

• 高等学校教材 •

创业管理： 理论、案例与实训

主 编 陈奎庆 彭 伟

高等教育出版社

• 高等学校教材 •

创业管理： 理论、案例与实训

主 编 陈奎庆 彭 伟



高等教育出版社·北京

内容提要

本书构建了集理论、案例、实训于一体的三大篇章,紧紧围绕创业者(创业团队)、创业机会、创业资源等创业要素展开了详细的讨论。此外,本书还基于资源观、网络观、制度观等主流的理论视角,就创业企业成长问题展开了深入的讨论。本书在理论上具有一定高度,有助于读者深入认识创业活动背后的规律;在案例上具有一定深度,有助于读者培养综合应用理论知识来分析创业活动的的能力;在实训上具有一定厚度,有助于读者体验创业活动的全过程,形成更加直接的感知。本书既可作为普通高等院校创业管理课程的教材,也可供创业者阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:理论、案例与实训 / 陈奎庆, 彭伟主编

· -- 北京: 高等教育出版社, 2017. 9

ISBN 978-7-04-048491-5

I. ①创… II. ①陈… ②彭… III. ①企业管理-研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 211938 号

创业管理: 理论、案例与实训

Chuangye Guanli Lilun Anli yu Shixun

策划编辑 汪 鹂

责任编辑 汪 鹂

封面设计 姜 磊

版式设计 马敬茹

插图绘制 黄云燕

责任校对 李大鹏

责任印制 毛斯璐

出版发行 高等教育出版社

社 址 北京市西城区德外大街 4 号

邮政编码 100120

印 刷 三河市华骏印务包装有限公司

开 本 787 mm× 960mm 1/16

印 张 13

字 数 230 千字

购书热线 010-58581118

咨询电话 400-810-0598

网 址 <http://www.hep.edu.cn>

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

网上订购 <http://www.hepmall.com.cn>

<http://www.hepmall.com>

<http://www.hepmall.cn>

版 次 2017 年 9 月第 1 版

印 次 2017 年 9 月第 1 次印刷

定 价 23.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换

版权所有 侵权必究

物料号 48491-00

前 言

“大众创业、万众创新”已经成为新常态下经济发展的新引擎，我国创业活动的主体正逐渐由“小众”走向“大众”。其中，以90后大学生为代表的青年日益成为创业活动的重要生力军。在这种时代背景下，大力加强创新创业教育，着力培养富有创新意识和创业精神的人才已经成为我国高等教育领域供给侧结构性改革的重要抓手。

当今，我国各类高校，无论是研究型大学还是地方应用性院校，都加大了对创业教育的投入力度。创业教育是一个系统的体系，开设创业课程教学是创业教育体系的一个重要组成部分，而编写创业课程教材又是成功开设创业课程教学的重要前提。

目前，国内高校创业领域的任课教师已经编写了多种创业管理方面的教材，这些教材呈现出不同的特征，有的重视创业的基本理论，有的重视创业的实践操作，有的重视创业的案例教学……这些教材有力地推动了我国创业教育的蓬勃开展。然而，目前尚缺乏兼具“理论高度、案例深度、实训厚度”的创业管理教材。在理论上具有一定高度，有助于学生深入认识创业活动背后的规律；在案例上具有一定深度，有助于学生培养综合应用理论知识来分析创业活动的的能力；在实训上具有一定厚度，有助于学生体验创业活动的全过程，形成更加直观的感知。我们近几年在承担创业管理的课程教学过程中，一直在构思编写这样一本可以有效融合理论、案例与实训的创业管理教材。

近年来，国内外创业领域的重要期刊《Entrepreneurship Theory and Practice》《Journal of Business Venturing》《Strategic Entrepreneurship Journal》《外国经济与管理》等杂志刊发了大量创业管理领域的经典文章。考虑到创业管理研究领域的多样性与复杂性，我们想介绍一些最基础的创业理论，以便学生能较好地理解创业活动背后的规律。因此，我们引用了创业领域知名学者 Timmons 的创业要素模型，着重从创业者（创业团队）、创业机会、创业资源等方面来展开本教材理论篇的编写工作，这三大要素构成了本教材第二至第五章的核心内容。考虑到创业企业成长问题无论是在理论研究上还是在实践应用上都具有重要的价值，因此我们在第六章就创业企业成长这一主题展开了详细的论述。此外，第一章我们主要介绍了创业的基本内涵以及创业过程模型，以便统领全书的理论篇章。为了突显每一章内容的理论高度，我们主要查阅了国内外

相关的经典理论文献，在文献研读的基础上，梳理整合相关内容来进行编写。

鉴于创业是一种实践性很强的活动，绝大多数创业管理教材都会编写相应的案例。然而，现有的大多数教材是将遴选的案例直接融入每一章节的理论内容中去。这样的案例在聚焦某一个或几个知识点上具有明显的优势，然而却很难让学生从整体上去探究复杂的创业活动背后的规律。基于此，我们决定借鉴国外商科案例教学的做法，编写篇幅较长的综合性案例，突出案例的深度，以便培养学生综合应用创业理论来分析复杂创业实践活动的能力。具体来说，我们采用陈述创业史的方法，编写了三个综合性案例，分别描述中国近代史上的杰出创业者刘国钧、70后技术天才型创业者李一男以及80后女性社会创业者乔婉珊的创业活动。这三个案例跨越了不同年代、不同性别、不同领域，具有一定的典型性与代表性。

无论是创业理论还是创业案例的教学，学生都是间接接受知识以及能力的培养，仍然缺乏对创业活动的深度感知。因此，本教材还编写了实训篇，通过组织学生参与几次实训环节，来体验创业活动的过程。具体来说，我们依次编写了“采访创业者”“创业心理测试”“商业模式画布”和“创业计划书撰写”4个实训内容，循序递进，以求让学生能对创业活动形成更直观的感受与认识。

本教材适合在高年级本科生以及研究生的创业管理课程中使用。如果学生修读《创业基础》课程后，再使用本教材，效果会更好。本教材对创业者也具有重要的启示意义。

本书的框架设计、统稿工作由陈奎庆和彭伟共同完成，研究生于小进、唐康丹、郑庆龄参与了相关章节初稿的编写工作。其中，第一章、案例2、实训1和实训2的编写工作由彭伟、郑庆龄合作完成；第二章、第四章和案例3的编写工作由彭伟、唐康丹合作完成；第三章、第五章、第六章、案例1、实训3和实训4的编写工作由彭伟、于小进合作完成。

由于时间紧迫以及能力所限，本书的内容仍有很多方面不尽如人意，疏漏之处在所难免。衷心希望广大读者能够给予批评和指正，及时反馈意见，以督促我们不断修改完善。

陈奎庆 彭伟

2017年仲夏

目 录

理论篇

第一章 创业概述	3
[学习目标]	3
第一节 创业的内涵	3
第二节 创业要素	8
第三节 创业过程模型	10
[本章要点]	19
[能力拓展]	19
[参考文献]	19
第二章 创业者	22
[学习目标]	22
第一节 创业者的内涵	22
第二节 创业者人力资本	25
第三节 创业者社会资本	29
第四节 创业者心理资本	32
[本章要点]	34
[能力拓展]	34
[参考文献]	35
第三章 创业团队	40
[学习目标]	40
第一节 创业团队的内涵	40
第二节 创业团队的类型与特征	43
第三节 创业团队的演进	46
第四节 创业团队的管理	52
[本章要点]	57
[能力拓展]	58

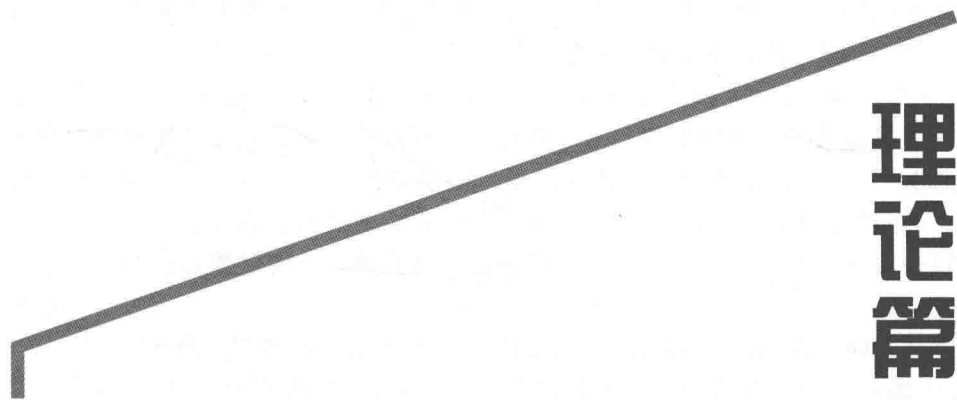
[参考文献]	58
第四章 创业机会	61
[学习目标]	61
第一节 创业机会的内涵	61
第二节 创业机会识别	65
第三节 创业机会评价	69
第四节 创业机会开发	75
[本章要点]	79
[能力拓展]	80
[参考文献]	80
第五章 创业资源	83
[学习目标]	83
第一节 创业资源的内涵	83
第二节 创业资源获取	87
第三节 创业资源整合	91
第四节 创业资源拼凑	97
[本章要点]	104
[能力拓展]	105
[参考文献]	105
第六章 创业企业成长	109
[学习目标]	109
第一节 创业企业成长概述	109
第二节 资源观视角下的创业企业成长	112
第三节 网络观视角下的创业企业成长	115
第四节 制度观视角下的创业企业成长	119
[本章要点]	123
[能力拓展]	124
[参考文献]	124

案例篇

案例 1 刘国钧：中国近代纺织业的创业巨人	131
引言	131

一、生于没落	131
二、闯荡江南	132
三、初露锋芒	135
四、王者大成	137
五、逆境求生	144
六、昙花一现	147
尾声	148
参考文献	148
附录	149
案例 2 李一男：技术天才的创业人生	152
引言	152
一、传奇天才，扬名华为	152
二、而立之年，自立门户	153
三、好马回头，再入华为	157
四、再别华为，身份转型	158
五、沉寂多年，再度出山	160
尾声	162
参考文献	162
附录	163
案例 3 乔琬珊：社会创业领域的“半边天”	165
引言	165
一、成长于创业世家	165
二、求学于美国	166
三、困难重重的创业初期	168
四、稳健的创业成长	171
尾声	174
参考文献	175
附录	175
实训篇	
实训 1 采访创业者	179
[实训任务]	179

[实训目的]	180
[实训技巧]	180
实训 2 创业心理测试	182
[实训任务]	182
[实训目的]	186
[实训解读]	187
实训 3 商业模式画布	190
[实训任务]	190
[实训目的]	192
[实训示例]	192
实训 4 创业计划书的撰写	194
[实训任务]	194
[实训目的]	195
[实训技巧]	195



理论篇

第一章 创业概述

学习目标

1. 了解创业的定义，掌握创业活动的特征；
2. 了解创业的类型；
3. 理解创业的要素；
4. 了解创业过程的含义；
5. 掌握经典的创业过程模型。

第一节 创业的内涵

一、创业的定义

国内外学者对创业的定义进行过较多的探讨。法国经济学家 Richard Cantillon^[1]在《商业概述》一书中将创业与风险承担联系起来。Morris^[2]总结了欧美地区创业核心期刊文章和主要教科书中出现的 77 个创业的定义，发现出现频率最高的关键词分别有：开创新事业、创建新组织、创造资源的新组合、创新、捕捉机会、风险承担、价值创造。国内学者朱仁宏^[3]比较分析了国外学者具有代表性的创业定义，认为创业可以从识别机会的能力、创业家个性与心理特质、获取机会、创建新组织与开展新业务 4 个方面进行把握。

部分学者从识别机会的角度来定义创业，如 Knight^[4]提出创业的核心内涵就是创业者需要承担不确定性，也就是要具备成功预测未来的能力。Kirzner^[5]则认为创业活动是市场局部不均衡或不完善时出现的套利机会的追逐行为。Leibenstein^[6]侧重于分析如何在动态的环境中发现和利用机会，并认为创业者比竞争对手更具备发现机会的能力。Stevenson 等^[7]指出驱动创业活动的是创业者对创业机会的洞察，而不是他们已控制的资源，强调了创业机会识别在创业活动中的重要性。Shane 和 Venkataraman^[8]认为创业就是发现、评估和利用机会的过程。Hisrich 等^[9]同样认为创业是识别和利用创业机会动态的财富创造过程。

部分学者从创业者个性与心理特质的角度来认识创业活动，如Bygrave^[10]认为创业者的个性和心理特质也是创业概念的重要内容，并指出创业者应具有首创精神，富有创造性、灵活性和想象力等；Conner^[11]指出有效的创业投入需要创业者的远见和直觉。还有部分学者从创办新企业的角度来定义创业，如Schumpeter^[12]认为创业就是创办新企业的过程，创业者通过新的组合来实现创业目标，新的组合包括新产品、新技术、新市场、新的原材料以及新的组织形式。Cole^[13]认为创业是以开展利润为导向的有目的的业务活动；Vesper^[14]则更加强调创业就是新组织的创建。Kao等^[15]将创业概括为孕育、创建和管理新企业的全过程。部分学者比较认同将创业视为一个过程，如Garner^[16]认为创业活动是新组织的演进过程；Bruyat和Julien^[17]认为创业是一个充满变化、新生者随时出现、充满创造力的过程，这一过程不仅创造了新的价值，而且改变和创造了创业个体。

总的来说，虽然目前学界对创业仍未形成统一的认识，但已在以下四个方面达成共识：一是强调创业过程中创业者的作用；二是创业涉及新业务的开展或新组织的创新；三是创业是对机会的识别和利用的创新活动；四是创业是一个有风险的价值创造过程。

二、创业活动的特征

创业活动的复杂性是导致创业研究难以就基本的定义和问题达成共识的主要原因。具体而言，创业活动具有如下特征^{[18][19]}：

（一）创业活动的主体多元化

创业现象不同于高管团队，虽然不同的高管团队在行业、组织、制度、文化等方面存在着差异，但有一点可以肯定，那就是高管团队是由组织的最高决策者构成的团体。因此，高管团队比较容易识别，也便于展开研究。而创业现象则不同，如果按照创业的主体来划分，就有个体创业、团队创业、家族创业、公司创业、社会创业等类型。

（二）创业活动较强烈地依赖于创业者及其团队的能力

管理学科主要的研究对象是组织的活动，公司或者相对规范的经营活动都是靠组织的力量来完成的。然而创业活动不同于管理活动，尤其是在初期的创业活动中更多依靠的是个人的力量和智慧。通过对于创业案例的梳理我们也印证了这一事实，如柳传志之于联想、比尔·盖茨之于微软等，这些企业的成功都主要取决于创业者的个人禀赋。尽管基于个人禀赋的创业会给企业的发展带来一些问题，但创业者对创业活动的重要性甚至是决定作用都是客观存在的，并且在今后的很长一段时期内仍然如此。

（三）创业活动具有高度的情境依赖性

不同的情境会导致创业活动过程和结果呈现出差异性^[20]。创业活动的情境条件包括历史、制度、时间、空间和社会等多个方面，他们共同决定创业者与机会的互动方式以及行动有效性的边界条件，识别情境因素是认识创业活动为何、何时以及如何发生的关键所在^[21]。

（四）创业活动是创业者在资源高度约束的条件下开展的活动

大多数的创业者都经历了白手起家的过程。如果拥有丰富的资源，一个人也许就失去创业的动力了。创业常常是变不可能为可能，大家都认为不可能的话，自然也就不愿意提供资源给创业者，个人和单一的组织所拥有的资源总是有限的，创业者在创业初期能够筹集到的资源也是有限的，故而不得不白手起家。由于资源的限制和约束常常会给创业者带来两种不同的结果：有的创业者由于资源的约束干脆形成了自力更生的个性和习惯，长期不向银行贷款并引以为豪，这样做极大地约束了事业的发展；还有一些创业者为了摆脱资源约束的困境，积极地去寻求资源获取渠道和积极地整合资源，探索出创造性整合资源的新机制，从而确保了企业的顺利发展。

（五）创业活动是在高度不确定性的环境中开展的活动

在不确定的环境中开展活动也是创业活动最突出的特点。这是因为创业者所面对的环境是高度不确定的。例如，“谁是顾客”“顾客认为什么有价值”“顾客是否认可我们的产品”等都是未知数，因此，难以按照明确的目标有计划地开展创业活动。创业活动的这些特征使得创业者的决策不同于企业中的管理者的决策。既有企业的市场是已经存在的，并且有现成的资源、网络和顾客，而创业者在这些方面几乎都要从零做起。创业者的异质性、环境不确定性以及创建新组织等三因素的交互作用导致创业过程不可能像一般企业活动（如现存企业的新产品开发活动）那样，通过某种可参考程序来应对不确定因素，构成了创业过程天然具备的动态性与复杂性的基础^[22]。

三、创业的类型

创业活动涉及面广。基于不同的视角，可以对创业进行不同的分类。

根据创业动机的不同，创业可以分为生存型创业和机会型创业。生存型创业，也称为被迫型创业，指创业者为了生计而相对被动进行的创业。其主要特征为：创业者受生活所迫，物质资源贫乏，在现有市场中捕捉机会，从事低成本、低门槛、低风险、低利润的创业。这一类型的创业主体为下岗职工、失地农民、找不到工作的大学生和转业军人等。这一群体在知识储备、资金支持、心理倾向等方面的短板使得他们无法应对社会变革的激荡发展，还在解决温饱的低水平创业阶段徘徊，不能成为中国创业的真正发展方向。

机会型创业指创业者为了追求商业机会，谋求更多发展而从事的创业活动，如李彦宏创办百度公司、比尔·盖茨创建微软公司显然都是机会型创业。机会型创业和生存型创业不是创业者的主观选择结果，而是由创业者面临的环境和能力决定的。

表 1-1-1 生存型创业与机会型创业的主要区别

	生存型创业	机会型创业
创业者的个人特征	知识储备低	知识储备高
创业人投资回报预期	低风险低收益	高风险高收益
创业壁垒	通常回避技术壁垒较高的行业	关注市场机会，选择有一定壁垒的行业
创业资金的来源	个人和家庭自筹	贷款、政府政策及创业基金
拉动就业	解决自己的就业问题	不仅解决自己的就业问题，还可以解决更多人的就业问题
政府和社会的关注	少	多

创业者往往是在资源匮乏的情况下开展创业活动，研究创业活动的初始条件对于分析创业活动的特点，预测创业活动的发展演变规律，具有重要的意义。Bhide^[23]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。他将创业划分为边缘创业、风险型创业、与风险投资融合的创业、大公司的内部创业和革命性的创业 5 种类型。

表 1-1-2 不同创业类型的特征比较

类型	不确定性	所需投资	利润
边缘创业	低	少	低
风险型创业	高	少	一般
与风险投资融合的创业	中等	中等	较高
大公司的内部创业	低	高	很高
革命性的创业	高	高	高

表 1-1-3 不同创业类型的要素比较

因素	冒险型创业	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；清晰地创业计划	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；股权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	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、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：Bhidé A V. The origin and evolution of new businesses [M]. Oxford: Oxford University Press, 2003.

根据创业目的的不同，可以将创业划分为经济性创业、知识性创业、社会性创业以及政治性创业等类型^[24]。经济性创业指的就是传统概念里面的创业，符合利润最大化的思想约束。事实上，经济型创业也是所有的创业活动中占的比例最大的一部分。知识性创业指以提高经济体的生产力水平、知识性水

平为目标的创业活动，如教育机构、研究所等。知识性创业着眼的是人类的长期经济发展，而不是短期的利润。社会性创业也是一类不以追求经济利润为主要目的的创业活动，主要解决的是社会问题，如保护环境、传播民族文化等。虽然说社会性创业活动并不以利润为主要的目标，但是这也不意味着社会性创业的企业不能盈利。社会性创业与国家的社会保障体制形成互补，在国家政策难以覆盖的领域，社会性创业企业可以发挥出灵活的作用，更好地解决社会问题。政治性创业指在某一领域创建一个政治利益团体、项目、政党的活动。如果一个企业追求政府给予的补贴、进入壁垒等政治利益，那么它也算是政治性创业的一种体现。

Christian 等^[25]依据创业对市场和个人的影响程度，将创业划分为复制型创业、模仿型创业、安家型创业和冒险型创业 4 种类型。还有学者基于创业起点不同来分类可以分为创建新企业和企业内创业；基于创业者数量不同来分类可以分为独立创业和合伙创业；基于创业项目性质的不同可以划分为传统技能型创业、高新技术型创业和知识服务型创业等。

第二节 创业要素

创业是一项复杂的系统工程，创业者必须面对各种各样的困难和挑战，如果想要创业成功，创业者不仅需要具备一定的素质和能力，同样重要的是把握好创业的几个要素。学术界对于创业要素的界定并没有达成共识，各个学者意见不一，如 Timmons^[26]提出的创业模型中认为创业有创业机会、创业团队和创业资源 3 个要素；Gartner^[16]从个人、组织、环境和过程 4 个方面构建了创业要素模型；Wickham^[27]将学习引入到创业模型中，并认为创业就是一个不断学习有效处理各要素之间关系的过程。众多的要素模型中，Timmons^[26]提出的要素模型受到的关注度和认可度最高。

一、创业机会

创业机会是指有吸引力的、较为持久的和及时的一种商务活动的空间，是一种满足未满足的有效需求的可能性，最终表现在能够为消费者或客户创造价值或者增加价值的产品或服务之中^[28]。有效需求指的是需求还没有被满足或是仅是部分满足，有待于激发和再组织。

Timmons^[26]认为，创业机会是创业过程的核心要素，创业的核心是发现和开发创业机会。机会是创业活动开始之际最重要的一个步骤，一个机会只有在证明了其自身对其目标群体能够增加价值的情况下，才可以被认定为有效。对于一个有效的机会而言，剩余的商业计划、融资计划都是水到渠成的事情，