

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON ENTREPRENEURSHIP

创业精神

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校



每个创业者都必须回答的问题

阿玛尔·毕海德

怎样撰写出色的商业计划

威廉·A·萨尔曼

创业者怎样制定可行的战略

阿玛尔·毕海德

你的新企业需要多少资金

詹姆斯·麦克尼尔·斯坦西尔

成功创业计划的不同阶段

泽纳斯·布洛克 伊恩·C·麦克米伦

风险投资家的战略与策略

阿瑟·罗克

自筹资金：启动的艺术

阿玛尔·毕海德

技术商业化：最优秀公司的做法

T·迈克尔·内文斯

格雷戈里·L·萨米

布罗·尤塔尔

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON ENTREPRENEURSHIP

创业精神

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

图书在版编目 (CIP) 数据

创业精神/北京新华信商业风险管理有限责任公司译校.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05836-1/F · 1859

I. 创…

II. 北…

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 082931 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

创业精神

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 10 月第 1 版

印 张 6.25 插页 7

印 次 2004 年 10 月第 1 次印刷

字 数 133 000

定 价 21.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

Harvard Business Review on Entrepreneurship

Copyright © 1985, 1986, 1987, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, 1999

by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2000

by China People's University Press

Published by Arrangement with Harvard Business School Press

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了20世纪90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于1999年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑36册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内惟一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

在中国，“创业”是在网络信息时代才成为耳熟能详的流行词的。在风险投资这个全新概念的影响下，大学开始允许高年级学生休学创业；研究所开始培养新世界的百万富翁；资金实力雄厚的企业开始设立风险投资公司；有科研发明成果的科技工作者纷纷寻找投资家；国外风险投资公司也感觉到了中国市场上的创业商机……一股创业的热潮正在席卷中国大地。

然而，风险投资创业毕竟是新的商业尝试，国内对它的研究和实践尚不深入。筹资、投资、运营……创业的每一步都充满着荆棘和坎坷。吃螃蟹的精英既有成功的，也有失败的。然而，我们应该清醒地看到，在成功明星的背后，有着更多的失败者。

那些为大众营造了网络梦而又终归沉寂的先驱



们所亲历的事业挫败至少给了我们三个教训：一是资源；二是资本；三是价值链设计和商业模式设计。网络行业需要很多资源，而不少创业者却是在没有任何资源的情况下起家的，因此，他们只有一条路，那就是直接面对市场。资本问题实质上就是资本结构问题，一旦公司被货币资本完全控制住，就势必会抑制企业的未来发展和创新机制。商业模式如果没有设计多种价值链，只有长期目标一个价值链，而中短期价值链欠缺，又对环境的多变和恶劣性估计不足，因而遭遇挫折便绝非偶然。另外，一些新创企业遇挫的原因还在于，创业者在创业初期只管大规模投入，而从未仔细考虑现金流入，因此最终难以按预期实现美好的愿望。

失败的经验教训是惨痛的。在知识经济和信息社会，创业既需要创业者的勇气和智慧，也需要具备必要的创业知识，这样才能在通往成功的路途上少走弯路，少受挫折。在创业热潮涌动的中国，尽管也出版了一些有关中小企业创业的书籍，但毕竟这些作者缺乏在这个领域中的实践操作经验或长期的深入研究，未免有纸上谈兵的味道。所以，我们翻译了这本有关创业的《哈佛商业评论》经典，希望对负险投资家和创业者们有所裨益，成为他们的创业指南。

顾名思义，这本《创业精神》是专为创业者写的。这里所说的“创业者”，特指那些既是企业的开创者，又是企业目前的直接经营者的企业家群体，



他们时刻想着变革和学习，是一群乐于掌握新技能和接受任何新挑战的人。今天，越来越多的人开办了自己的企业，飞速发展的经济与日渐宽松的经营环境为创业者们提供了前所未有的机会。然而，尽管开办一家企业听起来是激动人心的，管理好一家企业却远非那么简单。创业者要考虑方方面面的问题，既要制定战略，又要确定实施方案；既要把握企业的方向，又要控制好企业的发展速度。事实上，有很多创业者正疲于应对。有关研究表明，即便是在“盛产”创业者的西方发达国家，将近90%的中小企业寿命也不超过10年。因此，如何赋予企业长久的生命力，缔造长寿公司，就成为摆在创业者面前的重大课题。本书针对各行各业的企业先驱者，探讨了有关开创企业的种种话题，堪称一本实用的创业操作指南。

本书收录的文章为《哈佛商业评论》中有关创业的精彩论述，作者都是创业领域的资深学者或创业实务专家，因而对创业的理解颇为深刻。这些文章分别从对创业的基本理解、经营计划书的撰写、创业战略的制定、创业不同发展阶段的规划、风险投资家的战略和策略、筹资、资金预算和如何将技术转化为商品等方面，从不同的角度深入地探讨了创业过程中的不同问题，结合创业者的实际需要，为创业者们提供最必需、最实用和最前沿的智力支持。另外，本书还谈到了创业过程中的误区、难题和经验，可供创业者们借鉴。作者们的思想见解和



观点，都是他们长期研究和实践的结晶，具有很高的借鉴价值。前述的两种问题，在本书中都有着重的体现。我们相信，阅读本书后，读者应该能对创业有更深刻、全面的了解，同时又可以在一些创业的关键问题上提高警惕，避免重蹈覆辙。

相信这本兼具工具书的实用和案头书的亲切的小册子，能够带给你不少有益的启示。

本书由沈浩云、张世伟负责翻译，杨惠萍为全书的文字校订做了大量工作。由于译者水平所限，译文如有不足之处，敬请读者赐教。



目 录

1 每个创业者都必须回答的问题

阿玛尔·毕海德

/1

2 怎样撰写出色的商业计划

威廉·A·萨尔曼

/28

3 创业者怎样制定可行的战略

阿玛尔·毕海德

/55

4 你的新企业需要多少资金

詹姆斯·麦克尼尔·斯坦西尔

/84

5 成功创业计划的不同阶段

泽纳斯·布洛克 伊恩·C·麦克米伦

/108

6 风险投资家的战略与策略

阿瑟·罗克

/125

7 自筹资金：启动的艺术

阿玛尔·毕海德

/138

8 技术商业化：最优秀公司的做法

T·迈克尔·内文斯 格雷戈里·L·萨米

布罗·尤塔尔

/162

1

每个创业者都必须回答的问题^①

阿玛尔·毕海德

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1996年11/12月号。重印号96603。



作者简介

阿玛尔·毕海德 (Amar Bhidé)

芝加哥大学创业学客座教授，此前在哈佛商学院任教。他曾是麦肯锡公司的高级管理人员，还曾任 E. F. Hutton 公司的专营贸易副总裁。他是负责调查 1987 年股市崩溃的布雷迪委员会成员。著有《论政治与经济状况》一书，曾在《哈佛商业评论》、《华尔街日报》、《纽约时报》和《洛杉矶时报》上发表数篇文章。他撰写的关于企业治理的著作包括发表于《金融经济学》杂志的“股市流动性的隐含成本”，以及发表于《应用企业财务学》杂志上的几篇文章。

2

内容提要

将产品线多样化，全力以赴，聘用一名专业管理人员，控制固定成本，这些是创业者们在创建企业期间获得的一些建议。为什么都是些互相矛盾的建议呢？因为在新创企业，所有的决策都是不成熟的。

阿玛尔·毕海德根据其 8 年来对几百家新创企业的观察，开发了一个三步连续提问法。创业者面临大量的机会和问题，必须运用三步连续提问法来分清其中的轻重缓急：我的目标是什么？我是否有合适的战略？我能实施此战略吗？

在创业者为企业确定目标之前，他们必须确定自己的个人目标。例如，他们可能想要某一种生活方式，可能想试验技术，或者想缔造一家长寿公司。只有在创业者明确了自己

想要从企业中得到什么之后，才能决定应当创建什么样的公司，准备冒什么样的风险，以及战略目标是否明确等。

然而，出色的战略并不一定能出色地实施。如果企业的创建者没有雇用优秀的员工，没有吸引资金，没有在组织的基础结构上进行投资，没有塑造一种与企业战略相适应的文化，企业仍然可能无果而终。

企业创建者还必须考虑个人角色的演化发展。如果创业者仅靠“放任自流”的方式，企业是无法做到自我维持的。早在勾勒未来蓝图时，创业者就必须把公司当作即将破产一样进行严格管理。他们必须不断地获得新技能，并不断自问：目标何在？如何实现目标？