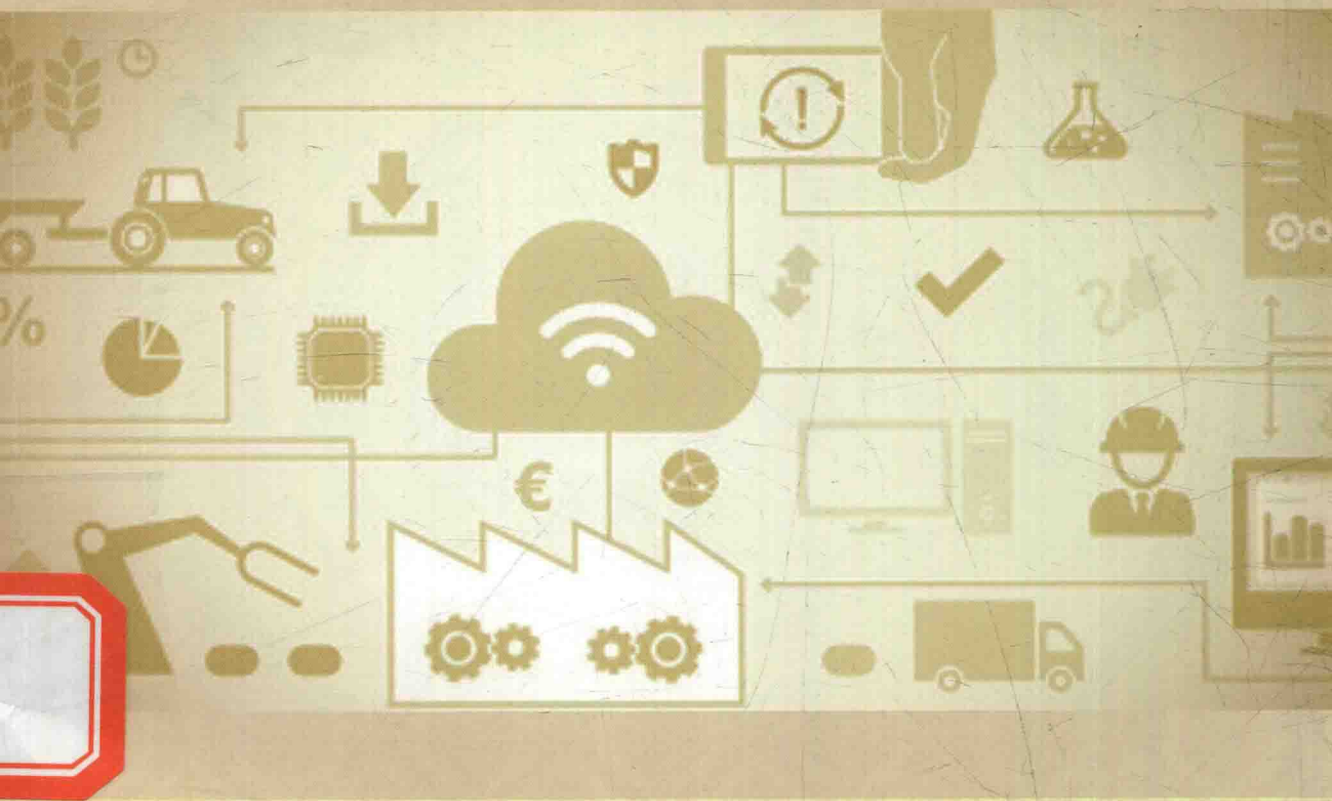


普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

创业管理理论与实践

段洪波 刘 炎 编著

 科学出版社

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

创业管理理论与实践

段洪波 刘 炎 编著

河北省高等学校创新创业教育教学改革研究与实践项目

河北大学“精品教材”建设项目



科学出版社

北 京

内 容 简 介

本书从时代的要求出发,总结作者从事创业实践多年的教学经验、教训和指导的心得,广泛汲取中外有关创业理论、实践与教育的精髓,通过大量鲜活的案例,探讨和总结了创业活动的一般规律与关键问题。本书主要包括对创业观念、动力和创业者素质的研究,对创业环境、创业商机的识别和把握,对创业的团队组建、机会识别、融资筹资等具体问题解决方法的介绍,对成功创业条件和创业失败误区的案例剖析,并针对创业中的困难和风险提出了对策。同时帮助学生创业产生初步的认识,激发其创业创新的积极性。本书的内容能紧跟时代发展,将创业理论与实践结合,精选有代表性的案例,与其他教材相比,更能为学生提供易理解、有实际效果的教学内容。

本书可以作为高等院校通识教育或者文化素质教育的教学用书,也适用于经济管理相关专业的创业教育的专业教材,并可以作为创业者学习创业知识的培训教材式自学参考书。

图书在版编目(CIP)数据

创业管理理论与实践 / 段洪波, 刘炎编著. —北京: 科学出版社, 2018.7

普通高等教育应用创新系列规划教材·经管基础课程系列

ISBN 978-7-03-057668-2

I. ①创… II. ①段… ②刘… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 121484 号

责任编辑: 刘英红 方小丽 / 责任校对: 彭 涛

责任印制: 霍 兵 / 封面设计: 蓝正设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

保定市中国画美凯印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2018 年 7 月第 一 版 开本: 787×1092 1/16

2018 年 7 月第一次印刷 印张: 9 1/4

字数: 206 000

定价: 36.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前 言

习近平总书记强调,“创新驱动的实质是人才的驱动,要想提高教育体制改革的进度,必须注重培养学生的创新精神和意识,形成一支规模宏大、富有创新精神、敢于承担风险的创新型人才队伍。”在高校,创业教育才是最应该做的,真正创业的是极少数人才会做的事情,这是推进素质教育发展的有效手段。高校的创新创业教育,不同于传统单一学科专业的培养模式,高校在对大学生创新创业能力的培养上,既要强调知识的融合、技术的集成、专业的互补、资源的共享,更要培养具有强烈变革思维的“一专多能”复合型人才。

创业在当今社会受到了越来越多的重视,而创业管理与实践的教学也从未像今天这样富有挑战性和令人振奋。在过去的日子里,我们目睹了社会的巨大变革和新企业如雨后春笋般出现,创业不仅面临更多的机遇,也有了更多的挑战。在经济全球化的背景下,创业的理论与实践也在快速变化和发展,教学也必须跟上脚步,有所创新。创新教育是提升国家创新能力的关键环节,它的一个重要方面就是创新人才的培养。结构合理的创新人才培养模式应该包含三翼:学术型创新人才、技能型创新人才与创业型创新人才。其中,创业型创新人才的培养是目前我国高等教育供给侧改革中最薄弱的一翼,高校本科创新人才培养应立足于教育供给侧结构性改革,建构以创业为驱动的新型创新人才培养模式,实现高校人才供给与社会需求的动态平衡。

创新创业教育与实践是使国家创新驱动发展战略落实的基础性环节,是贯彻国务院办公厅《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》的精神和要求,推动“以大众创业、万众创新拓展就业空间”的重要举措。高校大学生要顺应“大众创业,万众创新”的需求,必须树立创新创业意识和创业精神,更好地掌握创业实用技能、培养创业能力,对于大学生、高校、社会具有深远意义。创新不应该只是一句口号,而应该是一个系统的全过程,从思维到行动,把点滴的想法变成实际的行动,再持之以恒,这一切源自一个“敢”字。敢闯、敢试、敢拼的胆略和气魄,敢闯前人未敢涉足的“盲区”,敢闯矛盾错综复杂的“难区”。一个人或一个地区,要想实现创新发展,必须培养高校大学生这种敢为人先、勇于冒尖的精神品质。创新来源于创业,创新始于足下;创业无论出身,人人皆可成功;创新要有方法,不畏艰难、迎难而上、共同成长、共享成果,才能取得更大的成功;创新要有核心价值观引领,以功利为目的的创新不可持续。

虽然在目前的大环境下,越来越多的高校已经开始意识到创新创业教育的重要性,也开设了一定的关于创业教育的课程,注重对于学生创新能力的培养。然而,现在很多高校的创业课程都流于经营管理知识、行政管理要素、经济活动、法律常识的形式化、理论化的教学,仅仅停留在开设创新创业理论基础课程上。高校对于大学生创新创业能力的实践化培养意识不强,导致创新创业教育直接流于形式,有名无实,缺乏对于教学

质量的检验标准,直接制约了高校创业创新教育的成效,浪费了有限的教育资源,也制约了创新创业教育的发展。

本书由段洪波、刘炎编著,参与编写校对的人员有孙慧佳、孙睿迪、李亚林、张龙、许珂、左勇、李会青、肖凌燕、孔畅、卢悦、姚立国、张嘉路、郭爱宏、赵鹏、常青超、刘欢、曹宁波、陈靓佳、崔宁波、张洪硕、吴震、李沫、代升、王晓霞、韩晓杰、田菊会、倪倩林。

面对创新创业教育出现的新问题,本书的编写秉持广泛选材,注重实用与创新的原则,编者不仅希望这本《创业管理理论与实践》的内容能紧跟时代发展,更希望能为学生提供真正有意义的内容。我们将创业理论与实践结合,精选有代表性的案例,为学生提供易理解、有实际效果的教学内容。因各种原因所限,如果有不足之处,将在日后的编写工作中继续补充和改进。

本书在编写过程中参阅了大量的相关国内外书籍,并从互联网上选取了部分文字资料,文中尽力标出资料来源,谨向有关出版社及作者表示深深谢意。

编 者

2018年3月

目 录

第一章 创新与创业管理	1
第一节 创新与创业的内涵和关系	3
一、创新	3
二、创业	4
三、创业与创新关系分析	5
四、创业的创新机遇	5
第二节 创业门径	6
一、产品创新	6
二、服务创新	7
三、经营创新	9
第二章 企业家精神与创业	11
第一节 创业理论	11
一、创业的定义	12
二、创业的阶段	13
三、创业的类型	13
四、大学生创业	14
第二节 企业家精神	15
一、企业家精神内涵	15
二、企业家精神	17
第三节 企业家精神和创业的联系	20
一、创新精神与创业	20
二、冒险精神与创业	21
三、敬业精神与创业	21
四、合作精神与创业	22
第三章 创业团队	24
第一节 团队与创业团队	25
一、团队的定义	25
二、团队的构成要素	25
三、团队的类型	26
四、团队与群体的区别	27
五、创业团队及其内涵	28
六、创业团队的类型	28
第二节 组建创业团队	29

一、创业团队组建的原则	30
二、创业团队组建的基本条件	31
三、创业团队组建的程序	31
第三节 创业团队的管理	33
一、创业团队的制度建设	33
二、团队内部的冲突管理	34
三、创业团队的绩效评估与激励	35
第四章 创业机会	36
第一节 寻找蓝海	36
一、蓝海与红海	36
二、创意的产生	37
三、创意的特点	40
第二节 创业机会	40
一、创业机会的来源	41
二、创业机会的特征	42
三、创业机会的识别	43
四、创业机会的分类	44
五、创业机会的评价	45
第三节 牢牢抓住机会	47
一、一切都是机会	47
二、中国市场中隐藏的十六大创业商机	49
第五章 创业计划	54
第一节 什么是创业计划	55
第二节 为什么创业需要计划	55
第三节 创业计划的内容	56
一、创业计划的类型	56
二、创业计划的主要特征	57
三、创业计划编写步骤	58
第四节 创业计划的编写	59
一、封面	59
二、计划摘要	59
三、企业概况	60
四、行业分析	60
五、产品(服务)介绍	60
六、市场营销计划	61
七、管理组织计划	63
八、财务计划	64
九、风险分析	64

第六章 创业融资	66
第一节 创业融资的困境	67
一、创业企业自身融资经验不足	67
二、创业企业缺少可抵押的资产	68
三、创业企业没有可参考的经营情况	68
四、创业企业的融资规模相对较小	68
第二节 创业融资的原则	68
一、及时性	69
二、低成本	69
三、低风险	69
第三节 创业融资的渠道	69
一、私人资本融资	69
二、政策性融资	74
三、创业融资准备	75
第七章 企业发展	77
第一节 企业发展瓶颈与突破	77
一、企业发展的十大瓶颈	77
二、企业发展瓶颈的突破	83
第二节 企业上市	90
一、企业上市的原因	90
二、企业上市的优势与劣势	91
三、企业上市流程	91
第八章 新企业创业	95
第一节 新创企业概述	95
一、新创企业的界定	95
二、新创企业的特点	96
三、新创企业的类型	96
四、新创企业的演变周期	97
第二节 新创企业的建立过程	98
一、培养创业者素质	98
二、组建创业团队	100
三、搜寻和审查创业机会	102
四、制订创业计划	103
五、新创企业的融资	107
六、建立新创企业法律事务	110
第三节 新创企业的发展	115
一、新创企业的市场营销	116
二、新创企业的成长管理	120

第九章 企业再造与创业	123
第一节 企业再造	123
一、企业再造概述	126
二、企业再造的现实必然性	126
三、企业再造的主要程序	128
四、企业再造的基本方法	129
第二节 二次创业	130
一、二次创业的提出	131
二、二次创业的内涵	132
三、二次创业与第一次创业	132
四、二次创业与企业再造	132
五、二次创业要解决的问题	133
六、二次创业的难点	135
七、二次创业的意义	136
参考文献	139

第一章 创新与创业管理

创新是人类社会进步的源泉，是国家发展的灵魂，是企业发展的动力。创业与创新虽是两个不同的概念，但是却密切相关。创业需要具备一定的条件，其中创新能力最重要，只有持续不断地创新，才能找到新的思路、新的方法、新的模式，最终获得创业的成功。



案例

食品速冻法之父

一个发明家如果能兼具经营企业的才能，那么，他的事业一定是辉煌的。巴布·白斯埃就是具有这两种才能的幸运者。

巴布，原名叫克拉伦斯（Clarens），可是，自他成名之后，再也没有人这样称呼他了。至于他的姓氏白斯埃，原意是“鸟眼”，也有一段很动人的神话。据说在中古时代的英国，一只老鹰自空中直扑而下，想袭击一位公主。正在危急之际，一个童仆用箭射中老鹰的眼睛，救下了公主。公主的父王就以“鸟眼”作为姓氏，赐予这个童仆和他的后代，以纪念他对王室的功勋，并将“箭不虚发”一语颁赠给他，作为这一姓氏的座右铭。

单以这句座右铭来说，白斯埃的确很有成绩，他不但解决了食品工业上的很多难题，而且他发明的速冻法成了世界著名的冷冻技术。换言之，凡是着手研究的东西，没有一样是空无所获的。

可贵的是，白斯埃是白手起家的。他的学费几乎全部都是自己赚钱来支付的，他自小做过很多行业，如替家禽家畜剥皮、打杂、做厨师等。其中以厨师这一行，对他未来的事业影响最大。

成年后，住在拉布拉多半岛的白斯埃遇到的最大难题就是很难吃到新鲜的蔬菜。每隔一段时间，有人就会开船到外地去买一些回来，每人分一部分。可是，吃不了多久就烂掉了。从这时开始，白斯埃就在思考，用什么办法能使青菜的鲜度保持得久一点。

拉布拉多的冬季非常寒冷，气温都是在零摄氏度以下。可是，尽管已到了滴水成冰的程度，蔬菜的保鲜问题仍然没有得到解决。白斯埃太太常半开玩笑半抱怨地对他说：“看起来，你好像没有不能做的事，就是想不出一个办法把青菜保存得久一点。我看，你的脑子可能是被冻得不能活动了。”

“你别急，我总会想出办法来的，”白斯埃笑着说，“不管什么事情，只要用上脑筋，就不会半途而废，一定要得到个结果才能罢手。”

“好吧，”他太太说，“那我只好再等下去了。”

经过他太太的这种“激励”，白斯埃对研究青菜保鲜的办法更加积极了，但他缺少实验的工具，只凭想象，一时真还想不出好办法来。几天之后，白斯埃照例到海边去钓

鱼，他在整理钓具时发现地上低洼处的冰块中冻结着一条小鱼，他记得这是他一个星期之前丢在那里的，但那条小鱼现在仍然完好如初。他的脑际突然闪起一道亮光，匆匆忙忙收拾起钓具跑回家去。

“哎？”他太太迎着他奇怪地问，“你不是钓鱼去了吗，怎么这么快就回来了？”

“我找到保存青菜的办法了！”白斯埃兴奋地说。

“什么办法？”

“你别问，照我的话去做。”白斯埃说，“找个大水桶，放进冷水，把青菜放进水里，好，你等着吧。”

在零摄氏度以下的气温中，倒在大水桶里的水不大一会儿就结成了冰，青菜被冻结在里面，保鲜就没有问题了。从这个最简单的冰冻办法开始，白斯埃百万财富的事业诞生了。不过，当时他一点儿也不知道。

这个冰冻蔬菜的办法虽好，但要取出蔬菜来吃时却非常不方便。每次，白斯埃都要拿一把斧头把冰打开，才能把青菜挖出来。

“这样麻烦，还不如不冰的好，”白斯埃太太说，“我看你还是另想个办法吧。”

可是，第一次世界大战的爆发使白斯埃把这件事情搁置了。

第一次世界大战爆发后，白斯埃换过很多工作。随着第一次世界大战的结束，他最终又回到了捕鱼行业。自此，他以那年冬天在拉布拉多使用过的冰冻青菜办法为基础，开始实验食品的速冻法。这时候，他的经济状况已经到了非常恶劣的地步。

他花了7美元买了一些简单的工具，包括一架电扇、几只水桶和一些冰块。就这样，他毅然成立了“通用海产公司”，地址在马萨诸塞州格劳斯特港的一个码头上。

实际上，在第一次世界大战爆发之前，欧洲市场就有冰冻鱼上市了，但采取的是全冻办法，不合乎经济原则。白斯埃想把它变成一种更实用的办法，并能在商业上大量推广。虽然白斯埃受的教育不多，在实验中常遇到一些技术上的困难，但他那种锲而不舍的精神使所有难题都一一解决了。

为了对各种鱼进行实验，白斯埃花在购买样品上的钱不计其数，后来竟到了无钱买样品的地步，这几乎使实验工作陷入停顿状态。此后，在太太的鼓励下，白斯埃开始向渔业协会和其他人求助。在得到资助以后，白斯埃的实验工作得以继续。1925年，带式冷冻机研究成功了。在他一生所获得的250个发明专利中，这是第一个，也是最重要的一个。

带式冷冻机研究的成功，使通用海产公司的业务大为扩展，这也是马萨诸塞州渔业走向现代化的起点。白斯埃的最大特点是不以在商业上赚到钱为满足，而是不断地为他的企业研究新设备、新方法、新产品。他设立了很多实验部门，把整个公司搞得像一个大实验室。

“食品工业要满足人们的胃口，不能让消费者吃腻了。”白斯埃说，“所以对已有的产品要常加改良，对没有的产品要随时开发。因此，实验工作的重要性，远超过生产部门。”

根据他的这一经营原则，通用海产公司的产品种类增加得很快，营业额的增长率更为惊人，到了1961年，其每年的营业额已高达20亿美元。

白斯埃的另一重大成就是脱水食品的发明。说起来，这一成就的创立倒是非常偶然。

有一次他在街头听到了人们对冷冻食品的抱怨：“冷冻食品保鲜效果很好，但就是太重了，运输费事，保存也太占地方，要携带就更麻烦了。”为此，白斯埃决心研究质量轻、体积小的水果、蔬菜和海产食品的保存方法，并且成立了一个开发公司，专门进行研究。

当然，唯一的办法，就是把原来食品的水分脱掉，但白斯埃始终认为，无论如何脱水，都不能全部榨干，否则，就没有办法保持原有的味道。经过6年的实验，他终于在1945年成功研究出食物脱水法，不管是水果还是青菜，在90分钟以内，都可以把水分完全脱净。接着，他的一个新公司——脱水食品公司也成立了。

【思考】

1. 巴布·白斯埃成功的原因是什么？
2. 灵感是怎么来的？怎么对待灵感？
3. 为何说成功者多是生活中的有心人？
4. 企业创新为何要与时代趋势一致？

资料来源：第一营销网——营销实战（市场研究）

第一节 创新与创业的内涵和关系

创造、创新、创业是国家崛起、民族复兴、社会进步的动力。培养创业人才、提高全民族创业素质是增强综合国力、构建和谐社会、全面建成小康社会的一项战略措施。党和政府对于培育创业人才、改善创业环境高度重视。面对大学生就业难的压力及社会对创业人才的迫切需求，对大学生进行创业教育，增强创业文化的熏陶，让大学生了解创业知识和国家鼓励创业的政策，使他们能够按照国家政策导向和学校的要求，增强创业意识，提高创业技能，成为符合时代要求的建设者和接班人，并使一大批有创业才能的大学生通过自己的创业为社会创造更多的就业岗位，是高等学校的一项战略任务。

一、创新

《韦氏大学英语词典》对“创新”（innovation）下的定义为：引入新概念、新东西和革新。经济学家熊彼特在1928年首次提出创新是个过程，并认为创新就是建立一种新的生产函数。也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。在熊彼特看来，作为资本主义“灵魂”的“企业家”的职能就是实现“创新”，引进“新组合”，所谓“经济发展”也就是指整个资本主义社会不断地实现这种“新组合”。20世纪60年代，管理学家彼得·德鲁克把创新引入管理领域。他认为，创新是指有系统地抛弃昨天，有系统地寻求创新机会，赋予资源以新的创造财富能力的行为。并认为，创新是企业家的特定工具，他们利用创新改变现实，作为开创其他不同企业或服务项目的机遇。

由此可见，创新与发明（invention）是有区别的。从结果来看，发明产生某种技术方面的革新，而创新更包含在此之后通过产业化、社会化产生经济效益与社会效益的过程。德鲁克认为一项创新的成功并不体现于它的新奇性或它的科学内涵，而在于进入市场后的成功程度，也就是能否为大众创造出新的价值。因此，一个“创新”的成败，不

在于高深的技术或者聪明的设计，而在于其被顾客接受的程度。例如，无线电波的科学理论是由麦克斯韦提出的，赫兹在实验室发现了它，马可尼和萨尔塔夫使它变得对人类有价值，并在商业上有利可图。前者是发明家，后者被称为创新家。美国最成功的创新家之一是爱迪生，他一生申请了 1000 多项专利。他的公司生产的产品包括电灯泡、35mm 电影胶片，甚至电椅。爱迪生认为创新过程中最重要的挑战不是发明（好的主意），而是如何使发明实现成功的技术化、商业化和市场化。在此思想的指导下，他创造了一个商业帝国——通用电气。这家公司在 20 世纪 20 年代的市值约为 216 亿美元，到 2012 年已经名列全球第三。爱迪生在电力方面开展的工作就是很好的例证。他虽然认识到电灯泡的发明是个好主意，但是当时没有点亮电灯的电源，电灯泡缺乏实用价值。在此情况下，他的研究小组着手建立了完整的发电和传输设备以及设计灯座、开关和电线。1882 年，爱迪生按下了曼哈顿地区第一个发电厂的开关，点亮了该区的 800 盏电灯，几年以后他又在全世界建立了 300 多座电厂。因而可以认为，发明只是创新过程中的第一个环节，更需要做的是如何开拓市场，也就是产业化与社会化的过程。

从内涵来看，发明只是技术本身的革新，而创新除了技术本身的革新，还涵盖社会革新。以企业为主体，创新活动可以在既定的企业框架中进行，它既可能是产品（服务）创新、工艺创新，也可能是营销模式创新，还可能是企业组织制度创新。创新活动可以贯穿到企业活动的各个环节。又如麦当劳并没有发明出任何东西，美国的高档餐厅在多年前就开始生产麦当劳日后制造的最终产品，但是麦当劳通过运用管理观念和管理技术，思索顾客对于“价值”的理解，将“产品”标准化，设计了科学的制作过程及操作工具，并且从工作流程的分析出发，合理设定所需要的员工，制定培训标准。这样，麦当劳不但大幅度提高了资源的产出和效益，而且还创立了一个全新的市场氛围和新顾客群体，这也属于创新。而且从造成的影响来看，任何技术创新都不能与报纸或保险之类的社会创新相抗衡。例如，分期付款改变了经济结构，它将经济从供应驱动转向需求驱动，无须顾及经济生产力水平的承受力；现代医院，起源于 18 世纪欧洲启蒙运动中发生的社会创新，它对于医疗保健产生的影响，远远超过其他许多医学上的进步；管理，作为使拥有不同技术和知识的人能够在一个“机构”中一起工作的实用性知识，也是 20 世纪的创新。

二、创业

对于创业（entrepreneurship）的理解也有许多种，创业的本义是“创立基业”“创建功业”。《辞海》中的解释是“创立基业”。在英语中，“创业”有两种表达方式：venture 和 entrepreneurship。“venture”一词表示动词的“创业”，体现了创建企业这一过程，表现出动态的趋势；“entrepreneurship”一词表示名词的“创业”，是从企业家或创业者角度来理解创业，表现出表态的创业活动。一般可认为创业有广义和狭义之分。广义的创业泛指人类一切带有开拓意义的社会变革活动。它涉及的领域非常广，无论政治、经济、军事还是文化艺术事业，只要人们进行的是没有先例的事业，都可以称为创业。狭义的创业是指社会上个人或群体开展的以创造财富为目的的社会活动。这种活动对于创业者来说，是从未经历过的事业。如比尔·盖茨创建微软、柳传志创办联想集团、张朝阳建立“搜狐”网站等。

三、创业与创新关系分析

由以上分析可知,创新并不等同于创业。创新有不同的形式和不同的层次,但是如果创新的实现是在原有的企业框架之中,则这种创新不属于创业的范畴;而如果创新的实现是通过创建新企业来实现的,则称为创业活动。

创业需要创新,创新是创业的源泉,也是创业的本质。如果没有创新,创业就失去了生命力。近两年,创业已经成为社会话题。开办一家熟食店或者西餐厅的人只能称为创业者,而不能称为创业家。这是因为他们既没有创造出新的产品,也没有创造出新的消费需求,因而,虽然他们开办的是新企业,也不能称为创业家。创业不仅是“创建企业”的活动,还需要将新企业成功地市场化、产业化,这就需要通过一种前所未有的创新活动来进行。例如,微软提供了其他公司无法提供的软件;戴尔削减中间商环节,提供了其他公司没有提供的个性化服务。

创新也需要创业,创业是创新实现的一种组织保证。通过创业,可以实现创新成果的市场化与产业化,将创新的价值转化为具体、现实的社会财富。如果没有创业,创新很可能会半途而废,停留在研究阶段而得不到推广。据美国国家科学基金会和美国商业部等机构有关报告表明,第二次世界大战以后,美国创业型企业的创新占美国全部创新的一半以上和重大创新的95%。历史也表明,每次划时代的创新成果往往都是通过创业进入市场,进而催生出一个或若干个庞大的产业部门,为社会、企业带来巨大的财富。例如,1876年发明的电话,成就了全球通信产业和诺基亚、贝尔、朗讯等一大批跨国公司;1885年发明的汽车造就了通用、福特、大众等一批世界级汽车业巨头;1903年发明的飞机打造了波音、空中客车等公司的辉煌业绩;1946年制造出来的第一台计算机成就了国际商用机器公司(International Business Machines Corporation, IBM)和英特尔的霸业;1981年PC机的诞生催生了微软、戴尔等巨头;1995年后电子商务投入市场,又使亚马逊、阿里巴巴等一批网络企业应运而生。

总之,创业与创新虽然有着各自明确的边界,但并非是相互独立的,而是有着密不可分的内在联系。从创新到成功创业需要经过复杂的过程。一般认为,需要经过以下几个步骤:①判断创新为顾客所创造的价值;②分析将创新产业化过程的障碍及克服方案;③分析创新市场化过程中的障碍及克服方案;④预测获取收益的时间;⑤风险分析;⑥估算投资额及融资渠道;⑦对整个过程进行监督和控制,以保证从创新到创业过程的顺利进行。

四、创业的创新机遇

成功的创业家从不守株待兔,期待幸运女神赐给他们一个“锦囊妙计”。相反,他们外出工作,勤奋踏实。他们不想成为大亨,也不寻求那些会使工业发生革命化的转变从而让他们创办一家能赚取10亿美元的企业,或者能一夜之间使他们成为富豪之类的创新。那些一开始就指望在短时间内飞黄腾达的创业家往往会遭遇失败。

无论是出于怎样的个人动机——不管是为了钱、权力还是出于好奇,或者是追求名声,以及希望博得他人的认可——成功创业家都设法创造价值,做出贡献。此外,成功创业家设定的目标相当高。他们绝不仅仅满足于对现存事物加以改进或修正。他们试图

创造出全新的且不同的价值和满足,试图将“材料”转化成“资源”,而且试图将现在的资源结合在一种新型的、更具生产力的结构里。

创业家追求系统化的创新。系统化的创新在于有目的、有组织地寻求变革,对这类变革可能提供给经济和社会创新的机遇进行系统化的分析。德鲁克认为,系统化的创新可以通过关注创新机遇的七个来源而实现:①出乎意料的情况——意外成功,意外失败,意外的外部事件。②不一致——实际状况与预期状况之间不一致,或者与原本应该的状况不一致。③以程序需要为基础的创新。④产业结构和市场结构的改变。⑤人口统计数据(人口的变化)。⑥认知、情绪和意义的改变。⑦科学的及非科学的新知识。前四项来源存在于单位内部,不管它是企业还是公共服务机构,都存在于某项产业或服务部门之内。所以,能够看到它们的人主要是身处那个产业或服务部门的人。它们基本上是一些征兆,不过,却是那些已经发生或者只要注入少许努力就能发生变化的非常可靠的信号。后三项来源则是发生于企业或产业以外的变化。

第二节 创业门径

要想创业成功,就要寻找一个能取得切实收效的创业突破口,也就是找准创业门径。总结经验和成功范例可以发现,人们一般分别从三方面寻找创业门径:产品创新、服务创新与经营创新。

一、产品创新

(一) 索尼抢先出新产品

1946年的日本到处是残垣断壁。这一年5月,井深和盛田两个年轻人借了500美元,招来十几个人,在一座百货商店的废墟上建立了一家公司。60年后,这家公司已成为日本最大的电子设备制造厂,有雇员4万多名,年利润3亿美元。它就是当今的索尼公司。公司发展的最重要一步是它们制造的产品——手提式磁带录音机的问世。

那是1949年的一天,井深到日本广播公司办事,偶然看到一台美国制的磁带录音机,当时这玩意儿在日本还鲜为人知,但井深和盛田马上意识到这种新玩意儿的巨大市场潜力,便急忙买下它的专利。对他们来说,录音机的电子技术并不复杂,但磁带却使他们为难,因为这种东西在日本找不到,只能自己动手造。塑料在当时是时新货,买不到,玻璃纸又不起作用,他们就从普通纸中选用质量好的,再喷上磁粉做成磁带。仅仅1年时间,便向市场推出了他们的新产品。没想到,市场反应相当冷淡。对这种体积又大又笨重却价格昂贵的录音机,人们望而却步。井深和盛田没有气馁,一方面他们找准学校这个最大的潜在市场去推销,另一方面对产品积极改进。几个月后,录音机体积缩小到只有一只手提箱那么大,价钱降到原来的一半。盛田充分发挥其高超的推销本领,走遍日本的中小学校,向教师讲解录音机的使用方法以及它们的好处,最后终于使录音机成了人们喜爱的热门货。手提式录音机的问世,使井深、盛田和他们的公司在日本站住了脚。这以后,井深和盛田并没有因为磁带录音机风行日本而心满意足,他们继续积

极探索新产品。1952年,井深听说美国人发明了一种叫晶体管的东西,十分感兴趣。经过种种曲折,1954年,他们用2.5万美元的代价购得了生产晶体管的专利,很快就生产出世界上第一台袖珍晶体管收音机,比日本国内同行早了两年时间。产品问世后,仅1955年,销售额就达到250万美元——是引进晶体管专利的100倍。同时他们的公司也随着这种袖珍晶体管收音机被命名为“索尼”(SONY)而改名为索尼公司。从此,索尼的名字响遍了世界。从20世纪50年代生产出袖珍晶体管收音机以来,索尼公司不断向市场推出“世界首次”产品,像可以随身携带的微型电视机,用独特方式产生自然美色彩的彩色电视机,能方便地将电视目录下和放映的小型录像系统等。在索尼公司到处可见这样一句格言:“索尼,研究使它与众不同。”这正是索尼成功的最大奥秘所在。从20世纪40年代末公司开张时提出“做别人所没有做的事,研制全世界都能接受的新产品”开始,索尼向人类奉献了许许多多新颖奇特的电器新产品。索尼的历程是满足人们尚未表达出的愿望、不断向新领域进军的历程,是开拓精神使索尼之树长青。(吴光伟)

(二) 奔驰以少胜多

世界上第一辆汽车的诞生地——德国奔驰汽车公司已有100多年的历史,它生产的汽车有160多个品种,3700种型号,是世界上少有的大型汽车生产厂之一。然而奔驰公司的汽车产量并不高,每年只有70多万辆,分别是美国福特汽车公司和日本丰田汽车公司的1/3与1/4。可是奔驰汽车公司的经济效益相当出色,丝毫不逊于它的竞争者。其奥妙何在?

原来奔驰汽车售价特别高,每辆奔驰车都比世界上其他名牌车贵1倍以上,最高售价达到40万美元,但是买主却趋之若鹜,甘愿出高价钱买它。因为奔驰车质量高,不仅舒适、安全,而且特别耐用,买一辆奔驰车15年内一般不出大毛病。近年来,日本车在世界市场称雄,冲击欧洲,唯有奔驰车不但顶住了日本车的压力,而且还增加了对日本的出口。尽管一辆奔驰车比两辆日本车还贵,但奔驰车在日本的地盘非常稳固。奔驰汽车公司的负责人说,奔驰车能保证高质量有两个原因,一是有一支技术过硬的职工队伍,二是对产品零件实行了严格的质量检查制度。此外,奔驰汽车公司的职业培训也是举世闻名的。

在世界激烈的汽车制造竞争市场,奔驰以其独到的高品位、高质量为特色,产品不断汲取世界科技进步的营养而升级换代,始终领先于世界先进水平。可以说,没有独到的产品创造,就没有奔驰的今天。

索尼、奔驰都是世界著名企业的产品,驰骋天下。这些离我们创业者的背景可能远一点,但其做法我们可以学习借鉴。

二、服务创新

(一) 王永庆服务到家,事业从此走向成功

王永庆16岁时开了一家米店,当时电话还未普及,人们买米一定要到街上去买。这对顾客来说很不方便,就米店而言,要等顾客上门才有生意做,完全是被动的。

掌握米市买卖情况后,王永庆想出了一套与众不同的“服务到家”的经营手法。每

当有顾客来买米，他便主动问道：“您买的米，我帮您送到家好吗？”顾客当然同意，真是求之不得。王永庆将米送到顾客家里以后，自然要把米倒入顾客的米缸内。趁这时，他记下这户人家的米缸容量，然后对顾客说：“下一次，您不用到我们店里来买米了。”顾客大吃一惊，他接着说：“我会把米送到您家里的。”顾客当然欣然答应下来。接着，他又询问：“您能不能告诉我，您家中有几个大人、几个小孩？大人一顿吃几碗饭，小孩一顿吃几碗饭？一天米的用量大概是多少？”顾客对这样简单的问题当然对答如流。于是，王永庆就根据这些情况，计算出这位顾客每天米的用量，以及这次送的米大约食用的天数。在顾客的米吃完前3天，他就主动把米送到顾客家里来了。这样，不但方便了顾客，也防止了顾客去其他米店买米。王永庆服务到家的经营手法，使他的米店日益红火起来。

王永庆开米店以服务取胜的故事给我们什么启示呢？人人各有体会，但有一点可以肯定，成功的创业中无一不包含着成功的服务经营。

（二）麦当劳：质量、服务、清洁，“M”标志享誉天下

1954年的一天，他以独到的眼光，预见到一座可以用汉堡包垒起的摩天大厦。汉堡包的颜色，就像金子那样闪烁发光。于是，他毅然买下一个专售汉堡包的小店，每只汉堡包只售15美分。后来，美国乃至世界各地的闹市街头到处都闪烁着“M”字形的霓虹灯标志，而他获得了没有国界的“麦当劳帝国”的“国王”称号。他就是麦当劳快餐连锁店的创始人雷·克罗克。

克罗克懂得，消费者都是在一定的历史条件下、一定的社会环境中生活的。因此，只要满足一定社会环境中顾客的特殊需求，做到“顾客第一”，钱就会像密西西比河的河水一样滚滚而来。美国是一个极为珍惜时间、讲究效率的国家。克罗克所经营的快餐店，就是突出“快速”二字。按照这个经营思想，麦当劳快餐连锁店是怎样在服务上创新的呢？请看：麦当劳快餐连锁店的经营，一律采取“自我服务”的形式，店里所有的食物都盛放在饭盒或纸杯里，由顾客自行取走。站柜台的服务员身兼三职：照管收银机、开票和供应食品。顾客只要排一次队，就能取到所需要的食物。在麦当劳快餐连锁店，找不到公用电话，也不设投币式自动点唱机之类的装置，这样就避免了顾客在此闲逛和消磨时间，因此，餐桌上的周转率大大提高了。人们看到，即使生意最忙的时候，不消几分钟，热气腾腾的快餐也会送到顾客手里。在麦当劳快餐连锁店，很少有顾客寻不到座位的时候。

美国的高速公路四通八达，大批乘车出门的人需要有休息和吃饭的场所。根据这一特点，麦当劳快餐连锁店在高速公路两旁和郊区开设了许多分店，专做乘车顾客的生意。它们在距离店面10米远的地方都设上通话器，上面标着醒目的食物名称和价格，当外出游玩或赶往外地办事的人驱车经过时，只需打开车窗或车门，向通话器报上所需食品，车开到店侧小门，便可以一手交钱，一手拿货，马上又可以驱车上路。

麦当劳快餐连锁店有一句非常响亮的口号，叫Q、S、C（quality, service, cleanness），中文的意思是：“品质上乘，服务周到，地方清洁。”这也是很多快餐店提出的宣传口号。那么，克罗克又是怎样在麦当劳创新这种服务的呢？

在品质上乘方面，从1954年克罗克买下的第一个汉堡包小店开始，他很快发现店