



普通高等教育“十一五”国家级规划教材



北京高等教育精品教材 清华大学 985 名优教材立项资助
BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

21世纪清华MBA精品教材 国家级精品课程“创业管理”配套教材

创业管理学

第②版

◀ 张炜 姜彦福 主编 ▶

MBA

Entrepreneurial

Management



清华大学出版社





普通高等教育“十一五”国家级规划教材



北京高等教育精品教材 清华大学 985 名优教材立项资助

BEIJING GAODENG JIAOYU JINGPIN JIAOCAI

21世纪清华MBA精品教材 国家级精品课程“创业管理”配套教材

创业管理学

第②版

张炜 姜彦福 主编



Entrepreneurial
Management

清华大学出版社
北京

内容简介

本书围绕创业者在创业过程的不同阶段所遇到的实际问题进行编写,涵盖了创业管理中的核心内容。全书分为5篇,共11章,主要内容包括创业与创业精神、创业过程、创业机会、商业模式、创业者与创业团队、商业计划、创业融资、新创企业战略、新创企业的成长管理、新创企业的危机管理、公司创业。

本书的主要特点:注重理论和知识的系统性,强调内容的新颖性,注重创新,并紧密结合我国的创业实践,突出内容的实用性。

本书作为大学创业管理课程的教材,适合本科生、MBA和其他相关专业研究生;也可以作为广大创业者及相关研究、管理人员的参考书,以及大学生创业计划大赛和各种创业培训项目的培训教材。

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

创业管理学/张炜,姜彦福主编.—2版.—北京:清华大学出版社,2018
(21世纪清华 MBA 精品教材)
ISBN 978-7-302-50972-1

I. ①创… II. ①张…②姜… III. ①企业管理—研究生—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 190279 号

责任编辑:高晓蔚
封面设计:汉风唐韵
责任校对:宋玉莲
责任印制:杨 艳

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 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

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印 装 者:北京国马印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:25.75 插页:1 字 数:531千字

版 次:2005年7月第1版 2018年8月第2版 印 次:2018年8月第1次印刷

定 价:49.00元

产品编号:053526-01

作者简介

张帏 清华大学经济管理学院长聘副教授、博士生导师，清华大学中国创业研究中心副主任，清华 x-lab——清华大学创意创新创业教育平台首任主任、学术主任，富布莱特访问学者 / 麻省理工学院斯隆管理学院国际访问教师，斯坦福大学商学院访问学者，Price-Babson 全球创业教育师资项目第 20 期成员。主要研究领域为创业投资、创业管理、新兴产业发展。负责并完成了 2 个国家自然科学基金面上项目和 1 个国家自然科学基金重点项目的子课题。在 *Research Policy*、*Journal of Small Business Management*、*Management and Organization Review*、《经济研究》等期刊发表了 40 多篇论文。所指导的清华学生创业团队在国内外重要大赛中十多次获奖，包括第五届“英特尔-伯克利全球科技创业挑战赛”冠军。

姜彦福 清华大学经济管理学院教授，博士生导师，清华大学中国创业研究中心首任主任，曾担任两届清华大学学术委员会委员。主要研究领域为创业管理、创业投资、公司治理。共同主持并完成国家自然科学基金重点项目 1 项，负责并完成国家自然科学基金面上项目 3 项、教育部人文社科基地重大项目 1 项。研究成果获教育部科技进步一等奖 1 项、广东省科技进步特等奖 1 项、北京市哲学社会科学成果一等奖 1 项。

21世纪清华MBA精品教材

◎ 技术创新管理 (第3版)

吴贵生 王毅 主编

◎ 高技术创业管理

——创业与企业成长
(第2版)

雷家骕 王兆华 编著

◎ 创业管理学 (第2版)

张伟 姜彦福 主编

◎ 会计学 (第4版)

夏冬林 主编

◎ 组织行为学

陈国权 主编

◎ 人力资源开发与管理 (第5版)

张德 主编

◎ 现代管理学

张德 主编

◎ 企业文化建设 (第3版)

张德 主编

◎ 财务管理 (第4版)

卢家仪 主编

创业 管理学

前言

第2版

FOREWORD

2018年,中国迎来了改革开放40周年。中国的改革开放,大大释放了中国人的创业精神,推动了中国经济社会的转型和快速发展。清华大学中国创业研究中心完成的《全球创业观察中国报告》的历年研究结果对比表明:中国的创业活动在全球中处于相对活跃状态,并且已经从以生存型创业为主转变为以机会型创业为主。

当前,“大众创业、万众创新”已经成为我国的一项重要国家政策。作为在创业领域开展了多年研究和教育的学者,我们为中国创业创新的蓬勃发展感到兴奋,特别是很高兴看到敢于创新、勇于创业的人越来越多,社会对失败也更加宽容。

清华大学经济管理学院从20世纪90年代中后期开始深入开展创业研究和创业教育,2000年正式成立了清华大学中国创业研究中心。2007年,清华大学“创业管理”课程入选国家级精品课;2010年,由清华经管学院和清华科技园联合开设的“创业机会识别和商业计划”课程被评为清华大学研究生精品课程;2014年由清华经管学院和清华科技园联合开设

的“创办新企业”课程被中关村科技园区管理委员会评为“中关村(清华)梦想课堂”,并获得2017年全国高等学校创新创业教育“精彩一课”(视频公开课)评审一等奖。更为重要的是,经过清华大学各方面的努力、广大校友和社会各界的支持,清华大学的创业教育从活动,到课程、大赛、教育项目、创意创新创业(简称“三创”)教育平台,再到清华科技园的创业孵化器,形成了创业教育过程的完整链条;清华大学目前已经初步成功构建了开放、交叉并富有活力的高校创业教育生态体系。

作为学科研究和教育的重要成果,2005年7月,《创业管理学》正式出版,并在第二届亚洲创业教育大会(REE Asia 2005)上首发。该书出版后,得到社会各界的好评,并成为国内众多高校创业教育的教材,第1版已经重印了10次。2006年,该书被评为北京市高等教育精品教材,同年入选普通高等教育“十一五”国家级规划教材。

过去12年来,国内外的创业环境和创业形势变化很大。在这样的背景下,对该书进行修订、出版第2版是非常必要的。《创业管理学》(第2版)于2012年入选清华大学“985”三期名优教材建设立项。第2版增加了“绪论”和“新创企业的成长管理”全新的两章,在各章节增加或删减了一些内容。在修订的过程中,我们吸收了清华大学经济管理学院创业研究团队过去20年来的部分研究成果,其中包括我们前几年完成的国家自然科学基金项目(70572004、70972028)的成果,同时吸收了一些国内外最新的研究成果。我们在保留经典案例的同时,对书中的案例也进行了相当比例的补充或更新,并且增加了文字、小视频等形式的拓展资源。

在本书修订的过程中,有多位同学协助或参与了相关章节案例的修改或补充,他们是:齐继国、叶雨明、张思培、陈颖梅、段勇倩、陈梦、王子、王娇、孙妍、王好庭、张蕊、张开迪、董美辰、罗文星、文聿峰、刘官菁、刘梦琦、纪鸿璐等;叶雨明和张思培同学先后参与了第一阶段修订工作的组织协调,陈颖梅协助对各章修订稿进行了初步的审阅,齐继国同学参与了第二阶段修订工作的组织协调并参加了各章修订稿的最终讨论,徐中博士多次进行了信息反馈。在此特向他们表示衷心的感谢!

感谢清华大学出版社刘志彬主任的支持,并特别感谢本书第2版责任编辑高晓蔚,由于她的努力,使本书第2版能及时和读者见面。

最后还要衷心感谢众多创业者、企业家、创业投资家及相关人士对我们开展创业研究和创业教育的大力支持!

由于作者水平有限,本书第2版还存在一些不足之处,恳请各位读者批评指正。

张 炜 姜彦福

2018年6月

创 业

管 理 学

前 言

第 1 版

FOREWORD

活跃的创业活动是经济发展的巨大动力,中国的改革开放,大大释放了国民的创业精神。清华大学中国创业研究中心《全球创业观察 2002 中国报告》(清华大学出版社,2003)的研究结果表明:“中国的全员创业活动指数在 37 个全球创业观察(Global Entrepreneurship Monitor, GEM)研究项目参与国家和地区中排名第九位,即中国在全球的创业活动中处于活跃状态。”伟大的创业精神和活跃的创业活动正是过去 20 多年来中国经济能够持续高速发展的关键原因,这也必将是决定中国经济未来能否继续保持良好发展态势的关键性因素之一。但是,我们的研究还发现,我国的创业活动是以生存型为主的,约占 60%,而机会型创业只有 40%;中国的创业机会多,国民的创业动机比较强,但创业能力不足,亟须通过创业教育和实践智慧的积累提高创业能力。

当前中国经济发展迅速创造了大量的创业机会,同时中国也面临巨大的就业压力。大学作为培养国家未来人才的关键基地,应当为广大学生提供更全面的教育。我们认为其中很重要的一点是需要大力加强大学创业教育,一方面为广大学生的日后发展提供基础的创业知识和技能,更为重要的

是初步培养他们的创业意识和创业精神。创业精神不仅在创办新企业时需要,大企业、非营利机构同样需要创业精神(Sahlman 和 Stevenson,1999)。

创业教育在国外,尤其是在美国,已经成为商学院教育最为重要的组成部分之一。国外大学的管理教育也朝着创业型管理教育演变,并且创业教育的范围并不局限于商学院中的管理教育,一些理工科院系也积极探索和开展创业教育。

目前,我国大学的创业教育已经起步,开始进入加速发展阶段。很多大学在积极探索大学的创业教育,但目前国内相关的研究、教材和案例等还不能很好地满足创业教育的需求。

清华大学经济管理学院从1998年开始为MBA开设了创业管理领域的课程。清华大学中国创业研究中心从2000年正式成立后,积极开展对中国创业管理的深入研究,并积极引进和编写相关的教材、案例。在多年的教学和研究基础上,我们从2003年年初开始,历时两年多,终于完成了这本融合集体智慧的《创业管理学》教材。

本教材有以下几方面的特点。

第一,注重理论和知识的系统性。本书围绕创业者在创业过程的不同阶段所遇到的实际问题进行编写,全书涵盖了创业管理中的核心内容。

第二,强调内容的新颖性。书中有相当内容是我们最新的研究成果,包括多篇博士论文及博士后研究报告的研究成果;同时,本教材也充分吸收了国内外相关领域的研究和教学成果。

第三,突出内容的实用性。本书特别注重理论和实际的联系,注重结合中国的创业实践。例如,国内的创业者普遍不能很好地完成商业计划开发写作,本书把我们自己所指导的获得国际创业计划大赛大奖的最新商业计划书作为教学案例,供大家学习参考。另外,每章都有学习目的、小结、复习与讨论题,并配有案例,非常方便读者(尤其是师生)的使用。

第四,注重创新。例如,商业模式是创业管理中非常重要的概念和内容,但国外的创业教材基本上没有专门的章节内容;本教材编委会在多次反复讨论的基础上,决定把商业模式作为单独的一章,编写人员查阅了大量国内外材料和案例,在此基础上总结创新而完成本章。

本书可以作为大学创业管理方面课程的教材,适合MBA和经济管理类的其他研究生,可以作为非经济管理类的研究生和本科生作为教学参考书;本书

也可以作为广大创业者(包括潜在的创业者)、富有创业精神的公司领导人、负责新业务开拓的部门负责人和员工的指导书,更可以作为大学创业计划大赛和各种创业培训项目的培训教材。

全书由姜彦福、张炜主编,其中:第1章由姜彦福主笔,第2章由林嵩完成,第3章由邱琼完成,第4、第7两章由张炜完成,第5章由唐靖和陈耀刚完成,第6章由崔小刚完成,第8、第9两章由叶瑛完成,第10章由张健完成,第3篇的综合案例由张炜完成。另外,第6章的商业计划案例曾由张炜老师带队在国际商业计划大赛中获得“最佳国际商业奖”。在此,我们要衷心感谢马晨、张先涛等人的贡献,还要感谢清华大学材料系崔福斋教授的支持!

在编著过程中,我们定期开会讨论书稿的内容,及时调整完善全书的架构,在初稿完成后,编委会成员相互审阅修改书稿,可以说此书的完成是编委会所有成员智慧和辛劳的结晶。

感谢清华大学出版社金娜女士对本书出版的大力支持,使本书能够及时和读者见面;另外,北京市教委把本书列为北京市高等教育精品教材,并给予了支持。最后,我们还要衷心感谢那些对我们开展创业领域研究和教学一直给予支持的各界朋友,其中有的和我们一起探讨过创业管理相关的问题;有的接受过我们的调研访谈和案例研究;有的还直接到我们的课堂上与师生分享他们创业和(或)创业投资的经验和教训;还有那些上过我们创业相关课程的同学;等等。没有他们的支持、鼓励和帮助,我们就不可能完成并进一步完善这本教材。

由于水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,恳请各位读者批评指正,以共同促进我国的创业教育事业的发展。

姜彦福 张 炜

清华大学经济管理学院

清华大学中国创业研究中心

2005年6月

创业

管理学

目录

CONTENTS

绪论 1

第 1 篇 创业精神与创业过程

第 1 章 创业与创业精神 9

1.1 创业的概念和类型 10

1.2 创业、创业精神与经济增长 11

1.3 创业精神与社会发展 15

1.4 创业环境 17

1.5 创业教育 20

本章案例:任正非和华为的创业与创业精神 23

第 2 章 创业过程 26

2.1 理解创业的一般过程 27

2.2 新创企业的生命周期 34

2.3 创业中所需的资源 37

2.4 精益创业的理念和思维 40

2.5 三个重要的创业模型 41

第2篇 创业机会和商业模式

第3章 创业机会	63
3.1 创业机会：概念和存在的原因	64
3.2 创业机会的期望价值：选择利于创业的机会	69
3.3 创业机会评价	76
3.4 创业机会识别与开发	81
本章案例：米公益的创业机会识别与开发	89
第4章 商业模式	91
4.1 商业模式的概念	93
4.2 商业模式的作用	95
4.3 商业模式的评价	103
4.4 商业模式的演进和持续创新	108
本章案例：iPod：帮助苹果电脑公司走向苹果公司的“桥梁”	119

第3篇 创办新企业

第5章 创业者与创业团队	127
5.1 创业者心理及性格特质	128
5.2 创业者应具备的个人能力	137
5.3 创业团队的组建	145
5.4 创业团队的股权分配和激励	155
第6章 商业计划	166
6.1 初步了解商业计划	167
6.2 如何制定商业计划书	170
6.3 商业计划书的主要内容	174
6.4 商业计划书的一些常见问题	190

本章案例:瑞福生物材料公司商业计划执行总结	192
第7章 创业融资	196
7.1 创业融资难的原因和创业者的基本对策分析	197
7.2 创业融资的资金需求	201
7.3 创业融资的主要方式和融资路径	208
7.4 创业企业的价值评估	220
7.5 创业融资和创业投资的策略	230
本章案例:金洪恩电脑公司吸引 Intel Capital 的创业投资	243
综合案例:亚信公司的创业融资与发展	245
第4篇 创业企业的管理	
第8章 新创企业战略	261
8.1 创业战略的价值	262
8.2 新创企业战略的特征	267
8.3 创业者如何思考战略问题	271
8.4 新创企业可能的战略选择	278
本章案例:携程网的发展历程	293
第9章 新创企业的成长管理	296
9.1 产品开发管理和客户开发管理	296
9.2 如何跨越“鸿沟”	299
9.3 创业企业成长能力的培育和不同阶段的核心任务	303
9.4 组织管理方式与创业者角色在不同阶段的演变	305
第10章 新创企业的危机管理	311
10.1 新创企业的成长规律	312
10.2 初创期的危机管理:关注市场拓展危机	316
10.3 发展期的危机管理:关注现金流危机	325
10.4 规范期的危机管理:关注组织与人才危机	336

10.5	各阶段共同面临的技术轨道危机	342
10.6	各种危机的相互关系	346

第5篇 公司创业

第11章 公司创业			351
11.1	公司创业的概念	352	
11.2	公司创业的阶段模型	353	
11.3	公司创业的模式	358	
11.4	公司创业战略	362	
11.5	公司内部创业的流程、组织和机制	387	
本章案例：微信——腾讯公司的自我颠覆与超越			394

绪论

在开展创业研究和创业教育的过程中，我们接触了大量创业者和对创业很感兴趣的人，他们常常向我们咨询以下两种类型的问题。

第一类的问题大都来自想要创业或者初涉创业的人，如我们的同学、校友、教师或社会上其他潜在创业者。他们有各式各样的想法，对创业抱有很大的热情，常常问一些相对基础的问题，比如：

- (1) “这是不是一个很好的创业机会？”
- (2) “我该不该创业？”
- (3) “我该什么时候创业？”

第二类的问题大都来自已经开始创业甚至有多年创业经验的创业者，他们常常问：

- (1) “我这个企业做了好几年了，依旧半死不活，我到底应不应该放弃？”
- (2) “我们公司是否应该进行二次创业？”

纵览不同阶段创业者的问题，虽然关注的重点各不相同，但问题的背后却有着共同的本质，那就是创业的规划与战略问题。在本书中，我们将和大家共同探讨这些问题，希望能给大家带来些许关于创业本身和创业选择的启发。

一、创业的理想和现实

想创业或者正在创业的人大都各自怀抱“理想”。许多人也许都意识到“理想”对于创业者而言有着重要的支撑作用，但鲜有人去思考，“理想”二字解构开是什么？事实上，创业理想背后是我们所谓的创业动机。创业理想又可分为多种类型。通过研究，我们将它简单归类如下。

(1) 志存高远，希望比肩比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格、马斯克、任正非、柳传志、马云、马化腾、李彦宏等创业明星，以企业上市为目标，以推出改变人们日常生活和工作方式、改变世界的产品和服务作为努力的方向，期望实现自身财务自由的同时，“make the world a better place”（让世界更美好），还能够功成名就，甚至能够影响世界。

(2) 虽然赚有一些闲钱，但不甘一生平庸，转而将创业作为实现自己想法和价值的途径，更多地去追求个人成就感的满足。

(3) 希望通过创业给自己争取更多的自由空间和选择权,摆脱每天朝九晚五的上班族生活。

这三种类型的创业理想适用于绝大多数创业者,尤其反映了当代年轻人的创业与生存理想。

近年来,在“大众创业、万众创新”号角的鼓励和指引下,越来越多的年轻人加入了创业大军,以期实现创富与人生理想。同时,大量的天使投资、创业投资(也叫风险投资)机构活跃在一线,急切地寻找好的投资项目。

然而不可忽视的事实是:上千个创业项目中能受投资人青睐、得到投资的寥寥无几;即使是那些拿到创业投资的企业,也只有不到1%能够上市。

这说明什么呢?

创业这个过程,理想很丰满,现实很骨感。

面对这样的环境,创业者在正式创业之前及创业过程当中的思想准备就显得尤为重要,特别是在创业过程中,几乎所有创业者都可能遇到很多挑战和不确定性,倘若没有做好思想准备就匆忙“下海”或是盲目“前行”,那么,被“拍回岸边”或“触到暗礁”、不幸“受伤”的可能性就将很大。

这也是我们在国家提倡“大众创业、万众创新”的大背景下,极力强调加强创业创新教育的一个重要原因。

二、创业决策的模型

不论是潜在的创业者还是正在创业的创业者,在作决策时,都会面临着各种潜在收益和机会成本的权衡取舍,也面临着许多风险和不确定性。在很多时候,作出明智的创业决策是非常困难的。

我们在相关理论框架的基础上综合分析了大量实际创业案例,总结出一个创业决策分析的蝴蝶模型(见图1),供大家参考。

我们认为一个人在决定是否创业的时候,至少应当从以下四个方面进行考虑。

第一,创业者的个性和动机。作为一个创业者,你是否拥有优秀创业者所需要与普遍具备的个性和动机?比如,渴望成功,愿意承担风险,能容忍不确定性,执着,具有领导力、牺牲精神和高度责任感,等等。

第二,创业者的知识、能力、经验、资源和网络。作为一个创业者,你是否具备开发这种机会所需要的知识、能力、经验、资源及网络。当然,这并不是要求创业者本身完全具备这些,也可以通过组建合适的团队来弥补个人的不足。

第三,创业机会的潜在价值。你是否发现了有价值的机会?创业者的想法可以多种多样,但并不是所有的想法都具有创业的价值。投入大量精力与资源去践行不具有潜在价值的想法,这极有可能会使创业者“竹篮打水一场空”。因此,是否发现及如何发现或创造有价值的机会,是创业过程中最基本的问题。

第四,创业者的学习意愿和能力。在创业过程中,各种内外部环境不断变化,