最大特点。自古以来，我们的很多格言、警句对于同一个事物都有正反两个方面的表述，而具体到读者的个人实际，则更具有很大的灵活性。将自己的知识和经验运用于某个情景中，这是作为创业者所必须具备的基本素质。因此本书中的多个多角度观点将给读者带来更多的启发。

在确保整体思路连贯性的基础上，本书中单个阶段或知识的跳跃性会使得读者在阅读的时候，既可以具有连贯的创业思路，又可以灵活处理诸多问题。我们的重点是对创业的各个环节中的关键问题进行提示和解答，以利于创业者实际操作和应用。

一本好书可以达到以下目的：

- 提供系统思路，培养思考的逻辑性和缜密性；
 - 减少误导、少走弯路；
 - 减少时间和精力的浪费；
 - 学会处理所遇到的多个概念上、实践上、财务上以及个人生活上的问题。
- 本书将读者的注意力集中在寻找这些最重要的问题答案上：
- 作为一个创业者到底意味着什么？
 - 好的商机和思路区别在哪里？
 - 在抓住商机并创业的过程中，主要的环节和任务是什么？
 - 我需要的资金如何？何时，在什么条件下获得何种资金？
 - 为了抓住商机，我所需要的最少资源是什么？
 - 商业计划的必需性？需要什么样的商业计划？如何制定？
 - 我必须建立和获得什么样的网络资源？
 - 我在所有环节中，对自己真正了解多少？

► 我如何按照科学的步骤弥补我原来认为比较完善的创业计划？

► 我如何组建自己的创业团队？

本书的目的在于引导读者走向寻找和发现思路和商机的道路，展现未来事业的前景；学会一些创业技能，并恰当运用它们；收获创业推理和思维，为实现梦想不断带来新的能量和动力。

本书努力做到概念描述生动化、原理阐述具体化，内容形式多样化，以增加读者不同的思考线索，提高阅读效果。

本书集多年教学理论研究和实践经验为一体，系统总结国内外的创业理论，汇集创业经验，注重理论与实践相结合。本书的主要结构如下。

每章的内容主要由两个部分组成：一部分以章节的形式出现，总结各个创业环节国内外的学术研究成果，形成系统的不同阶段相互联系的理论体系。另一部分主要由三个方面内容组成，分别是“知识拓展与经验借鉴”、“实践练习”和“案例分析”，主要用于强化读者的创业实践性，使读者阅读后可以在创业过程中获得充分自由的发展空间。

“知识拓展与经验借鉴”主要是将人们所总结出的知识分点展示给读者，激发智慧的火花，从中得到领悟。

“实践练习”内容主要是完成读者的自身评估，用于检测自身的优势或不足。每一个环节的实践练习累加在一起，构成商业计划书的主要内容（或关键点）。

“案例分析”大约有 10 篇，主要是给具有一定实践经验的读者提供思路，从而借鉴他人成功或失败的经验。

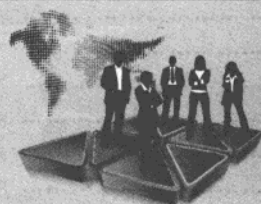
此外，每章后附的“思考题”将有助于读者做进一步思考。

本书是集体智慧的结晶。书中的第一章～第五章内容由李文忠编写；第六章～第八章内容由王潇讲师编写；第九章～第十四章内容由焦爱英副教授编写。全书的统稿工作由李文忠完成。本书是一部提升管理者整体素质的必备参考书，也适合本科院校、高职高专院校、成人高校的老师和学生以及企业的管理人员、营销人员使用，亦可用于培训、继续教育等。

希望本书能对读者的创业实践有所帮助。

编者
2011 年 2 月





目 录

第一篇 导 论

第一章 创业概述	1
第一节 创业的涵义	2
第二节 创业类型与创业路径	4
第三节 影响创业的环境因素	8
知识拓展与经验借鉴	11
实践练习	11
案例分析	12

第二篇 创业机会与资源

第二章 创业机会	16
第一节 创业机会概述	16
第二节 创业机会的来源	17
第三节 创业机会的信息收集	20
第四节 创业机会的识别	26
第五节 创业机会的评估	29
第六节 创业行业的选择	34
第七节 提升产生创意的能力	36
知识拓展与经验借鉴	39
实践练习	43
第三章 创业资源	45
第一节 创业资源内涵	45
第二节 创业资源开发	49
第三节 蒂蒙斯创业过程模型	51
第四节 创业企业不同发展阶段的资源需求	53
知识拓展与经验借鉴	58
案例分析	59

第三篇 创业设计方案

第四章 商业模式	61
第一节 商业模式解读	61
第二节 商业模式设计和评价	65

第三节 孵化器	68
知识拓展与经验借鉴	71
第五章 商业计划	72
第一节 商业计划概念与类型	72
第二节 商业计划编制	74
第三节 商业计划书的内容	76
第四节 商业计划需要关注的问题	83
第五节 商业计划的评估	86
知识拓展与经验借鉴	87
实践练习	89
案例分析	90

第四篇 创业平台的建立

第六章 企业的设立	92
第一节 企业的法律形式	93
第二节 主要企业法律形式的差异分析	96
第三节 创业者如何选择企业形式	99
第四节 知识产权保护	102
第五节 新企业的开办流程	106
第六节 公司解散和清算	111
知识拓展与经验借鉴	113
实践练习	114
第七章 收购企业	116
第一节 收购企业概述	116
第二节 收购企业对象的确定	118
第三节 收购对象价值评估	119
第四节 提高收购企业的谈判效果	120
第五节 降低收购企业风险的对策	124
知识拓展与经验借鉴	128
实践练习	128
第八章 特许经营	129
第一节 特许经营体系	129
第二节 作为商业模式的特许经营	131
第三节 知识产权的许可	134
第四节 如何实施特许加盟	135
第五节 购买特许经营权的优缺点	137
知识拓展与经验借鉴	142
案例分析	143

第五篇 创业管理要素整合

第九章 成为创业者	147
第一节 创业者的概念和特征	147
第二节 机会型创业动机分析	150

第三节 创业者应具备的素质与能力	152
第四节 有效创业的先决条件	154
知识拓展与经验借鉴	158
实践练习	160
第十章 组建创业团队	164
第一节 创业团队的定义和作用	164
第二节 创业团队的构成	167
知识拓展与经验借鉴	170
实践练习	171
案例分析	173
第十一章 创业企业融资	176
第一节 创业企业筹资的挑战性	176
第二节 创业初始的资金来源	177
第三节 风险资本基金	179
第四节 天使投资	181
第五节 不同发展阶段的融资需求特征	183
第六节 资金获取和配置使用	186
第七节 获得投资的过程	188
知识拓展与经验借鉴	191
实践练习	194
第十二章 创业企业财务管理	195
第一节 创业企业财务管理基础	195
第二节 创业期企业存在的主要财务管理问题	196
第三节 创业期企业财务管理体系建立	198
第四节 如何读懂财务报表	202
知识拓展与经验借鉴	205
第十三章 创业企业市场确定	208
第一节 创业营销概论	208
第二节 评估顾客和市场需求	210
第三节 获取市场	214
知识拓展与经验借鉴	217
实践练习	219
第十四章 市场营销策略	221
第一节 市场细分和目标市场	221
第二节 产品策略	222
第三节 定价策略	223
第四节 分销策略	224
第五节 沟通策略	225
第六节 创业营销中因特网的开发利用	227
知识拓展与经验借鉴	229
案例分析	230



第一篇 导 论

本篇的主要内容是讲述与创业相关的理论知识，使得读者能够对创业的整体框架有一个清楚的了解。



第一章 创业概述

如果你在 30 岁之前，既没有成为百万富翁，也没有破产的话，那你一定不曾真正努力过。

——诺兰·布什内尔

20 世纪 90 年代以来，美国经济高速持续增长，比较共同的认识是美国的优势来源于它的创业经济的迅猛发展。管理学大师彼得·德鲁克认为，创业型就业是美国经济发展的主要动力之一，是美国就业政策成功的核心，鼓励创业是带动就业增长的主要措施。

深入分析美国的创业经济，不难发现广泛而深刻的创业社会基础，普遍存在的企业家意识和强烈的创业欲望，是美国创业经济发展领先的根本原因。相关研究报告显示，每 12 个美国人中就有一个期望开办自己的公司。研究所涉及的 10 个发达国家中，美国的这一比例最高。调查结果显示，91% 的美国人认为，创办自己的企业是“一项令人尊敬的工作”，而持相同看法的日本人仅占 8%。显然，日美之间的这一对比并不是一种巧合。事实上，美国的制度和环境，造就了以比尔·盖茨、戴尔和史蒂夫为代表的新一代创业者，他们被称为“美国的新英雄”，这一代创业者在美国的就业、创新和劳动生产率提高方面取得的成就是惊人的。

我国典型意义上的创业包括三大板块：一是乡镇企业的发展，它是以地域为特征、以农民为主体的创业实践；二是科技型创业，民营科技型企业顺应知识经济发展的需要，围绕高新技术开展创业活动；三是私营企业，它产权关系明晰、经营机制健全、运行机制灵活，在激烈多变的市场竞争中具有很强适应性和生命力。

多年来，大批新创的企业提供的新产品和服务填补了市场空白，丰富了人民群众生活，解决了大量的城镇就业问题。企业的发展特别是私营经济的高速发展，加速了中国经济体制的改革，改善了国民经济的二元结构状态。事实证明，企业的创业和发展促进和形成了充满活力的创业经济，创业是中国经济持续繁荣的重要力量。



第一节 创业的涵义

一、创业内涵的说明

到目前为止,国内外学者对于创业一词没有权威统一的定义和说明。但以下观点广为研究者和实践者所接纳。

① 创立新企业或者开辟新领域是创业活动最独特的内容,即使不是创业活动的全部,也是创业活动的核心部分。

② 创业活动不同于一般的管理活动和资源配置过程。它有一个系列的且较为稳定的流程,可以划分为几个大致稳定的阶段。创业活动的系列流程既包括业务流程,管理流程,也包括一系列的资源、思维和文化流程。创业过程可以划分为战略导向、把握机会、获取资源、控制资源、管理结构和报酬政策6个方面。

③ 创新活动在创业活动的过程中居显著地位。当然不同研究者的分歧在于各自对于“创新”活动的定义不同。

④ 风险是创业活动中一个至关重要的问题。虽然风险无处不在,任何企业都要认真对待风险问题,但是创业企业的风险问题无疑尤为突出。可以这么陈述,如果已有企业的主要问题是发展壮大并且谋求最大利润的话,那么处于创业过程中的企业的首要问题是如何生存,当创业企业的生存问题获得解决的时候,实际上也就是企业的创业初步阶段的结束。

⑤ 创业活动需要创业者具有较强的综合能力,这种能力是多种能力的一些特殊的复合。没有人能否认,创业者必须具备特别的素质,而且这种特别的素质和一般意义上的“经理人”的素质有较大的区别。

⑥ 创业活动的发展意义重大。这是多年来所有学者有目共睹的事实。

二、创业的定义及其解读

基于对创业活动的基本共识,我们将创业定义归纳为:创业是一个发现和捕获机会,整合创业资源,并由此创造新颖产品(或服务)和实现其潜在价值的过程。创业要耗费时间或付出努力,承担相应的经济的、精神的和社会的风险,并获得相应的经济回报,满足个人的价值追求。创业活动具有以下鲜明的特征。

(1) 创新性 创业活动的关键和核心特征在于创新。按照创业大师熊彼特的观点,创新被定义为一种创造性的破坏,它是资源利用方式的“新组合”,创业是创新实现的过程。在激烈竞争的市场环境中,大企业凭借资金、技术、人力资源等方面的优势,牢牢控制和主宰着市场,多数企业则在一个相对狭小的市场空间里展开激烈的竞争。企业的创业和发展,在缺乏资金、技术、人力资源等创业资源的条件下,唯有创新,实现熊彼特的“新组合”,才能创造市场、赢得市场,并取得发展的相对优势,获得创业的成功和企业的发展。

(2) 风险性 创业者在创业动机的驱动下,凭借个人的经验和心智,投入创业资源,力图准确判断和把握市场机会,实现创业目标。企业创业活动的基础是基于商机的识别与判断,需要对市场需求状况、市场容量、市场竞争结构等进行认真的分析。在利用商机整合创业资源时,对创业资源的甄别、投入、控制和管理都是一个复杂的过程。创业者大多是初次创业,缺乏创业经验和创业实践,难免出现主观判断失误,形成创业风险。企业的创业和成长环境十分严峻,会受到大企业的残酷挤压和众多企业的激烈竞争。此外,企业

的创业风险还来自创业外部环境的不确定性、创业结果的不稳定性、创业资源投入与创业取得收益的不对称性,这种风险更由于企业创业资源的缺乏而加剧。创业活动的风险主要包括机会风险、技术风险、市场风险、资金风险、管理风险和环境风险等,风险的程度远大于一般的商业风险。正因为如此,如何识别、处置和规避风险必然是贯穿创业过程始终的一条主线。

(3) 复杂性 企业创业不是一个或几个孤立事件的汇总,而是由许多业务流程和环节组成的。一般来说,创业过程至少会包含以下几个阶段:识别与评估市场机会;准备并撰写经营计划;确定并获取所需的创业资源;设立和管理新企业;企业初步运营;创业资源的循环;企业壮大或者衰亡。

创业过程不仅仅是指设立新企业的那一时间点,而是一个持续较长的时间过程,这一过程一直要持续到企业经营一段时间后,企业创业者的个人特色逐渐退掉,企业逐渐成为一个比较成熟的法人机构为止。在整个创业过程中,市场分析、商机识别、创业资源的甄别、投入、控制以及新企业的管理都是一个复杂的过程,需要创业者具有良好的决策能力、领导与激励能力、计划和组织能力以及创新能力。创业的成功需要创业者和创业团队具备一定的素质和能力,以及创业资源和创业心理的准备。创业的成功是一个不断探索和试错的过程,也是创业者和创业企业不断成熟和发展的过程。

(4) 社会性 创业活动往往是由创业者个人在一定的社会环境下,为了追求个人的某种目标而展开的,最终的成败往往也主要由创业者个人来承担。但是创业活动作为一种商业经营活动有很强的外溢效应,对社会产生一定的影响。创业意味着向社会提供了新的产品和服务,增加了社会供给,创业还伴随产生新的需求,扩大了有效需求,增加就业,促进了经济的发展。创业伴随的技术创新,推动了社会的技术进步和生产方式和手段的变革。随着创业活动的兴起和发展,必然会诞生一大批企业家,企业家是当今中国社会最稀缺和最重要的人力资源之一。创业所产生的众多的企业以及以企业发展为基础所形成的充满活力的创业经济将为中国经济的进一步发展提供动力。在企业创业过程中,创业者勤奋工作、自强不息、不断进取、不畏风险、勇于创新的企业家精神以及对金钱和事业的强烈愿望共同形成的创业文化,是创业活动的重要源泉,它必将深远地影响中国社会的进步。同时,创业是在一定的社会经济环境下进行的,环境资源状况影响和制约着企业的创业,相对于大企业,创业企业在市场竞争处于弱势地位,为了保持公平竞争,促进企业创业和健康发展,国家和社会必须通过相应的政策和法律鼓励和支持企业的创业,为企业的创业和发展营造良好的环境,企业的创业过程和结果表现出企业与社会强烈互动作用。

在这里,我们特别强调两点:第一,创业活动和创业成功不仅会改变创业者本身的命运,更重要的是创业的外溢效应十分明显,这也就是为什么各国都要大力支持企业创业活动的原因;第二,即使创业活动最终以失败而告终,但是这并不就意味着创业者的努力毫无收获,它给予社会创业的经验 and 启示以及其他企业创业的动力。一个创业过程的终点是创业者当初目的的完全或部分实现,同时也可能是一个新的创业活动的开始。所以一个社会总体创业活动发生的密度和成功率最终不仅是和创业者有关,同时也与创业环境有关。创业环境资源的分布状况、富裕程度对企业创业是至关重要的,良好的创业环境可以弥补企业创业资源不足的缺陷。可以这么说,创业环境影响创业活动的发生密度和成功率,而创业活动的发生密度和成功率是反映一个经济社会创业水平的重要经济指标,它往往标志着社会经济活力的强弱。

(5) 收益性 所有的创业活动都是为了获取回报收益才开展的,同时创业活动的每个行动又会对社会产生影响。创业活动的收益包括创业活动的个人收益率和社会收益率。收益

既包括经济性收益,也包括可能的非经济性收益。

三、创业活动所包含的要素

创业活动主要包含六个要素,即创业者、商业机会、组织、资源、价值和创业精神。

① 创业者是创业过程中处于核心的个人或团队,是创业的主体。个人创业十分常见,但团队创业也是一种重要形式和趋势。在团队创业中,团队成员共同承担风险、贡献能力和享有资源,分工协作,共同创造价值和享有成果。创业者在创业过程中起着关键的推动和领导作用,包括识别商业机会、创建企业组织、融资、开发新产品、获取和有效配置资源、开拓新市场等。创业的成败,主要取决于创业者的素质和经验。

② 商业机会是没有被满足的市场需求,它是市场中现有企业留下的市场空缺。商业机会就是创业机会,它意味着顾客能得到比当前更好的产品和服务的潜力。创业者从发现和识别商业机会开始创业。商业机会是创业过程中的核心,利用商业机会将其转化为价值的过程就是创业过程。

③ 组织是协调创业活动的系统,是创业的载体,是资源整合的平台。创业型组织的显著特征是创业者的强有力领导和缺乏正式的结构和制度。从广义上说,创业型组织是以创业者为核心形成的关系网络,不仅包括正式新设组织内的人,还包括这个组织之外的人或组织,如顾客、供应商和投资者等。

④ 资源是组织中的各种投入,包括各种人、财、物等。资源不仅指有形资产,如厂房、机器设备,也包括无形资产,如专利、品牌;不仅包括个人资源,如个人技能、经营才能,也包括社会网络资源,如信息、权力影响和情感支持等。

⑤ 价值是创业者为社会提供的产品和服务。创造价值既是创业者成功的必要条件,也是创业者对社会的贡献。正是通过价值创造,无数创业者才能成为企业家,成为创业成功者;正是通过价值创造,人类社会的财富才能日益增多,人们的生活才能变得丰富多彩。

⑥ 创业精神通常可以从两个层次理解:第一,创业精神在精神层面是一种思维方式,这种思维方式的基础是创新;第二,创业精神的实质在于发现和把握机会并且创造价值。创业精神必须将创业观念和思维与实践结合起来,才会产生结果、绩效和价值。创业精神的本质特征是个人的追求机会、通过创新满足需求的活动过程。

创业是具有创业精神的创业者、商业机会、组织和资源相互作用、相互配置,以创造价值的动态过程。尽管创业者动机不一,类型不同,但他们的目标是将商业机会转变成为社会需要的产品和服务,他们在追求个人财富和自身价值的同时,也创造了社会财富和社会价值。



第二节 创业类型与创业路径

一、创业类型

按照不同的标准,可将创业分成不同的类型。了解创业类型是为了使创业者在创业中决策比较和选择最适合自己的创业类型。我们可以从创新、动机、渠道、主体、项目五个不同的角度进行分类。

1. 创新

按照创业大师熊彼特的创新论,他所说的5种“创新”的实现过程实际上就是5种创业类型,这5种创新是按照所进行的主要创新活动的领域来划分的。一是新产品创业。制造一

种消费者还不熟悉的产品，或一种与过去产品有本质区别的新产品。二是新资源创业，即开发新的资源，不管这种资源是已经存在，还是首次被创造出来。三是新市场创业，即市场创新，开辟有关国家或某一特定产业部门以前尚未进入的市场，不管这个市场以前是否存在。四是新生产方法创业，也就是采用一种产业部门从未使用过的方法进行生产和经营，即工艺创新或生产技术创新。五是企业组织创业，实行一种新的企业组织形式，如形成新的产业组织形态，建立或打破某种垄断。

2. 动机

从动机的角度看，创业可分为机会型创业与生存型创业。

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。

生存型创业的目的在于谋生，为了谋生自觉地或被迫地走上创业之路。在我国由于劳动力众多，自谋职业的生存性创业占有较大比例，这种创业的性质是以生存为基础，创业者的主要资源是创业者的内生性资源如体力、简单的脑力以及手艺和经验，创业活动简单（如餐饮、手工编织等），所需创业资源少，较难做大做强。

生存型创业和机会型创业与主观选择相关，但并非完全由主观决定。创业者所处的环境和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，通过教育和培训提高人的创业能力，就会增加机会型创业的数量，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。

3. 渠道

按照新企业建立的渠道可将创业划分为自主型创业和企业内创业。

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，个人的想象力、创造力可得到最大限度的发挥；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，摆脱日复一日单调乏味的重复性劳动；可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，由于创业者缺乏足够的资源、经验和支持，导致自主型创业的风险和难度也很大。我们透过许多案例发现创业失败的原因主要表现在两个方面：其一，创业者对自己所提供的产品或服务及进入的领域缺乏了解、准备不足、质量不稳，导致在竞争中走向失败；其二，创业者被突如其来的成功冲昏了头脑，变得过于自信甚至刚愎自用，把偶然性当成了必然性，继而进行盲目的脱离实际的战略决策，使企业迅速扩张，导致管理失控，产品和服务质量下降，发生信用危机，使企业陷入破产的危险中。

自主型创业主要有以下几种方式。

（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 从属型创业一般有两种情况。一是创办小型企业，与大型企业进行协作，在大型企业整个的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，选择一个合适的时机和地点进入壁垒低的行业，模仿别人开办企业。这类企业投入少，并无创新，在市场上拾遗补缺，但通过逐步积累也有机会跻身于强者行列，创立自己的品牌。

企业内创业是进入成熟期的企业为了获得持续的增长和长久的竞争优势，倡导创新并使其研发成果商品化，通过授权和资源保障等支持内部人员创业。每一种产品都有生命周期，一个企业在不断变化的环境中，只有不断创新，不断将创新的成果推向市场，不断推出新的产品和服务，才可能不断延伸企业的生命周期。成熟企业的增长同样需要创业的理念、文化，需要企业内部创业者利用和整合企业内部资源。

企业内创业是动态的，正是通过二次创业、三次创业乃至连续不断的创业，企业的生命周期才能不断地在循环中延伸。

4. 项目

按照创业项目，大致可分为传统技能型创业、高新技术型创业和知识服务型创业三种。

(1) 传统技能型 使用传统技术、工艺的创业项目，如独特的技艺或配方等都会拥有一定市场优势。在酿酒业、饮料业、中药业、服装与食品加工业、修理业等与人们日常生活紧密相关的行业中，独特的传统技能项目表现出了经久不衰的竞争力，许多现代技术都无法与之构成竞争。有不少传统的手工生产方式在发达国家至今尚有保留。

(2) 高新技术型 高新技术项目即常说的知识经济项目、高科技项目，知识密集度高，带有前沿性研发性质。国家科委曾将中国的高新技术分为 11 类：电子与信息技术、生物工程和新医药技术、新材料及应用技术、先进制造技术、航空航天技术、现代农业技术、新能源与高效节能技术、环境保护新技术、海洋工程技术、核应用技术、其他在传统产业改造中应用的新工艺、新技术。高新技术企业的标准有四条，一是知识密集、技术密集；二是大专以上学历人员占职工 30% 以上，且研发人员占 10%；三是高新技术产品研发费用占总收入 5% 以上；四是技术性收入与高科技产品产值总和占企业总收入 60% 以上。

(3) 知识服务型 当今社会信息量越来越大，知识更新越来越快。为了满足人们节省精力、提高效率的需求，各类知识性咨询服务的机构会不断增加，如律师事务所、会计事务所、管理咨询公司、广告公司等。

5. 风险

按照创业风险，一般可以分为依附型创业、尾随型创业、独创型创业和对抗型创业。

(1) 依附型创业 依附型创业可以分为两种情况。一是依附于大企业或产业链而生存。在产业链中确定自己的角色，为大企业提供配套服务。如专门为某个或某类企业生产零配件，或生产、印刷包装材料。二是特许经营权的使用。以受许人的身份利用特许人的品牌效应和成熟的经营管理模式创业，减少经营风险。

(2) 尾随型创业 尾随型创业是指模仿他人创业，所开办的企业和经营项目均无新意，行业内已经有许多同类企业，新创企业尾随他人之后。尾随的第一个特点是短期内不求超过他人，只求能维持下去，随着学习的成熟，再逐步进入强者行列。尾随的第二个特点是在市场上拾遗补缺。

(3) 独创型创业 独创型创业的特点归结起来集中在两个层面：一是填补市场需求内容的空白；二是填补市场需求形式的空白。前者是经营项目具有独创性，独此一家，别无分店。大到商品独创性，小到商品的某种技术的独创性。如企业生产的洗衣粉比市场上销售的现有产品环保性好且去污力强，这就属于商品的某种技术的独创性。后者是旧内容新形式，比如产品销售送货上门，经营的商品并无变化，但服务方式得到改进，从而更具竞争力。

(4) 对抗型创业 对抗型创业指进入其他企业业已形成垄断地位的某个市场，与之对抗较量。该类创业必须在知己知彼、科学决策的前提下，决心大，速度快，把自己的优势发挥得淋漓尽致，把自己的劣势填平补齐，抓住市场机遇，乘势而上。希望集团就是对抗型创业

的成功典型。20 世纪 90 年代初,面对外国饲料厂商进入中国市场大量倾销合成饲料,希望集团建立西南最大的饲料研究所,起步就将自己定位于与国外饲料公司争夺市场。

二、创业路径

创业路径是指创业具体的实现形式,创业路径选择的主要依据是创业者所掌握的创业资源,不同的创业形式对创业资源的要求不同。企业的创业一般分为个人自创、家族创业、合伙创业、收购企业创业和加盟特许连锁等形式。

(1) 个人自创 个人自创是指创业者动用个人的资源进行创业,以个人的各种资产承担风险的创业形式。这样的创业形式便于操作,产权明晰,但是相应来说创业资源有限,而且承受风险的能力有限。

(2) 家族创业 家族创业是指家族整体进行创业,家族创业的优点是创业资本、人力资源、关系资源、信息资源、管理资源和把握市场的能力大大增强,但是这种创业形式的缺点在于家族是依据血缘关系组成的集团,而家族内各个成员的人员素质和思想往往不统一,明晰产权的难度大,易受多种非经济因素影响等。所以家族创业的风险不仅来自于创业本身,而且还来自于家族内部的关系和谐程度和家族成员的整体素质状况的影响。继承创业在很大程度上也可以归为家族创业的一种变形的表现形式。

(3) 合伙创业 合伙创业是指创业者以设立合伙企业的形式进行创业,这种创业行为往往能够聚集志同道合的创业者,从而在创业资本、人力资源、关系资源、信息资源、管理资源和把握市场的能力等方面达到和家族企业同样的效果,同时合伙人在平均个人素质和价值取向方面往往有较高的相似度。但是由于合伙创业的基础是建立在各个创业者的信用和能力素质上的,所以合伙创业受到创业者团队的能力、稳定性、合作意愿和凝聚力等团队基础的影响较大,诸多风险也来自于这些方面。

(4) 收购企业创业 收购企业创业是指通过收购一个企业或该企业的一个部分从而进入一个新的经营领域或扩大所拥有的创业资源,这样的一种创业方式为创业特别是已经设立的企业扩张提供了一种很好的途径。但是从战略上来看该方式要特别注意的是要保证企业总体经营的一贯性和业务的相对集中,不恰当的收购往往使创业陷入危险的境地,所以收购之前必须对相关的各种风险做出较深入的分析和评估。

(5) 特许经营 特许经营既是创业者扩大企业规模的一种有效方式,又是创业者创业的一条路径。创业者既可以作为特许经营的特许方、又可以作为特许经营权的受许方运用这种形式。创业者如果作为受许方受让了特许经营权,在市场销售中就可以得到特许方的培训和支持,可以使用已经建立了知名度的商标。创业者如果作为特许经营权的特许方授予别的经营主体特许经营权,就可以通过让其他人使用自己的商标、生产流程、产品、服务等来扩大企业的规模。特许经营实际上是通过分割产权来运用产权,所以在特许经营中重要的是对特许经营权相关的权益界定要明晰,否则将蕴含着较大风险。

三、创业过程

创业的过程一般包括创业构思决策期、创业准备期、创业启动期、创业经营期四个阶段。

(1) 创业构思决策期 创业构思决策期是创业者决定创业方向、创业行业、创业产品(或服务)以及创业方式的过程。选择哪个行业和什么样的产品进行创业是至关重要的,创业者在面对这个挑战时一定要冷静分析,谨慎决策。

(2) 创业准备期 创业准备期是创业者在形成创业决策后,围绕创业决策进行各种创业

前准备工作的时期。它包括资金的筹集、商业计划书的撰写、创业经营团队的形成、创业场地的选择、工商税务咨询等方面。创业准备期对创业者来说是一个毅力的考验，它丰富创业者的阅历，为创业成功打下一定的基础。

(3) 创业启动期 创业启动期是企业形态的形成过程，是企业工商登记、税务登记、生产、销售、出纳、会计等基本部门和岗位设立，人员工作安排，业务流程确定，生产、办公设备等进行具体购得的时期。它顺利实施的前提条件是创业准备期的充分准备。

(4) 创业经营期 创业经营期是创业管理水平最高的阶段。企业的经营在这一阶段进入了高风险时期，由于企业弱小，来自市场的任何坏消息都足以对企业构成致命的打击。在这一时期，企业有其独特的管理问题与发展规律，要求创业者除了本身拥有的天然优势外，还应具有相当的创业管理水平。



第三节 影响创业的环境因素

企业所处的各种资源的状况的总体构成企业的资源环境，如企业的社会化服务环境、人力资源环境、产业环境和制度以及社会文化环境等。一般认为资源环境是创业企业必须适应的最基本的外部环境。制度经济学中的“交易费用”理论和“产权理论”揭示出不同的环境往往有着不同的交易费用和不同的产权状况，而交易费用和产权理论被证明是整个经济活动中的两个至关重要的经济因素，深刻地影响着经济活动的多个方面。优越的创业环境中总体交易费用低、产权划分明确并且能够得到有力保护。相反，总体交易费用高、产权划分不明确或者保护不力的区域的创业环境就差。

企业创业和成长的环境定义如下：一切围绕着企业创业和发展而变化，并足以影响或制约中小创业企业发展的外部条件或因素的总称。它们相互交织、相互作用、相互制约而构成有机整体，具有整体性、主导性、可变性和差异性，主要包括经济环境、地区环境、产业环境、政策和法律环境、社会和文化环境、社会化服务环境等。

一、经济环境

经济环境，是指构成新创企业生存和发展外部条件中的社会经济状况和国家经济政策的总称。社会经济状况，包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等内容；国家政策，是指国家履行经济管理职能、控制调整、实施经济发展战略的指导方针。它的主要内容如下。

(1) 经济制度 经济制度包括所有制形式、分配制度、对企业的管理等一系列制度。一个国家或地区的经济制度直接影响着创业资金的投入方式，一个国家在工人的权利、工会、工资方面的特殊规定，也会对创业战略造成重大影响。

(2) 经济发展水平 经济发展水平通常是指一个国家或地区经济发展的规模、速度和达到的水准，主要指标有国民生产总值、国民收入、人均国民收入、经济发展与增长速度等。经济发展水平的实质主要表现为经济结构的不断优化和升级，发展的水平越高，新兴的创业企业在结构中就越占主导地位。因此宏观经济发展水平对创业的影响，就是给出了创业的发展空间、条件水平和趋向动态的重要信息。产业结构发生变动，经济发展水平发生变化，就必须对创业实践做出调整。新创企业通过对经济发展水平的分析，可以把握经济发展的总趋势，合理确定其发展战略。

(3) 经济增长 某一地区经济充满活力，每年有一定比例的增长，表明这些地区经济结构合理，存在日益扩大的市场和日益提高的收入水平，以及较多的投资机会和较少的风险。

(4) 国际经济环境 目前，国际经济发展出现了几个特点：即全球经济一体化、国际企