



创业管理

——成功创建新企业

杨安 兰欣 刘玉 编著



清华大学出版社

创业管理

——成功创建新企业

杨安 兰欣 刘玉 编著



清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

本书来源于一线创业孵化和创建新企业实践经验的总结,基于高校创业课程教学和对创业者的培训指导,并运用国内外对创业管理理论的最新研究成果,按照成功创建新企业的八步阶梯顺序,详细地阐述了创业过程中最关键的八个方面的问题。

本书内容精要、通俗易懂、操作性强,又有一定的理论研究深度。适合作为高校创业课程教学用书、创业培训用书,也可作为创业者以及相关领域研究者、学习者的参考书。

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 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:成功创建新企业/杨安,兰欣,刘玉编著. —北京:清华大学出版社,2009. 1
ISBN 978-7-302-19076-9

I. 创… II. ①杨…②兰…③刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 195764 号

责任编辑:胡连连

责任校对:刘 静

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市春园印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:19.25 字 数:442 千字

版 次:2009 年 1 月第 1 版 印 次:2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:29.50 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:030149-01

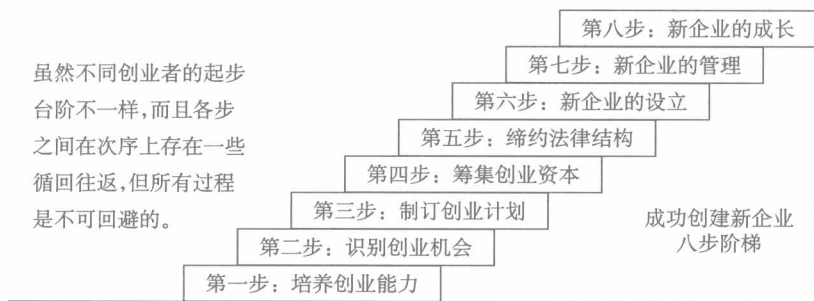
前言

创业管理

华夏大地,创业热潮风涌澎湃。改革开放 30 周年的发展使奥运的火焰并没有因为四川汶川地震而褪色,新中国成立 60 周年的辉煌使五星红旗在太空飘扬,在全世界的瞩目下,中国进入了一个崭新的创业时代。这个时代激发着产品创新,酝酿着无限创意,不断创造着一个又一个飞跃。这个时代正在呼唤着创业者的奋进,启迪着青年人对未来的思索,做时代的最强音符,我们在共同努力!《创业管理——成功创建新企业》正是在这样一个时代背景下诞生的。

本书基于高校创业课程教学、创业培训、企业孵化器的研究成果和实践积累,介绍了最新的创业理论与实务,以较强的可操作性、大量的图表案例、多学科的分析方法,为有志创业的青年和学生提供较为系统的创业指导。

本书分为 8 章,基本按照成功创建新企业的过程进行排列。新企业的创建是一个连续循环提升的过程,为了便于理解,本书将创建新企业的过程理解为八步阶梯,并大致与本书的 8 章结构相对应。八步阶梯的结构层次及对应的章节情况如下图所示。



值得强调的是,这种划分并不是绝对的。事实上,尽管这八步阶梯有着明确的次序,但各步阶梯上下之间并没有完全隔绝,比如规避创业风险就贯穿于创业的始终。也就是说,并不是一定要在前面阶梯全部走完后才能迈入后一步阶梯,但从创业成功的角度来考虑,建议创业者按照这八步阶梯脚踏实地来进行。

八步阶梯的划分,构成了本书的主要框架。于是按此主线写就前言,以飨读者。由于作者水平有限,考虑不足之处在所难免,恳请专家学者和广大读者不吝赐教,提出批评指正的意见和建议。第一作者的邮箱为 yangan@sctetop.com。

杨 安

目 录

创业管理

第 1 章 创业与创业管理	1
1.1 创业的理论研究	1
1.2 创业管理与一般管理	14
1.3 企业孵化与创业指导	19
他山之石：“硅谷”的创业孵化	29
第 2 章 创业者与创业团队	32
2.1 创业者的概念和特征	32
2.2 创业者应具备的素质与能力	42
2.3 创业团队	54
他山之石：比尔·盖茨和他的创业合作伙伴	58
第 3 章 创业机会	61
3.1 创业机会概述	61
3.2 创业机会的来源	68
3.3 创业机会的信息搜集	74
3.4 创业机会的识别	81
3.5 创业机会的评估	93
他山之石：李嘉诚对创业机会的把握	100
第 4 章 创业计划	102
4.1 创业计划概述	102
4.2 创业计划的制订	107
4.3 创业计划的陈述与评价	117
4.4 营销计划	121
4.5 财务计划	133
他山之石：几个获得金奖的创业计划	142

第5章 创业融资与风险	144
5.1 创业融资概述	145
5.2 风险投资	149
5.3 银行信贷和创业担保	155
5.4 其他融资方式	158
5.5 创业融资的注意事项	161
5.6 创业风险	165
他山之石:史玉柱和巨人的沉浮	172
第6章 企业的法律结构	175
6.1 经营主体的法律形式	175
6.2 企业法律形式的比较	184
6.3 法人制度与公司治理结构	189
6.4 合同的订立	193
6.5 知识产权	204
他山之石:靠独特配方起家的可口可乐	213
第7章 新企业的设立	215
7.1 企业设立概述	216
7.2 新企业的注册登记	222
7.3 新企业的会计凭证与账簿	228
7.4 新企业的财务报表与分析	236
7.5 新企业的税务管理	244
他山之石:设立中的苹果电脑公司	253
第8章 新企业的成长	255
8.1 新企业的成长概述	255
8.2 新企业的成长战略	262
8.3 新企业人力资源	279
8.4 经营理念与企业文化	289
他山之石:海尔的成长战略	295
后记	299
参考文献	300

创业与创业管理

引例:百森商学院与伦敦商学院主持的联合研究项目全球创业观察(GEM),是由美国、加拿大、法国、德国、意大利、日本、以色列等 10 个国家的研究学者应邀参加的“全球创业监测”项目。该项目追踪调查了包括美国在内的 40 个国家的创业情况。在这些被调查的国家中,大约三分之二的创业者报告说,他们开创企业是在追求有吸引力的机会。遗憾的是,美国大约 20% 的新企业第 1 年就失败了,另有大约 20% 的企业在它们存活第 2 年也失败了……这些统计数据显示,对那些因受到激励而开创新企业的人来说,仅有动机是不够的,强烈的动机必须与有用的信息、坚实可靠的商业创意、有效的执行相结合才能最大化创业成功的可能性^①。这里的“有用的信息、坚实可靠的商业创意、有效的执行”即是创业管理的主要内容,该项目的调查结果充分说明创业者在准备起航之前,有必要认真学一学创业管理。

1.1 创业的理论研究

1.1.1 创业的定义

“创业”一词由“创”和“业”组成。所谓“创”一般指创建、创新、创立、创造、创意;《现代汉语成语辞典》对“业”有如下解释:学业、专业、就业、事业、家业、企业等,可见“业”的内涵也极为丰富。从词义上看,创业为“开创事业”或“创立企业”之意,《辞海》的解释是“创立基业”。中国古代典籍对创业的表述为:“君子创业垂统,可继也”(见《孟子·梁惠王》);“先帝创业未半,而中道崩殒”(见诸葛亮《出师表》)。这里所谓的“创业”是广义上的创业,是指“事业的基础、根基”,既可以是古代的“帝王之业”、“霸王之业”,也可以是百姓家业、家产和个人事业。

“创业”一词在英文中有三种表达方式,一是“Venture”,二是“Entrepreneurship”,三是“Startup”。“Venture”一词的最初的意义是冒险,在创业领域,它的意思是冒险创建企业。“Entrepreneurship”则主要用于表示静态的创业状态或创业活动,是从企业家、创业

^① [美]布鲁斯·R. 巴林格等. 创业管理——成功创建新企业. 张玉利等译. 北京:机械工业出版社,2006:4.

家的角度来理解创业。“Startup”就是创建新企业。清华大学高建、姜彦福、雷家骕等专家认为,在国内,将“Entrepreneurship”译为创业、创业活动可能更加合适些,而“Entrepreneur”可译为创业者,本书即采用这种译法。

1. 对创业定义的理论研究

早在两三百年前,创业一词就出现在经济学文献中。1775年,法国经济学家理查德·堪提龙(Richard Cantillon)将在经济中承担风险的行为与创业者联系在一起,认为创业(者)的本质特征就是“承担风险”。

加特纳(William B. Gartner)认为,创业主要体现在企业家创立组织的过程中。加特纳用 DELPHI 法对创业的定义进行了研究,认为创业的内涵体现在企业家个人特质和创业的行为结果两方面。企业家个人特质包括人格与心理特性、创新性(能力)、独特性、开拓新事业和谋求发展;而创业的行为结果则被理解为价值创造、追求利润,创建组织以及成为企业的所有者和管理者。

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,这一过程受三个重要因素的影响:个体(创业者)、群体(合作伙伴、顾客、风险投资家等)和社会(政府调控、市场条件等)。创业过程分为以下几个阶段: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。他们认为,创业的核心是要回答是什么让某个人成为创业者。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^①。

罗伯特·荣斯达特(Robert C. Ronstadt)认为:“创业是一个创造增长的财富的动态过程。财富是由这样一些人创造的:他们承担资产价值、时间承诺或提供产品或服务的风 险;他们的产品或服务未必是新的或唯一的,但其价值是由企业家通过获得必要的技能与资源并进行配置来注入的^②。”

蒂蒙斯(J. Timmons)认为:“创业是一种思考、推理和行为方式,这种行为方式是机会驱动的,注重方法和与领导相平衡。创业要考察创业者或创业团队如何通过组织机制整合稀缺的资源来利用商业机会获取利润。创业导致价值的产生、增加、实现和更新,不只 为所有者,也为所有的参与者和利益相关者^③。”

霍华德·H. 斯蒂文森(Howard H. Stevenson)认为,创业是一个人(不管是独立的 还是在 一个组织内部)追踪和捕获机会的过程,这一过程与其当时控制的资源无关^④。斯蒂文森进一步指出,有三个方面对创业是特别重要的,即察觉机会、追逐机会的意愿及获得成功的信心和可能性^⑤。

① [美]罗伯特·巴隆,斯科特·谢恩著. 创业管理——基于过程的观点. 张玉利等译. 北京:机械工业出版社,2005:4.

② [美]Robert C. Ronstadt. *Entrepreneurship*. New Hampshire: Lord Publishing Co., 1984:28.

③ [美]Timmons J. A. *New Venture Creation: Entrepreneurship for 21st Century*. New York: McGraw-Hill press, 1999:23.

④ [美]H. H. Stevenson, M. J. Robers and H. I. Grousbeck. *New Business Ventures and the Entrepreneur*. New York: McGraw-Hill press, 1989:22

⑤ 陈德智. 创业管理(第2版). 北京:清华大学出版社,2007:10.

彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)认为,创业行为不仅存在于各种经济组织中,还存在于各种社会服务性机构中。事实上,一些社会服务性机构,如大学、医院、政府、工会组织、甚至非营利性组织如教会和慈善机构等也需要创业。因为当今社会、技术和经济的快速变化一方面对这些组织构成了严重的威胁;另一方面也提供了更大的机遇,而它们要进行创新可能会比官僚制的企业遇到更大的障碍,因为追求规模而不是效率往往是衡量服务机构绩效的一个标准,所以这些机构更需要创新和企业精神以求得发展。现代的创业者所做的事情如此之多,以至于有必要拓宽创业的定义^①。

中国台湾地区的学者刘常勇认为创业包含两方面的含义: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,代表一种发掘机会、组织资源建立新公司,进而提供市场新的价值。他认为创业是一种无中生有的历程,是创业者依自己的想法及努力工作来开创一个新企业,其包括新公司的创立、组织中中新单位的成立以及提供新产品或者新服务,以实现创业者的理想。

郁义鸿、李志能等人认为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^②。

雷家骥认为,创业的目的就是为了实现商业利润。创业是发现、创造和利用商业机会,组合生产要素,创立自己的事业,以获得商业成功的过程或活动^③。

刘建钧认为,创业是一种创建企业的过程,或者说是创建企业的活动,创业需要一个创业的实体,这个实体通常就是企业。他强调创新与创业的区别,指出创业活动必然涉及创新,但创新并不必然是创业活动^④。

罗天虎将创业定义为社会上的个人或群体为了改变现状、造福后人,依靠自己的力量创造财富的艰苦奋斗过程。创业就是一个创造和积累财富的过程,创业活动具有开拓性、自主性和功利性等基本特征^⑤。

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。

2. 创业的定义及其意域

在上述关于创业定义的归纳中,存在不同的角度和范畴,其意域有狭义和广义之分。葛建新在其《创业学》一书中,将创业的定义分为了三个层次:即狭义的创业、次广义的创业和广义的创业^⑥。本书认为这种划分有利于展开对创业定义的深入挖掘。在葛建新研究的基础上,本书对创业的定义及其意域进行了进一步整理。

狭义的创业定义为“创建一个新企业的过程”。而新创建一个企业需要符合以下几个方面的条件。①企业的创办必须符合法定的程序。各国对创业都有一些法律上的规定,比如注册资金、人数、机构、营业范围以及纳税的方式和税率等。②创业要求企业提供能够满足市场需求的产品和服务。③新创企业需要确立适合于产品或服务的营销模式。

① [美]彼得·德鲁克. 创业精神与创新. 柯政译. 北京:工人出版社,1989:32.

② 郁义鸿,李志能,[美]罗博特·D. 希斯瑞克. 创业学. 上海:复旦大学出版社,2000:9.

③ 雷家骥,冯宛玲. 高新技术创业管理. 北京:机械工业出版社,2001:2.

④ 刘建钧. 创业投资——原理与方略. 北京:中国经济出版社,2003:10.

⑤ 罗天虎. 创业学教程. 西安:西北工业大学出版社,2004:6.

⑥ 葛建新. 创业学. 北京:清华大学出版社,2004:12.

④新创企业需要一个创业团队,并能根据企业发展的需要进行管理,包括技术管理、财务管理、营销管理、人力资源管理等。

广义的创业定义为“创造新的事业的过程”。换句话说,所有创造新的事业的过程都是创业。无论是创建新企业、企业内部创业,还是在职业生涯中实现自己的价值和抱负,都离不开事业。但是,对事业的创造并不局限于企业内的事业。如果从广义的角度去理解,创业既包括营利性组织,也包括非营利组织;既包括官方设置的部门和机构,也不排斥非政府组织;既包括大型的事业,也包括小规模的个人或家庭事业。

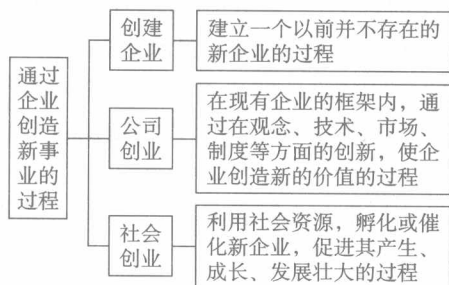


图 1-1 创业定义的结构

次广义的创业定义是“通过企业创造新事业的过程”,包括三个层次的内容:创建新企业、企业内创业和社会创业。其结构关系如图 1-1 所示。创建新企业也就是我们说的狭义的创业。企业内创业又称为“公司创业”,是指在现有企业的框架内,通过在观念、技术、市场、制度、管理等方面的创新,创造新的价值,使企业产生更大活力的过程。而社会创业涵括了企业孵化器、企业催化器、创业投资企业与风险投资行为等。

本书从次广义的角度对创业的定义进行界定,认可全球创业观察(GEM)的定义。由美国百森商学院和英国伦敦商学院联合发起,加拿大、法国、德国、意大利、日本、丹麦、芬兰、以色列等 10 个国家的研究学者应邀参加的全球创业观察(GEM)项目,把创业定义为“依靠个人、团队或一个现有企业来建立一个新企业的过程,如自我创业、一个新业务组织的成立或一个现有企业的扩张”。该定义比较适合本书的框架构造,在实践中也比较具有操作性。创业的意域可以从以下三个层面来理解。

(1) 创业是创建新企业的过程

创业需要一个承担创业的实体,而通常这个实体就是企业。创业者依据所在国家或地区的相关法律法规进行注册登记是创业过程的一个重要标志。例如,刘建钧认为创业是一种创建企业的过程,或者说是创建企业的活动。他强调创业与创新的区别,指出创业与创新并不是两个可以互相同等的定义,尽管创业活动必然涉及创新,但创新并不必然是创业活动。

(2) 创业可以是改造老企业的过程

创业可以是改造老企业的过程,即企业的内部创业。创业是创业者依靠自己的想法及努力工作来开创一个新企业,包括新公司的成立、组织中新单位的成立以及提供新产品或新服务,以实现创业者的理想。其中,“组织中新单位”可以理解为“新的机构或部门”。按照这种理解,可以将创业分为两个层次,即“创建新的企业”和“企业内创业”。后者即通常所说的“二次创业”。全球创业观察(GEM)认为,创业是依靠个人、团队或一个现有企业来建立一个新企业或一个现有企业的扩张的过程。其中“一个现有企业的扩张的过程”即“公司创业”。

(3) 创业可以是利用社会资源孵化或催化新企业或中小企业产生、成长、发展壮大的过程
创业必定不能孤立于社会整体而存在,需要创业者对有限的社会资源提出再分配。

在资源有限的前提下,创业者通过对创业机会的理性分析和周密的部署安排,赢得资源提供者的支持。随着社会分工的细化、市场竞争的加剧和就业压力的增大,社会创业已是新时期创业定义必须包括的意域。社会创业包括企业孵化器、企业催化器、创业投资企业、创业担保企业的活动内容。

1.1.2 创业的要素

创业研究是一个多领域跨学科的复杂系统问题,国内外对创业研究兴趣也分散在各个子课题上,有许多课题已经形成固有的学者圈子,如公司创建、创业发展、创业融资、公司创业、管理者继承、家族创业、技术转移和发展等。加特纳对当下西方创业领域的研究现状做了一个形象的比喻,那就是“盲人摸象”。其含义是说人们对创业的研究没有一个统一的理论视角和明确指出的假设前提,研究创业理论的学者对于创业的性质有着不同的看法,而且对于作为一种社会现象的创业领域应该包括的内容也不清楚。学者们就像“盲人”一样抓住了创业研究这头“大象”的某个部位就认为自己已经知道了整个“大象”是什么样子。很少有学者可以把所有这些领域都综合起来,也很少有人能够涉猎所有这些领域。因此,建立一个综合各个学科视角在内的创业理论的框架体系是比较困难的。

但是,通过界定某些前提假设和某些具体的研究问题,从而把研究的问题集中在某几个因素,进而能够建立一个研究共同感兴趣的要素群体,对于创业问题的研究和创业作为独立学科的建制是有意义的。并且,在实践中,创业者需要对创业要素进行分析和深刻的把握。国内外学者对此主要有以下一些研究成果。

1. 加特纳的四要素模型^①

加特纳认为单纯描述创业或创业者并不利于展开创业研究,他认为创业研究不是从某一方面就能得到充分研究的,因此,他提出了包括创业个体、环境、组织和创造过程的四个维度在内的创业研究理论框架。加特纳认为新企业的创建是指组织新的组织的过程,也就是将各个相互独立的行为要素组成合理的序列并产生理想的结果。他认为描述新企业创业主要包括四个要素:创立新企业的个人(创业者)、他们所创建新企业的类型(组织)、新企业所面临的环境及新企业创立的过程。任何新企业的创立都是这四个要素相互作用的结果,如图1-2所示。

创立新企业的个人(创业者)包括个人的成就需要、冒险倾向、年龄、教育以及有丰富的经历等特质;创业环境包括新市场的存在、资金可得性、外来人口率、进入壁垒、供应链上下游讨价还价的能力等;组织包括了内部的机构以及组织战略的选择等多项变量,组织战略是指战略选择,主要包括成本领先战略、差别化战略、集中度战略、合资/合作战略等;创建过程包括寻找创业机会、累计资源、推销产品与服务、生产、建立组织、应对政府与社会等。只有充分研究这四个变量,深入探究每个变量的维度与其他各个变量的维度的相互作用关系,才能够充分诠释新企业创建的全面性和复杂性。加特纳强调,如果单一的考

^① [美] Gartner W.B. *A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation*. Chicago: Academy of Management Review, 1985(4).

虑其中的某个或某几个因素,而忽略了其他因素,或者忽略了因素之间的相互联系,那么所建立起来的理论是不完善的。

加特纳模型的特点是不仅描述了新企业的创建,也适用于单个创业者的创业行为,此模型并不是专门回答“新企业是如何创建的”这一问题,而是为新企业的创业提出了可供参考的发展模型,因此这一模型也是动态的。

2. 蒂蒙斯的三要素模型^①

蒂蒙斯于1999年提出了一个创业管理模式,他认为成功的创业活动,必须能将机会、创业团队和资源三者进行最适当的搭配,并且也能随着事业发展而进行动态的平衡,创业流程由机会所启动,在组成创业团队之后取得必要的资源,创业计划才能顺利开展。蒂蒙斯的三要素模型如图1-3所示。

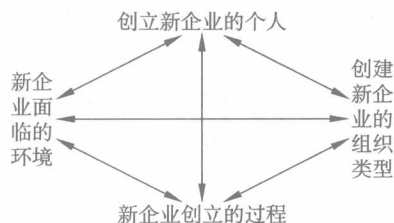


图 1-2 加特纳的四要素模型

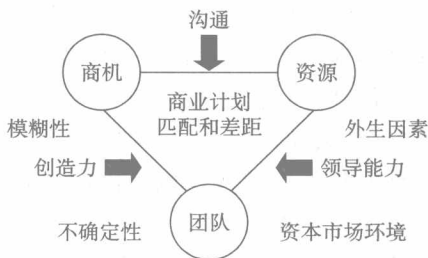


图 1-3 蒂蒙斯的三要素平衡模型

（1）商机

在蒂蒙斯的模型中,创业过程的起始点和核心是商机,商机的形式、大小、深度决定了资源与团队所需的形式、大小和深度。一般情况下,企业的成长率越高,规模越大,持续时间越长,毛利润、净利润和自由现金流越大,其商机就越大;市场越不完善,变化程度越大,不连续性和混乱程度就越高,信息和知识的真空和不足越多,商机越多。创业团队的作用就是利用自己的创造力在模糊、不确切的环境中发现商机或者创造商机,并利用资本市场环境、外生因素等组织资源,领导企业来实现商机的价值。在这个过程中,资源与商机是从匹配、不匹配再到匹配的动态过程。

（2）资源

资源包括财务资源、资产、人员以及商务计划。蒂蒙斯认为依靠自身资源是创业的一种生存方式,而且会创造出极大的竞争优势,以尽量少的资源做尽量多的事情是强有力的竞争武器。资源要创造也要节约。成功的创业者一般都为了合理利用和控制资源设计了创意精巧、使用谨慎的战略,以尽量少的资源从事尽量多的事情。有些创业者可能会有错误的想法:为了使企业成功,首先必须要让所有的资源都到位,尤其是资金必须到位。其实首先考虑金钱是一个很大的错误,现在短缺的是高素质的创业者和商机,而不是金钱。成功的创业者总是最后才考虑现金。

（3）团队

团队是高潜力企业的关键要素,创业者面临的最大的挑战就是建立一支杰出的团队。

^① [美]杰弗里·蒂蒙斯等. 创业学(第6版). 周伟民等译. 北京:人民邮电出版社,2005:31.

蒂蒙斯认为团队的素质包含相关净利和业绩记录、取胜的愿望、敬业、决心和恒心、对风险和不确定性的容忍度、领导、沟通等。著名的投资家阿瑟·洛克(Arthur Rock)这样评价团队的重要性:“如果你找对了人,他们就一直可以帮你改换产品。几乎我所犯的每一个错误都是因为我用错了人,而不是思路错误。”好的团队总是由一位非常有能力的创业带头人建立和领导的,他的业绩记录不仅向我们展示了他的成就,也展示了一个团队必须拥有的品质。创业领头人的作用就像一位领跑者、一位企业文化创造者和一位赛手兼教练,他的作用至关重要。

3. 威克姆的四要素模型^①

威克姆(Philip A. Wickham)提出了基于学习过程的创业模型。威克姆认为创业活动包括创业者、机会、组织和资源四个要素,而且这四个要素是互相联系的。创业者任务的本质就是有效处理机会、资源和组织之间的关系,实现要素间的动态协调和匹配。创业过程是一个不断学习的过程,而创业型组织是一个学习型组织。通过学习,不断变换要素间的关系,实现动态性平衡,成功完成创业。威克姆的基于学习过程的四要素模型如图1-4所示。

威克姆创业模型的主要特点是将创业者作为调节各个要素关系的重心,创业者在创业中的职能体现在与其他三个要素的关系上,即识别和确认创业机会、管理创业资源、领导创业组织。在这个过程中创业者需要不断加强学习,使其能够根据机会来集中所需资源,使组织适应机会的变化,进而实现创业成功。该模型还揭示了资源、机会、组织三要素之间的相互关系。

4. 布森茨的四要素交集模型^②

布森茨(Busenitz L. W.)在研究了1985—1999年发表在西方顶级杂志上的99篇创业研究文献之后发现,创业研究主要集中于以下四个方面:创业机会、创业个体或团队、组织方式和环境以及四个要素的交集。布森茨的四要素交集模型如图1-5所示。

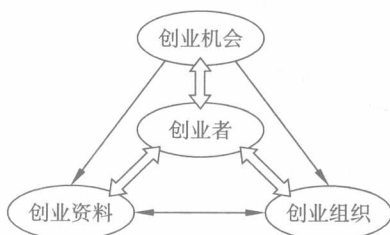


图 1-4 威克姆基于学习过程的四要素模型

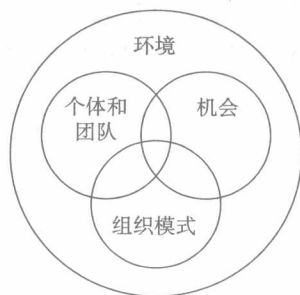


图 1-5 布森茨的四要素交集模型

个体与团队的研究内容包括创业个体/团队的特征、智力和人力资本的动态发展进程,以及对比不同创业者之间或者创业者与非创业者之间的区别。创业机会通常是在市场与环境的动态过程中产生的,它涉及资源的重新配置,以不同的方式产生不一样的结

① [英]Philip A. Wickham. *Strategic Entrepreneurship*. London: Pitman Publishing, 1998: 30-32.

② [美]Mitchell R. K., Busenitz L. W., Bird B. *The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research* 2007. Texas: Entrepreneurship Theory and Practice, 2007(1).

果。组织模式的研究包括管理的实践、资源的获取和配置、组织系统的发展、战略以及结构,组织结构可以把一个发现了的机会转变成可利用的产品或服务。创业环境研究涉及创业率、文化、经济或市场因素,这些因素共同增进或阻碍着创业活动。布森茨认为除机会外,其他要素受到管理领域过度的关注,因此未来的研究者需要在机会以及相关领域展开研究,如个体差异如何影响机会识别的过程,或者如何整合企业资源来开发机会。

1.1.3 创业的过程

1. 蒂蒙斯的平衡模型

蒂蒙斯认为创业是一个高度动态的过程,在创业过程中,机会的模糊、市场的不确定性、资本市场的风险以及外在环境的变迁等因素,经常影响到创业活动,使得创业过程充满了风险。因此就必须依靠创业者的领导、创造力与沟通能力来发掘问题。其中机会、资源、创业团队是创业过程中最重要的驱动因素,商业机会是创业过程的核心要素,创业的核心是发现和开发机会,并利用机会实施创业,因此,识别与评估市场机会是创业过程的起点,也是创业过程中一个具有关键意义的阶段。

创业过程是一个连续不断地寻求平衡的行为组合。尽管这三个部分很难保持完全的匹配,但只有持续的追求一种动态的平衡,企业才能保持持久的发展。当创业者用平衡的观念展望未来时,需要关注前面将会遇到的陷阱、发展的速度、未来的资源等问题。创业者需要不断采用实验性的方法,不断的评估、修订战略和战术。在考虑开发商机、资源和团队所必须解决的问题过程中,创业者的工作就是将思路塑造成商机,然后再将商机塑造成事业。这个创业过程具有反复性,而且带有不断试错的特征^①。

蒂蒙斯认为核心的创业过程是高潜力企业获得极大成功的原因,是驱动力主导了高度动态的创业过程。其包括商机的驱动、创业带头人或创业团队的驱动、节约和创造资源的驱动以及上述因素的匹配和平衡,这些因素是综合性的、整体性的。蒂蒙斯以网景公司为例,系统地阐述了平衡模型的应用,网景公司创业初期的蒂蒙斯平衡模型如图 1-6 所示^②。

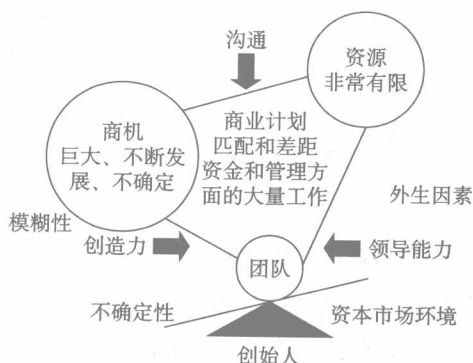


图 1-6 网景公司创业初期的蒂蒙斯平衡模型

① 夏清华. 创业管理. 武汉:武汉大学出版社,2007:4.

② [美]杰弗里·蒂蒙斯等. 创业学(第6版). 周伟民等译. 北京:人民邮电出版社,2005:35.

图 1-6 表明,在最初阶段,网景公司处于极不平衡状态,现有团队和资源的能力远远无法承受巨大的商机,这种差距非常大,此时就需要考虑风险投资的问题了。

风险投资家约翰·多尔是最早清楚认识到这个商机的规模和潜力的人,他相信网景会通过企业内部的管理和企业外部的专业咨询者来填补资源的短缺,于是他帮助网景建立了管理团队。随着风险投资的注入,网景逐渐趋向平衡,当网景正式公开上市时,风险投资者获得了丰厚的回报。蒂蒙斯认为风险投资者能够极大提高各种驱动因素的平衡性。风险投资者或合作伙伴可弥补团队的缺陷,哪里存在不平衡的情况,他们就可在哪里创造平衡。

蒂蒙斯模型的特点是三个核心要素构成一个倒立的三角形,创业团队位于三角形的底部。在创业初始阶段,商业机会较大而资源较为缺乏,三角形将向左边倾斜。随着企业的发展,企业拥有较多的资源,但这时原有的商业机会可能变得相对有限,这就导致另一种不均衡。此时,创业领导者及创业需要不断探索更大的商业机会,进行资源的合理运用,使企业发展保持合适的平衡。这三者的不断调整,最终实现了动态均衡,这就是新创企业发展的实际过程。蒂蒙斯模型始终坚持三要素间的动态性、连续性和互动性。

2. 丁栋虹的创业过程定义模型^①

丁栋虹认为:“创业是一个过程,而不是一个事件;创业过程由机会发现、机会评估、机会开发以及创业结果组成;在创业过程中,个体创业者是核心要素,创业过程受到社会或环境因素的影响;创业可以在新创的企业中发生,也可以在已创建的企业中发生。所以,创业是一个由不同要素组成的过程。”图 1-7 描述了创业过程的基本要素、创业者的作用以及创业过程所处的环境,从图中可以看出,“创业过程是一个线性的连续过程,事实上,创业过程也是重复的动态过程。”

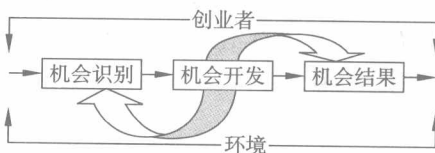


图 1-7 丁栋虹的创业过程概念模型

3. 郁义鸿、李志能等人的创业过程四个阶段^②

郁义鸿、李志能等人在《创业学》一书中指出创业过程中所涉及的知识与技能与一般的管理职能并不完全相同,一个创业者必须能够发现、评估新的市场机会,并进一步将其发展为一个新创企业。在这一过程中确实有着许多对现存企业进行管理工作时所未予重视或不那么重要的知识和技能。因此,创业过程一般包含四个阶段:识别与评估市场机会、准备并撰写经营计划、确定并获取创业资源、管理新创企业,如表 1-1 所示。

^① 丁栋虹. 创业管理. 北京:清华大学出版社,2006:10.

^② 郁义鸿、李志能,[美]罗博特·D. 希斯瑞克. 创业学. 上海:复旦大学出版社,2000:21.

表 1-1 创业过程的四个阶段

第一阶段 识别与评估市场机会	第二阶段 准备并撰写经营计划	第三阶段 确定并获取创业资源	第四阶段 管理新创企业
● 创新性与“机会之窗”的长度 ● 机会的估计与实际的价值 ● 机会的风险与回报 ● 机会与个人技能与目标 ● 竞争状态	● 封面页 ● 目录 ● 执行概要 ● 市场分析 ● 营销计划 ● 财务计划 ● 生产计划 ● 组织计划 ● 融资计划 ● 附录或图表	● 创业者的现有资源 ● 资源缺口与目前可获得的资源供给 ● 通过一定渠道获得其他所需资源	● 管理方式 ● 成功的关键因素 ● 当下问题与潜在问题的辨识 ● 控制系统的完备化

4. 成功创建新企业的“八步阶梯”

企业的创建是一个连续的循环的过程,很难在时间上严格地区分各个阶段,也很难预测从创业到守业的转折点。为了便于理解,本书将创建新企业的过程理解为八步阶梯。当然,创业并不是一个按部就班的过程,各步之间也包括一些循环往返。

(1) 培养创业能力

在创业步骤中,创业者个人素质和能力获得培养和提高是创业的第一步。要成为一个成功的创业者,除了具备一定的身体素质、心理素质之外,还必须对所进入的行业技能具有较好的掌握,这是进入一个行业的“敲门砖”。创业是各种社会知识的集合,包括法律、企业管理、财务会计、税务、市场营销等。在知识经济、信息时代,创业者在开始创业之前必须对这些基本知识予以把握。此外,创业对于个人的团体协作意识、创业意识、创新能力、交际能力等综合能力素质的要求较高。创业的成功与否,往往取决于创业者个人的基本素质。通过对创业成功人士的分析总结,不难发现并不是所有人都适合创业,但创业成功人士都应具有上述提到的创业能力。

(2) 识别创业机会

创业机会的识别是成功创建新企业的重点和难点。无论新创企业从事何种事业,机会的识别都起着举足轻重的作用。识别和评估创业机会是整个创业过程中一个具有关键性意义的阶段。许多创业机会并不是偶然出现的,而总是青睐那些有准备的人,或者是一个识别市场机会的机制建立起来之后才会出现。虽然多数情况下不存在正式的识别市场机会的机制,但通过某些来源往往可以有意外的收获,这些来源包括消费者、营销人员、专业协会成员和技术人员等。国家产业政策的调整、新技术的出现、人口和家庭结构的变化、人的物质精神的需要变化、流行等都可能形成商业机会。无论市场机会的设想来源于何处,都需要经过认真细致的评估。作为创业者,应该具有敏感的嗅觉,能够及时准确地识别创业机会。

(3) 制订创业计划

创业者在完成创业环境分析、发现创业机会、确定事业内容之后,就应开始着手编订创业计划。创业计划是创业启动阶段的核心。所谓创业计划,是对与创业项目有关的所

有事项进行总体安排的文件,它包括商业前景展望,人员、资金、物质等各种资源的整合,以及经营思想、战略确定等,是为创业项目制定的一份完整、具体、深入的行动指南。创业计划是创业成功的关键。一个别出心裁的创意、一个稍纵即逝的点子、一件意想不到的突发事件都有可能成为创业的契机,但创业的关键是看这些创业机会能否形成一个周密的创业计划。创业计划是对创建企业的基本思想的阐述以及相关事项的总体规划,通常以商业计划书的形式出现。

(4) 筹集创业资本

创业计划不仅是创业者对创业思想及具体事宜的归纳和整理,而且能够成为风险投资者选择项目的依据,直接影响新创企业的融资。因此,撰写创业计划的目的除了谨慎对待自己的创业行为之外,还有一个重要目的就是寻找创业融资。创业者对资本的需求是非常紧要的。创业融资的渠道主要是向父母亲戚借贷,好的项目还可能有获得风险投资、银行信贷、融资租赁等多种融资方式。尽管可供选择的融资渠道和融资方式很多,但是获得资金上的支持绝不是一件容易的事情,注册资本的最低限额往往成为创业的瓶颈。因此,创业融资在创业的启动阶段至关重要。

(5) 缔约法律结构

创业者通过创业计划寻找到了投资后,首先面对的问题是成立怎样的企业。按照我国目前的相关法律法规,可以选择的企业(或经营性组织)的形式有个体工商户、合伙企业、个人独资企业、有限责任公司、股份有限公司。选择不同的企业形式,对合作伙伴的要求也是不同的,因此承担的风险和责任也是不同的。比如成立合伙企业,要求各合伙人相互具有很高的信任度,对合伙企业承担无限连带责任;而成立法人公司,各出资者仅以自己出资额为限对公司承担有限责任。此外,创业者还必须掌握企业的设立条件、设立程序、制定《公司章程》或签订《合伙协议书》、设立公司组织机构等基本知识。有的创业者还会涉及知识产权、特许经营合约等法律知识。

(6) 新企业的设立

当创业者完成创业计划并获得融资之后,就可以按照法定的程序进行注册登记。完成注册登记意味着新创企业在法律上得到认可,宣告企业法人的正式成立,从此,创业就不再是简单的“纸上谈兵”了。该部分包括确定企业的组织形式、设计企业名称、企业的选址、向工商行政管理机关提出企业登记注册申请。领取营业执照是企业正式成立的标志。企业设立以后还必须依照法律规定,设置会计账簿、编制企业的财务报表、报税纳税等。

(7) 新企业的管理

新创企业在创立之初受业务量、资金、场地、人员等客观条件的限制,不可能像大企业那样拥有系统的管理机构,各个部门的职能划分并不严格,创业者团队的分工也不明确。但是,随着业务量上升和人员的增加,形成系统的管理体系就成为当务之急。管理体系的形成是企业成长的一个重要前提。尽管不同规模、不同行业的企业情况有所区别,但是所有企业的管理体系均应包括会计控制、营销管理、人力资源管理和技术管理等内容。

(8) 新企业的成长

新创企业的成长离不开市场对企业所提供产品或服务的认可。相对于老企业而言,新创企业在行业内属于后发者,因此能否在短期内通过营销管理在市场上占有一席之地