

普通高等教育工商管理

『十二五』规划教材



创业管理

徐向艺 主编
陈寒松 毛翠云 副主编



Business Administration



化学工业出版社

普通高等教育工商管理

『十二五』规划教材



创业管理

徐向艺 主编
陈寒松 毛翠云 副主编



化学工业出版社

· 北京 ·

本书分为十二章，第一章至第三章围绕创业的本质、创业机会和创业者展开，强调创业者要树立和培养创业思维；第四章、第五章为创业的准备，包括创业计划书的构成及撰写，初创企业融资的方式和特点；第六章是新企业的创立；第七章重点分析了初创企业如何构筑自身的商业模式；第八章、第九章是新企业的管理，重点介绍新创企业如何进行营销管理和财务管理；第十章至第十二章则是成长与持续发展，介绍了企业成长、公司创业，以及创业收获的主要方式等。

本书可作为高等院校工商管理专业本科生教材，也适合其他专业教学使用。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/徐向艺主编. —北京: 化学工业出版社, 2011.6

普通高等教育工商管理“十二五”规划教材

ISBN 978-7-122-10979-8

I. 创… II. 徐… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 061909 号

责任编辑: 宋湘玲

装帧设计: 尹琳琳

责任校对: 宋 夏

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: 北京云浩印刷有限责任公司

装 订: 三河市宇新装订厂

787mm×1092mm 1/16 印张 14 字数 345 千字 2011 年 5 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: 26.50 元

版权所有 违者必究

前 言

创业教育在欧美等发达国家已有几十年历史。1970 年在美国开设第一门创业教育课程。1980 年美国百森商学院、贝勒大学和南加州大学分别增加本科创业教育专业。20 世纪 80 年代以后, 创业管理课程教学在欧美高校商学院迅速普及。目前, 美国至少有 1600 多所大学开设了 2200 多门关于创业的课程。同时, 一些私人咨询公司、社区和行业协会也纷纷设立各种形式的创业研讨班。其中创业管理、新企业创立、成长型企业管理等课程是其核心课。

中国大学的创业教育起步较晚。1997 年, 清华大学发起的首届“清华大学创业计划大赛”拉开了创业教育的序幕。1998 年, 清华大学在国内率先为 MBA 开设了“创新与创业管理方向”, 其中包括“创业管理”、“企业家精神与创新”等 8 门课程; 同时还为本科生开设了“高新技术创业管理”课程。到目前为止, 我国几乎所有 MBA 培养院校都开设了创业及相关课程; 大部分学校将创业管理课程作为本科选修课程或工商管理专业的必修课程。

随着中国创业活动的深入, 以及对创业管理理论和知识的需求, 使得创业管理课程越来越为人们所认识和接受。与之相适应, 对创业管理教材的需求大大增加。近年来, 国内已经出版多部创业管理教材, 包括翻译教材和国内学者编写教材。

总体上看, 翻译教材内容丰富, 案例多, 但不太适合中国本土实际, 不能很好满足国内大学生的需要。国内学者编写的教材, 结合中国实际较为紧密, 但由于研究时间短, 体系上还不尽完善, 将国内外创业管理研究成果吸收到教材过程中还存在着诸多问题。

本教材力求吸收和融合国内外创业管理教材的长处, 结合中国国情和大学生需要来编写。主要体现以下特点。

(1) 全书贯穿创业管理的本质特征。创业者不仅要发现做事情最经济的方法, 而且还要实现在有限资源约束下获取满意的收益。这种创业管理的本质特征不仅体现在创业初期的资源整合上, 也体现在成长阶段, 以及公司的持续发展过程中。

(2) 尽可能多地采取本土案例。中国改革开放已有 30 多年, 有许多成功的创业企业, 也不乏失败的企业, 分析它们成功或失败的原因, 是大学生未来创业成功的有力借鉴。书中穿插本土成功的创业小故事, 以增加学生的学习兴趣。

(3) 强调创业思维的训练。本教材强调要成为成功的创业者, 需要有不同于一般管理者的思维方式, 这不仅体现在资源整合中, 还体现在营销管理、财务管理等诸多方面。也就是要培养大学生在资源受到限制和约束的条件下, 如何把握机会和创造价值的思维方式。

(4) 增加创业能力培养的内容。目前许多教材所教授的理论过多, 而对创业技能知识和创业实践练习涉及较少。本教材突出商业计划书的写作、商业计划书的营销, 团队管理, 新企业的登记注册, 营销、财务管理等方面知识, 强调创业能力的培养。同时, 在课后练习中增加“实践练习题”, 引导大学生“做中学”的能力。

本教材由徐向艺教授提出总体思路和写作框架, 在教材编写团队充分讨论的基础上, 细化写作提纲。该教材框架体系的设计过程中, 副主编陈寒松教授、毛翠云副教授发挥了重要作用。本教材写作分工如下:

第一章 徐向艺 (山东大学教授, 博士生导师);

第二章 陈寒松（山东财政学院教授，博士）；

第三章 陈丹（山东大学副教授，博士）；

第四章、第九章 辛爱芳（山东财政学院讲师）；

第五章、第六章 李鑫（山东经济学院讲师，博士）；

第七章 李一楠（山东大学讲师，博士）；

第八章、第十章 辛杰（山东大学讲师，博士）；

第十一章、第十二章 毛翠云（江苏大学副教授）。

陈寒松教授对全书进行了统稿，徐向艺教授最后对教材进行修改、审定、定稿。

教材配套有电子教案，可为选用本教材的教师免费提供，如有需要请登录教学资源网 www.cipedu.com.cn 下载或联系 1172741428@qq.com。

由于编写组水平有限，难免有不足之处，恳请读者及时提出，以便修订时修改和完善。

徐向艺

2011年3月于山东大学

目 录

第一章 创业本质	1
第一节 创业活动的兴起及意义	2
第二节 创业的基本概念及分类	5
第三节 创业管理的内涵及本质特征	9
第四节 创业与资源整合	11
第五节 创业教育	19
复习思考题	22
第二章 创业机会	23
第一节 创业机会的概念与分类	25
第二节 创业机会的识别	27
第三节 机会评价与机会识别能力的培养	36
复习思考题	39
第三章 创业者与创业团队	40
第一节 创业者与创业思维	41
第二节 创业团队	49
复习思考题	57
第四章 创业计划书	58
第一节 创业计划书的分类及构成	59
第二节 创业计划书的编写	68
第三节 陈述创业计划书	72
复习思考题	75
第五章 创业融资	76
第一节 创业融资概述	77
第二节 创业融资的主要渠道与方式	82
第三节 创业融资的策略选择与主要程序	91
复习思考题	94
第六章 新企业的法律形式及其创立	95
第一节 新企业的主要法律形式	95
第二节 新企业的登记注册	100
第三节 新企业的知识产权管理	106
复习思考题	109
第七章 商业模式	110
第一节 商业模式的概念	111
第二节 商业模式的结构与设计	113
第三节 商业模式的分类	117
第四节 典型企业商业模式分析	120

复习思考题	122
第八章 创业营销	123
第一节 创业营销的主要特点及形式	124
第二节 新企业营销的目标定位	126
第三节 新企业市场的分析过程	128
第四节 互联网背景下创业营销的实施策略	130
复习思考题	132
第九章 新企业的财务管理	134
第一节 新建企业的财务管理概述	134
第二节 新企业会计工作的组织	138
第三节 新企业的现金流管理	146
第四节 新企业销售收入与利润管理	159
复习思考题	161
第十章 企业成长管理	162
第一节 成长型企业的特征	163
第二节 企业成长的挑战	166
第三节 企业成长期的核心竞争能力构建	172
第四节 技术创新与企业成长	174
第五节 适度多元化与企业成长	177
复习思考题	180
第十一章 新企业的持续成长	182
第一节 公司内部新企业创建	183
第二节 新事业的开发	186
第三节 企业传承	190
复习思考题	195
第十二章 公司收获	196
第一节 公司出售	197
第二节 公司上市	204
第三节 经理人融资收购	209
复习思考题	213
参考文献	215

第一章 创业本质

本章学习目的



- 掌握创业和创业管理的概念
- 熟悉创业活动兴起的原因
- 了解创业的主要类型
- 把握创业的基本过程
- 了解创业管理与一般管理的关系
- 了解创业者整合资源的必要性
- 了解资源整合的主要途径
- 了解创业教育与传统教育的区别

导入案例 ▶▶▶

整合资源：免费的午餐网上来

买东西要给钱是天经地义的事情。但有一个地方，不花钱就可以白用自己想要的产品。这是一个申请免费产品的网站，叫试用网。在这里，任何人只要提出申请，就能得到企业提供的试用产品，从化妆品、食品，到日用品。

试用网的创办人叫徐乐，是一位年轻的大学毕业生。创业的“灵感”来自徐乐看了一个电视节目介绍。2005年10月，徐乐看到电视报道，说一家网站的员工贴着面膜上班，原来他们公司本身就要推出这款面膜，员工就自愿试用了。

这一奇怪的公司行为却让徐乐有了自己要做一个试用网站的念头。他花了三个月的时间，投入5万块钱，建成了网站。半个月过去了，网站上还没有试用品提供给消费者。

为开张，徐乐跑进一家电影院，自己掏钱买来电影票放到试用网上。几十元一张的电影票，用户只要掏几元钱，不到几分钟，几十张电影票就被抢购一空，试用网招来了第一批用户。不过靠自己掏钱买东西来吸引用户的点击率，总归不是长久之计。

只有有效的货源才能使网站继续生存，试用网得找有推广需要的商家。于是，徐乐雇了几名业务员，到处去找有产品推广需求的商家，让他们提供免费的试用品。

业务员跟商家谈，找来一些免费的KTV券、餐券、美容美发券，或者是一些护肤品，放到网上供用户领取。几个月后，试用网上有数十种产品了。比如一个市值200元的品牌洗面奶，消费者在试用网上提出申请，只要付29元钱就可以试用，1000瓶洗面奶一抢而空。

免费的午餐自然是人人爱吃，一开始，徐乐也通过向网民们收费，赚了不少钱。可是，没过多久，他发现，这种方法不容易让网站获得长期的赢利。网民们申请试用品的速度很快，能够提供产品的企业却十分有限。而且，产品一上线，几分钟就没有了。网站要维持

不断的货源就很吃力了。另外，企业方面也觉得不划算，产品通过试用网派发出去了，却看不到消费者反馈的信息，甚至连什么人用了都不知道，企业自然就没有什么兴趣了。

找不到企业持续地提供产品，网站的收入也就不能保证，眼看要办不下去了。

困局在一次就餐后被打破。一天，徐乐跟他的合作伙伴李真一起到餐厅吃饭。结账时，服务员拿出了一张表格，希望两位食客能够对餐厅的就餐环境、服务给一个评价，并要求客人留下自己的电话、姓名及其他联系方式。这样做无非就是希望消费者能够提出中肯意见，帮助餐馆改进。

这启发了徐乐和李真，他俩兴奋地整夜睡不着。没过几天，徐乐就和合作伙伴制订出了一套新的网站运营模式：商家将产品放到试用网来，用户想申请的话，就要填写好资料，随后，这些资料要经过商家审批后，才能把产品交到用户手中。

由企业来选择派发的对象，消费者可以免费得到自己想要的产品。而且网站还可以把消费者的信息整理之后，编成报告卖给企业，再向企业收费。可是，这样问企业既要产品又要钱，能行吗？

第一单业务来自上海百润有限公司，这家公司生产了新洗面奶希望投放市场，而让公司发愁的是，效果怎样，不得而知。此前，百润也做过一些投递，可效果不太好，可能是投放的目标群体不合适，以及无法掌握客户使用后的反馈情况。

得知这种状况之后，徐乐和李真亲自登门，将试用网的新营销模式告知对方，并说到时会有一个试用报告以及用户的想法交给对方。百润总经理王欣觉得这种模式非常适合自己的产品，不久就和试用网达成了合作协议，并送来了试用品——两百毫升的原装产品，网络试用的效果很理想。

成立仅 68 天的试用网得到美国著名风险投资公司 IDG-VC 的投资。2006 年底，又获得了国内著名移动商务服务商亿美软通公司的再次注资。这两笔投资有百万美金。

现在，试用网上提供试用的商品品种从最初的十几种发展到了近百个品牌、上千种产品，囊括了吃、穿、住、用、玩各个方面。

资料来源：根据“免费的午餐网上来 [EB/OL]. CCTV.com, 2007 年 10 月 22 日”改编。

创业活动由来已久，自有人类之时，创业活动就开始了。但人们对创业活动及创业活动管理的系统研究只是最近几十年的事情，在中国则是近 10 年的事情。这种对创业活动的关注和对创业理论研究的广泛兴趣，推动了创业实践和创业理论的迅速发展，推进了创业教育的开展。本章将讨论创业、创业管理的内涵，创业的分类，创业过程，创业的本质特征，创业与资源整合，以及创业教育等创业管理的基本问题，从总体上把握创业及其本质，起到引领本书的作用。

第一节 创业活动的兴起及意义

一、创业活动的兴起

创业活动自古就有，但真正引起人们的重视还是自 1980 年以来以大公司主导的管理型经济开始出现问题，以新企业和中小企业主导的创业型经济逐渐兴起。创业活动不仅在美国等西方发达国家发展起来，也在欠发达国家蓬勃发展。究其原因，一是科学技术的发展推动

了企业创新创业活动的开展，而主体恰恰是中小企业；二是管理型经济发展遇到了障碍，规模不经济的出现、大公司创新活动的迟缓；三是社会转型，经济形态开始从传统经济转型到知识经济；四是政府管制放松，促进了创业活动的开展；五是创业门槛降低，提高了创业者的积极性。

二、中国开展创业活动的实践意义

从开篇案例我们可以看出，创业活动开启了人们的想象力，将越来越多的人与之联系起来。创业活动不仅增加了个人收入，还创造了社会财富，推动了社会经济的发展。

1. 促进了经济快速增长

自1980年以来的20多年里，创业者们和创新者们已彻底改变了美国和世界经济^①。吴晓波在《激荡三十年》一书中，通过讲述一幕幕企业家的创业故事，将中国企业家的创业历史与中国经济的发展清晰地联系在一起。“企业史从根本上来讲就是企业家创造历史的过程。”“在1978~2008年的中国商业圈出没着这样的一个族群：他们出身草莽，不无野蛮，性情漂移，坚韧而勇于博取。他们的浅薄使得他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，他们的冷酷使得他们能够拨去一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，他们的不畏天命使得他们能够百无禁忌地去冲破一切的规则与准绳，他们的贪婪使得他们敢于采用一切的手法和编造最美丽的谎言。”“20多年来，中国公司一直是在非规范化的市场氛围中成长起来的，数以百万计的民营企业在体制外壮大，在资源、市场、人才、政策、资金甚至地理区位都毫无优势的前提下实现了高速的成长，这种成长特征，决定了中国企业的草莽性和灰色性。”

李宏彬等^②利用中国1983~2003年省级面板数据，将企业家精神变量引入增长回归分析，实证研究了企业家的创业和创新精神对经济增长的影响。企业家精神越集中的地区，经济发展越快。就自然资源禀赋和国家的资本投入而言，浙江省并不优越甚至落后于全国平均水平，但是凭借活跃的私营经济，浙江自改革开放以来的经济发展速度远高于其他大多数省份。

2. 增加了就业人口

全球创业观察项目（GEM）中国报告发现，中国创业活动活跃程度具有明显的区域特征，创业活动活跃的地区即是经济增长快的地区。例如经济发达的东部地区的创业活动明显高于经济不发达的西部地区。不同经济性质企业的创业活动对经济活动产生了不同影响。1997~2001年，创业相对不活跃的国有单位、城镇集体单位和联营单位净减少5343万个工作机会，而创业活跃的公司、股份合作单位和私营企业（不包括农村私营企业所提供的净就业机会）共提供了1407万个新增就业机会，其中，公司制企业创造的净就业机会为477万个，私营企业创造的新增就业机会达到907万个^③。这与美国的情形相似。在1993~1997年这段时间内，美国5%的年轻、快速成长型公司创造了800万个就业机会中的77%，而此类公司中的15%又创造了其中94%的就业机会^④。

① 杰弗里·蒂蒙斯. 战略与商业机会 [M]. 周伟民译. 北京：华夏出版社，2002.

② 李宏彬，李杏，姚先国，张海峰，张俊森. 企业家的创业与创新精神对中国经济增长的影响 [J]. 经济研究，2009，(10)：99-108.

③ 姜彦福，高建，程源等. 全球创业观察2002中国报告 [M]. 北京：清华大学出版社，2003.

④ 杰弗里·蒂蒙斯. 战略与商业机会 [M]. 周伟民等译. 北京：华夏出版社，2002：6.

3. 实现经济的可持续发展

创业经济是促进经济增长、降低经济转型阵痛和成本、实现平滑转型的最佳路径^①。我国处在工业化深入发展过程中，大工业的就业能力也呈下降趋势，“高增长低就业”开始显现。只靠输血的就业扶持政策难以缓解就业压力，依靠发展创业型经济，打造自主创业的造血机制才是破除就业瓶颈的根本解决之道。因此创业型经济不但能够破解我国转型期反周期的难题，也对促进产业升级、推进经济增长方式转变、提高国家竞争力和增加就业具有重要的战略意义，必将成为新一轮经济增长的加速器和发展引擎，并实现经济的可持续发展。

三、开展创业活动研究的理论价值

创业活动区别于一般经营活动，对一般经营管理活动的管理方式和方法显然不适用于新创企业。因此，开展创业活动的研究，具有重要的理论价值。

1. 研究创业活动的本质特征，指导创业和创新活动

创业活动不同于传统的经营活动，创业活动的本质特征在于创新、机会导向、价值创造、顾客导向和整合资源等。把握这些特征，有利于在动荡复杂的环境下把握机会，开拓创新，实现企业的不断革新和持续发展。

2. 区分创业活动与一般经营活动之间的差异，促进现有公司的创新活动

创业活动显然与传统的经营管理活动（或一般管理活动）存在差异，根据张玉利教授的研究^②，描述为以下几个方面。

（1）“计划—执行”与探寻机会。传统管理强调“计划—执行”逻辑，而创业活动则注重探寻机会。计划是管理的首要职能，传统的经营管理活动实际上是计划的制订和执行过程的总和。经营管理活动的质量和水平，一是体现在预测和计划制订水平的高低上；二是体现在执行力的强弱上。传统经营管理活动的本质是追求效率，是把事情做对。但作为创业活动的主体—创业者来说，一般不可能事先制订出周密的计划，而往往是“摸着石头过河”，在不断的试错过程中找到适合企业发展的路子，找到成功的模式。在效率与效果的追求中，创业者更专注于如何做正确的事情。

（2）技术、资源的占有与资源的整合。传统管理强调技术与资源，创业活动同样关注技术以及资源，但更强调用杠杆撬动资源并整合资源。传统的经营管理活动，主要从所有权控制出发，强调所有活动必须以自身对技术和资源的拥有为前提。而创业管理活动则是“不求所有，但求所用”，强调对技术和资源的整合能力。创业活动要求创业者把握撬动资源的杠杆，比如社会资本、商业创意、信息资源、团队和组织网络等。借助这些杠杆，创业者可以将资源劣势转化为创业优势，利用并非归属自己的资源创造价值。在创造价值的形式中，既有实物的产品，也有非实物的服务；既有流程的创新，也有商业模式的创造。创业活动相比于一般的经营管理活动，对社会具有更大的贡献，对经济发展的促进作用更为显著。

（3）稳定性与快速行动。传统管理强调稳定性和秩序，而创业活动则关注速度和行动。一般的经营管理活动适合在稳定、未来可预见的环境下展开，组织企业的生产运行和市场营销活动，其最大特点是按部就班和持续不断。因此，在一般经营活动中，更强调组织层次，强调自上而下的统一指挥系统。而创业活动，不管是创造新事业的活动，还是对现有资源的重新“组合”行为，均是对旧有事物的“否定”或“破坏”，需要快速行动和准确把握机会

① 张莱楠. 启动创业型经济，释放新一轮增长动力 [N]. 中国高新技术产业导报，2008年10月20日，B08.

② 张玉利. 新经济时代的创业与管理变革 [J]. 外国经济与管理，2005，（1）：2-6，14.

的能力。

(4) 流程和过程的改进与成果和细节的关注。传统管理强调流程和过程的改进,创业管理关注成果和细节。大公司的管理是传统管理方式的典型代表,在组织规模日益膨胀、业务不断扩大、机构逐渐臃肿的情况下,单纯靠企业家个人能力已无力控制企业的发展,这时就需要规范的管理流程,注重分工合作,以保证产品和服务质量。而发生在小的、新事业单位内的创业活动,还未形成规则和约束,具有更强的探索性,需要分阶段分步骤实施,减少失误和风险,保证发挥有限资源最大的效果和能力,以获得创业成功。

由此可以看出,一般经营管理活动更适合于环境相对稳定的条件,它强调规则、秩序、渐进性的创新、计划前后一致性。而创业活动则适宜在环境变化相对剧烈的条件,以便于寻找和发现大的机会;创业活动强调突变、突破性创新、改变,以及在适应变化的过程中形成企业的发展战略。

3. 创建新的管理理论:创业管理理论

创业管理是从一般管理及战略管理中分离出来,并将在实践中不断丰富和发展成为一门学科,在越来越多的学者被吸引到这一独特领域的研究中的同时,对于创业管理与其他学科之间关系的认识产生了较大分歧。有学者认为创业管理没有必要从其他学科比如战略管理等分离出来,因为它只是战略管理的一个分支;也有学者认为创业管理与其他学科之间没有直接关系,应该完全独立于其他理论。前一种观点否认了创业管理的合法地位,而后一种观点则割裂了创业管理与其他学科之间的内在联系。尽管创业管理目前的合法地位还没有完全建立起来,但其成为一门相对独立学科的趋势是不容置疑的。创业管理与一般管理存在密切联系。在动荡、复杂的环境下,一个有价值的理论更多地体现在它的包容性,比如复杂理论吸收了多学科的理论成为解决当今复杂问题的有力工具,创业管理也是在解决复杂的企业管理问题,也应具有相同的特征。在创业管理的发展过程中,一方面要吸收其他学科理论的精华来发展自身;另一方面,也要与其他学科共同演进 (Co-evolution),才能形成一门容易为大多数人接受的科学。

第二节 创业的基本概念及分类

一、创业的概念

对于什么是创业,目前还没有一个统一完整的定义。目前有两大学派的定义被广泛接受。以史蒂文森 (Howard H. Stevenson) 为代表的美国哈佛商学院派认为,创业是不拘于当前所控制资源而探寻机会并创造价值的过程。以蒂蒙斯 (Jeffrey A. Timmons) 为代表的美国百森商学院派认为,创业是一种思考、推理和行动的方法,它不仅要受机会制约,还要求创业者具有完整缜密的实施方法和讲求高度平衡技巧的领导艺术。

哈佛商学院学派强调了创业的本质,即创业的本质在于把握机会,不是等到资源齐备后再去寻找机会,是机会在先,资源整合在后;百森商学院派既强调机会的重要性,同时强调创业者如何实现创业并创造价值的方法。因而,两种定义各有所长,各有侧重。

简单来说,我们认为创业是创业者在机会驱使下,通过整合资源,创建新事业,实现价值创造的过程。

二、创业过程

传统上,人们往往将创业理解为创建企业的那一时刻,即一个时点。事实上,创业不是

一个事件，而是一个完整的过程。

从机会的角度出发，张玉利教授等将创业过程划分为机会识别、机会开发、机会价值实现三阶段^①。另有不少学者综合机会以及创业者来划分创业过程。巴隆和谢恩将创业过程区分为五个阶段，即（1）机会识别；（2）决定继续并且整合必要资源；（3）开办一个新企业；（4）建立成功；（5）收获回报^②。

巴林格和爱尔兰将创业过程分为四个阶段^③，即：（1）决定成为创业者。创业者要有强烈的动机，有创业的意愿。创业者选择创业或者是因为生活所迫，或者是为了选择更好的机会，或者是其他原因；（2）开发成功的商业创意。好的创意，必须是发现了真正的机会，是能够创造价值的机会，而且是能够持久开发的机会；（3）将创意转化为创业企业。这一阶段需要组建团队，撰写商业计划书等；（4）管理并使创业企业成长。

尽管对创业过程究竟分为几个阶段并不一致，但基于过程的观点越来越得到人们的普遍认可。巴隆和谢恩认为通过这种方式看待创业，有以下优点：一是有利于避免人们将创业视为一出现即结束的特定行为（开办一个新企业）；二是将创业视为一个持续过程，使人们在试图将新产品或服务创意转变为成功的企业时，关注创业者必须从事的关键活动；三是关注创业者的工作任务，使人们更容易确定他们有效执行这个角色所需的技能、知识和特征。

三、创业的分类

根据不同的标准，可将创业划分为不同类别。

（一）基于对机会追逐程度的分类

GEM 报告将创业活动区分为两种类型：生存型创业（necessity-push start-up）和机会型创业（opportunity-pull start-up）。生存型创业是指别无其他更好选择，不得不参与创业活动来解决其所面临困难的创业。我国不少下岗职工的创业活动属于这种类型。机会型创业

是指个人从抓住现有机会的强烈愿望出发，选择更好机会的创业。这两类创业活动对经济增长的作用不同，前者数量更多，后者贡献更大。

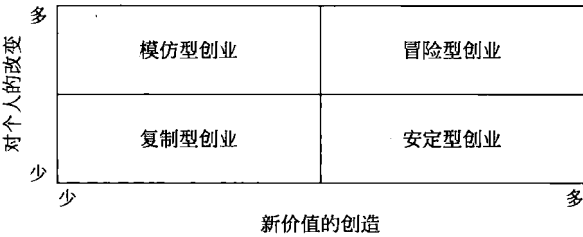


图 1-1 基于价值创造的创业类型

（二）基于价值创造的分类

克里斯汀（B·Chirstian）等人依照创业对市场和个人的影响程度，把创业分为四种基本类型（见图 1-1），

包括复制型创业、模仿型创业、安定型创业和冒险型创业四类^④。

1. 复制型创业

复制原有公司的经营模式，创新成分很低。例如某人原来在影楼当摄影师，后来离职自行创立一家与原影楼类似的新影楼。新创公司中属于复制型创业的比率显然很高，这类创业的创新贡献太低，缺乏创业精神的内涵，不是创业管理的主要研究对象。

① 张玉利. 创业管理 [M]. 北京：机械工业出版社，2008.
② 巴隆，谢恩. 创业管理：过程的观点 [M]. 张玉利等译. 北京：机械工业出版社，2005.
③ 布鲁斯·巴林格，杜安·爱尔兰. 创业管理：成功创建新企业 [M]. 张玉利等译. 北京：机械工业出版社，2006.
④ Chirstian, B., and P. A. Julien. Defining the field of research in entrepreneurship [J]. Journal of Business Review, 2000, (16): 165-180.

2. 模仿型创业

模仿型创业就是去学习借鉴他人创业形式的创业。这种类型的创业，对市场来说，虽然无法创造新价值，创新的成分也很低，但与复制型创业相比，创业过程对于创业者还是具有很大的冒险成分。例如某五金公司的经理辞掉工作，开设一家网络书店。这种形式的创业具有较高的不确定性，学习过程长，犯错机会多，代价也较高。

3. 安定型创业

这种创业类型强调的是创业精神的实现，也就是创新的活动，而不是新组织的创造，企业内部创业即属于这一类型。例如研发单位的某小组在开发完成一项新产品后，继续在该企业部门开发另一项新品。这种形式的创业，为市场创造了新价值，但对创业者而言，本身并没有太大改变，做的也是比较熟悉的工作。

4. 冒险型创业

冒险型创业，除了对创业者本身带来极大改变外，个人前途的不确定性也很高。冒险型创业是一种难度很高的创业类型，有较高的失败率，但成功后所得报酬也很惊人。

（三）基于创业初始条件的分类

芝加哥大学教授阿马·毕哈德（Amar V. Bhidé）在哈佛商学院讲授创业课程期间，带领学生对1996年进入美国Inc500（Inc杂志评选出的成长速度最快的500家企业排名）的企业主进行深入访谈，并于2000年出版了专著《新企业的起源与演进》。在该书中，他从不确定性和投资两个维度构建了一个投资、不确定性与利润的动态模型（见图1-2）。

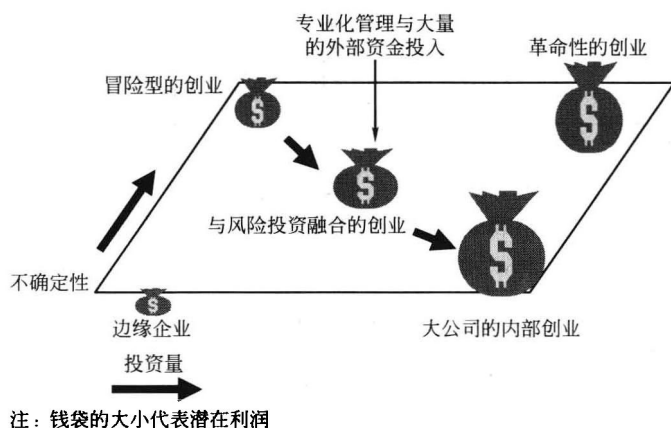


图 1-2 投资-不确定性-利润模型

资料来源：Bhide A. V. . The origin and evolution of new businesses [M]. Oxford University Press, 2000.

他强调创业并不单纯指企业家或创业团队创建新的企业，大企业同样有创业行为。他将创业活动概括为五种类型，分别是边缘型企业（marginal businesses）、冒险型创业（promising start-ups）、与风险投资融合的创业（vc-backed start-ups）、大公司的内部创业（corporate initiatives）和革命性创业（revolutionary ventures）。

阿马·毕哈德运用经济学的基本常识，结合大量的实际调查资料，对不同类型的创业活动做了深入而形象的对比，见表1-1。

（四）基于创业主体的分类

根据创业活动的主体差异，创业活动可以分为个体创业和公司创业。个体创业主要指与原有组织实体不相关的个体或团队的创业行为，而公司创业主要指被已有组织发起的组织创

表 1-1 不同创业类型的对比

因素	冒险型的创业	与风险投资融合的创业	大公司的内部创业	革命性的创业
创业的有利因素	创业的机会成本低； 技术进步等因素使得 创业机会增多	有竞争力的管理团队； 清晰的创业计划	拥有大量的资金； 创新绩效直接影响晋 升； 市场调研能力强； 对 R&D 的大量投资	无与伦比的创业计划； 财富与创业精神集于一 身
创业的不利因素	缺乏信用，难以从外部 筹措资金； 缺乏技术管理和创业 经验	尽力避免不确定性、又 追求短期快速成长，市场 机会有限； 资源的限制	企业的控制系统不鼓 励创新精神； 缺乏对不确定性机会 的识别和把握能力	大量的资金需求； 大量的前期投资
获取资源	固定成本低； 竞争不是很激烈	个人的信誉； 股票及多样化的激励 措施	良好的信誉和承诺； 资源提供者的转移成 本低	富有野心的创业计划
吸引顾客的途径	上门销售和服务； 了解顾客的真实需求； 全力满足顾客需要	目标市场清晰	信誉、广告宣传； 关于质量服务等多方 面的承诺	集中全力吸引少数大的 顾客
成功基本因素	企业家及其团队的智 慧； 面对面的销售技巧	企业家团队的创业计 划和专业化管理能力	组织能力，跨部门的协 调及团队精神	创业者的超强能力； 确保成功的创业计划
创业的特点	关注不确定性程度高 但投资需求少的市场机 会	关注不确定性程度低 的、广阔而且发展快速 的市场和新的产品或技术	关注少量的经过认真 评估的有丰厚利润的市 场机会，回避不确定性程 度大的市场利基	技术或生产经营过程方 面实现巨大创新，向顾客 提供超额价值的产品或 服务

资料来源：根据 Bhide A. V. . The origin and evolution of new businesses. Oxford University Press, 2000 整理。

造、更新与创新活动。虽然在创业本质上，公司创业和个体创业有许多共同点，但是由于起初的资源禀赋、组织形态、战略目标等都不相同，在创业的风险承担、成果收获、创业环境、创业成长等方面也有很大差异（见表 1-2）。

表 1-2 创业和个体创业的主要差异

个 体 创 业	公 司 创 业
• 创业者承担风险 • 创业者拥有商业概念 • 创业者拥有全部或大部分事业 • 从理论上而言，对创业者的潜在回报是无限的 • 个体的一次失误可能意味着生涯失败 • 受外部环境波动的影响较大 • 创业者具有相对独立性 • 在过程、试验和方向的改变上具有灵活性 • 决策迅速 • 低保障 • 缺乏安全网 • 在创业主意上，可以沟通的人少 • 至少在初期阶段，存在有限的规模经济和范围经济 • 严重的资源局限性	• 公司承担风险，而不是与个体相关的生涯风险 • 公司拥有概念，特别是与商业概念有关的知识产权 • 创业者或许拥有公司的权益，可能只是很小部分 • 在公司内，创业者所能获得的潜在回报是有限的 • 公司具有更多的容错空间，能够吸纳失败 • 受外部环境波动的影响较小 • 公司内部的创业者更多受团队的牵扯 • 公司内部的规则、程序和官僚体系会阻碍创业者的策略调整 • 决策周期长 • 高保障 • 有一系列安全网 • 在创业主意上，可以沟通的人多 • 能够很快地达到规模经济和范围经济 • 在各种资源的占有上都有优势

资料来源：Morris M. , Kuratko D. Corporate entrepreneurship [M]. Harcourt College Publishers, 2002. 63.

第三节 创业管理的内涵及本质特征

一、创业管理的概念

对于创业管理的内涵,学者们从不同视角给出了不同的定义^①。

(1) 创业管理是企业家与管理的结合。德鲁克:“企业家管理”或“创业管理”(entrepreneurial management)是“创业”(entrepreneurship)与“管理”(management)的合成。他认为,老的、大的企业“富有”“管理”,但缺乏“企业家精神”,而新的、小的企业,则既需要学习“如何成为一个企业家”,同时又要“学会管理”。

(2) 创业管理是公司创业与公司管理的结合。Karl H. Vesper 等学者认为创业与公司管理(或企业管理)截然不同,史蒂文森等认为有必要在创业领域与公司管理之间建立起清晰的联系。他们侧重于已有公司或者大公司如何实现创业管理。

(3) 创业管理是战略管理与创业的结合。Diana L. Day 将创业管理定义为,与新企业的创建以及利用新资源或是资源重新配置进行创新开发有关的所有管理行为和决策,而不论这种行为是发生在新企业还是已有的大型企业中。

(4) 创业管理是一种管理系统和管理哲学。Raphael H. Amit 等学者认为,创业管理是一种授权组织成员使之像企业家那样思考和行动的系统(system);同时也是一种管理哲学,这种管理哲学能促进企业战略的敏捷、柔性、创造力和持续创新。

(5) 创业管理是创业的精神层面和实质层面的结合。中国台湾创业管理研究专家刘常勇教授认为创业精神或创业管理,包含两方面含义:一是精神层面,代表一种“以创新为基础的做事与思考方式”;二是实质层面,代表一种“发觉机会,组织资源建立新公司,进而提供市场新的价值”。

(6) 创业管理是管理者的思维模式和行为准则。张玉利教授强调创业管理应当成为管理者的思维模式和行为准则。

尽管目前还没有形成一个统一的创业管理的概念,综上所述,在以下几个方面取得共识。

- (1) 创业管理是不同于一般管理的一种新的管理方式;
- (2) 创业管理不仅是企业家(创业家)所具有的,也是一般人应该具备的一种思维方式;
- (3) 创业管理是一种以把握机会为主导的、创建新事业以及管理新事业成长的行为过程;
- (4) 创业管理与一般管理有内在的关联,很难割裂开来。

因此,我们将其内涵概括为,创业管理是一种促使人们像企业家那样思考和行动的管理系统,是一种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企业,它适用于一切组织,包括营利组织和非营利组织,老企业、大企业与新企业、小企业。

二、创业管理的本质特征

张玉利教授在《新经济时代的创业与管理变革》一文中,较好地分析了创业管理的本质特征,包括以下几方面^②。

1. 机会导向

创业活动的显著特点是机会导向。机会的最初状态是未精确定义的市场需求,或者未得到

① 陈寒松. 创业管理的范式研究 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2008.

② 张玉利. 新经济时代的创业与管理变革 [J]. 外国经济与管理, 2005, (1): 2-6.

利用或充分利用的资源和能力。创业活动的机会导向进一步决定了创业活动的顾客导向，这也是创业与发明、创新不同的重要环节。要识别创业机会，就必须深入理解顾客需求，对顾客的需求做细致入微的研究分析，这不同于简单的市场细分，而是要把握顾客的本质需求。

2. 创造性地整合资源

创业的本质是资源整合，约瑟夫·熊彼特所强调的“新组合”本质上也是资源整合。创业活动强调在资源不足的情况下把握机会，这并不等于不重视资源；相反，恰恰是提醒创业者必须创造性地整合资源。对于创业者来说，资源的种类很多，自身所具备的知识、社会关系网络、专长、组织领导才能、沟通能力、对市场和顾客需求的洞察能力等都可能成为有助于其创业成功的重要资源。

3. 价值创造

创业活动的机会导向和顾客导向的实质是创造价值。价值创造首先意味着要向顾客提供有价值的产品和服务，透过产品和服务使消费者的需求得到实质性的满足。改革开放以来，不少人利用消费者购买力增强、生活质量要求提高、商品知识不足等特点，做虚假广告，诱导顾客购买，尽管也获得了很可观的经济收益，但却无法做到持续经营和健康发展。其次，价值创造强调的是对社会和经济发展的贡献，强调对人们物质和精神生活的丰富。只有突出价值创造的创业活动才有生命力，才有助于生存和发展。

4. 超前行动

创业活动的机会导向特征决定了创业活动必须突出速度，并做到超前行动。机会具有时效性，稍纵即逝，持续存在的事件往往不是机会，至少是创业者无法在短期内把握的机会。现实生活中，创业者一旦有了创业的想法，往往会在较短的时间里快速付诸实施，他们在实践中不断摸索、改进，寻求发展。在许多情况下，进行周密的市场调查，制订严密的工作计划和严格的预算等，是大企业的做法，并不适合创业者创业。

5. 创新和变革

创业的本质是创新，是变革。现实生活中，我们身边大多数的创业行为，往往都是在做别人已经做过的事情。海尔不是第一家生产冰箱的企业，正大集团早在希望集团之前就在我国大陆生产和销售饲料，联想销售计算机之前许多中国人已经使用计算机，巨人推出“脑黄金”的时候人们早就知道保健品是什么，他们用平凡的事情做出了不平凡的业绩。取得成绩的背后是创新，这其中有技术创新，更有制度创新和管理创新。同时，创新与变革紧密关联。创业者不改变自己长期形成的思维模式，就难以识别创业机会，也无法做到创新。对于创业者及其所创建的企业来说，创业与发展的过程永远是不断变革的过程。

三、创业管理与一般管理的关系

创业管理与传统的一般管理既有区别，又有联系。

1. 创业管理不同于一般管理

创业管理来自于一般管理和战略管理，但创业管理研究和解决的问题又不同于一般管理和战略管理。总体来说，一般管理解决协调、监督的问题，创业管理解决机会以及与机会相匹配的资源问题。而机会往往具有不确定性和动态性，时限性较强，难以把握等特点，因此又需要运用区别于一般管理的方法进行管理。

2. 公司多元化本质上是企业寻找机会、不断发展新事业的过程

公司多元化本质上是企业寻找机会、不断发展新事业的过程。在这个过程中，沿用传统管理方法管理新事业往往难以成功，因此需要用创业管理的思维和方法管理新事业。