

CHUANGYE GUANLI: QIYE CHENGZHANG
ZHANLÜE DE SHIYE JI SHIJIAN

创业管理： 企业成长战略的视野及实践

杜 倩 洪雨萍◎编著

 吉林大学出版社

创业管理： 企业成长战略的视野及实践

杜倩 洪雨萍 编著

 吉林大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理：企业成长战略的视野及实践 / 杜倩, 洪雨萍编著. — 长春：吉林大学出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5692-3423-7

I. ①创… II. ①杜… ②洪… III. ①企业成长—企业发展战略—研究 IV. ①F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 233736 号

书 名：创业管理：企业成长战略的视野及实践

CHUANGYE GUANLI : QIYE CHENGZHANG ZHANLÜE DE SHIYE JI SHIJIAN

作 者：杜 倩 洪雨萍 编著

策划编辑：朱 进

责任编辑：朱 进

责任校对：贾 灿

装帧设计：美印图文

出版发行：吉林大学出版社

社 址：长春市人民大街 4059 号

邮政编码：130021

发行电话：0431-89580028/29/21

网 址：<http://www.jlup.com.cn>

电子邮箱：jdcbs@jlu.edu.cn

印 刷：北京市金星印务有限公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：14

字 数：210 千字

版 次：2019 年 1 月第 1 版

印 次：2019 年 1 月第 1 次

书 号：ISBN 978-7-5692-3423-7

定 价：50.00 元

版权所有 翻印必究

目 录

第一章 创业管理概述	1
第一节 创业活动与创业研究	1
一、企业家时代与创业	1
二、创业活动及其类型	2
第二节 创业机会与识别	5
一、机会的来源与类型	5
二、创业机会评价	8
三、创业机会的认知基础	11
第三节 创业的初期管理	15
一、创业初期的企业特征	15
二、创业初期的管理特点	17
三、创业者在创业初期的角色与应具备的特殊技能	20
第四节 创业战略管理	23
一、创业管理引述	23
二、战略管理简述	24
第二章 创业资源与创业融资	27
第一节 创业资源	27
一、创业资源的内涵与种类	27
二、创业资源与一般商业资源的异同	29
三、资金、技术及专业人才在创业中的作用	30

四、创业资源获取的途径与技能	32
第二节 创业资源管理	35
一、不同类型资源的开发	35
二、有限资源的创造性利用	38
三、创业资源开发的推进方法	41
第三节 创业融资	42
一、创业融资分析	42
二、创业所需资金的测算	44
第四节 创业融资渠道	46
一、私人资本融资	47
二、机构融资	48
三、知识产权融资	49
 第三章 商业模式设计与企业成长	51
第一节 商业模式概念	51
一、商业模式的定义和本质以及类型	51
二、商业模式和商业战略的关系	55
第二节 商业模式的设计与创新	56
一、设计商业模式的思路	56
二、商业模式创新的逻辑与方法	57
第三节 企业的生存与成长	60
一、成立新企业	60
二、企业注册流程	65
三、企业注册相关文件的编写	70
四、注册企业的法律问题	72
五、企业选址策略与技巧	73
六、新企业成长的驱动因素	78
第四节 新企业成长管理技巧与策略	79
一、整合外部资源，追求外部成长	80

二、管理好保持企业持续成长的人力资本	81
三、及时实现从创造资源到管好用好资源的转变	82
四、注重用成长的方式解决成长过程中出现的问题	83
五、从过分追求速度转到突出企业的价值增加	84
 第四章 高校创新创业教育	86
第一节 创新创业教育的发展轨迹与意义价值	86
一、创新教育的发展	86
二、创新创业教育的意义价值	87
第二节 当前高校创新创业教育的主要内容与途径	94
一、创新创业教育内容确定的要求	94
二、创新创业教育的内容	96
三、创新创业教育的途径	105
第三节 国内外创业教育的发展历程及启示	110
一、国外大学生创业教育的发展	110
二、我国大学生创业教育现状	115
三、国外创业教育发展的启示	119
第四节 “融入式”创新创业教育	125
一、“融入式”创新创业教育的定位、内涵与框架	125
二、“融入式”创新创业教育与培养方案	133
三、“融入式”创新创业教育与课程体系	141
第五节 “四位联动”：高校创新创业教育深化发展新策略	156
一、“四位联动”是高校创新创业教育的理论基础与现实基础	156
二、政府、社会、家庭参与创业就业教育的必要性	158
三、“四位联动”高校创新创业教育体系的构建	160
 第五章 创业的创新意识培养	162
第一节 创新浅谈	162

一、创新的含义	162
二、创新的特点	163
三、创新意识的构成	163
第二节 冲破创新思维的“锁”	165
一、从众型枷锁	165
二、权威型枷锁	165
三、经验型枷锁	166
四、书本型枷锁	166
第三节 增强创新意识	167
一、树立创新使命感	167
二、开发创新潜能	168
三、进行创新思维训练	168
四、掌握创新技巧	169
第四节 创新精神培养存在的问题	169
一、课堂教学环节的问题	169
二、实训环节的问题	171
三、实践环节的问题	171
四、社会环境的问题	172
五、当代大学生自身的问题	174
第五节 培养高校创新精神的对策	176
一、构建课堂、实训和实践三位一体的创业精神培养体系	176
二、改善创业精神培养的社会创业环境	181
三、大学生自觉培养创业精神	186
第六章 新时代创业管理创新战略分析	189
第一节 创业战略与职能管理	189
一、创业战略管理	189
二、组织与战略人力资源管理	193
第二节 种子期研发新产品	196

一、整合资源创造有商业化潜力的新产品原型	196
二、整合资源研发新产品原型	198
第三节 改善期通过改善渗透市场达到商业化成功	201
一、改善期存在的条件与阶段投入	201
二、改善期战略与职能活动	202
三、改善期的阶段产出目标	204
四、改善期的风险因素	205
第四节 成长期稳健扩张市场	206
一、成长期阶段划分与稳定成长原则	206
二、成长早期运用财务杠杆稳健扩张市场	208
参考文献	213

第一章 创业管理概述

第一节 创业活动与创业研究

一、企业家时代与创业

(一) 创业型经济与企业家时代的到来

1985年,彼得·德鲁克(Peter F.Drucker)提出了创业型经济(Entrepreneurial Economy)这一概念。20世纪70年代中期以后的美国经济形态实现了从管理型经济到创业型经济的转变。制造业小企业的销售额从1976年的15亿美元到1979年24.5亿美元,反映出一种企业向更大规模发展的趋势。然而,在随后的7年时间里,这个数字又回落了14%,变为21亿美元,反映为1976年美国小企业销售额占制造业销售额的1/5,到1986年,这一比例为1/40。

20世纪80年代以来,“追求卓越”“变革与再造”“核心能力”“知识管理”“创业管理”“执行力”等管理思潮应运而生,众多创新的背后是经济和社会的转型。

这场巨大的社会变革的标志是占压倒多数的服务者实际上在从事创造、处理和分配信息与知识等工作。信息与知识型社会给企业生产经营活动的影响是信息、知识取代了资本,成为经济活动中的决定因素,企业组织工作的重要任务是战略性地开发和利用信息与知识资源。

信息与知识型社会让第三产业以及一些新兴产业的兴起有了加速

式的提高,信息、微电子、光电、生物工程、航天和航空技术等新产业群迅速崛起。新兴产业的发展极大地推动了技术进步,并迅速改变着传统产业结构。在这样的背景下,变化是快速的,而非渐变式的,脑力和智力开始成为关键资产,人的想象力和知识成了真正短缺的资源,基本的原材料、设备与资本所起的作用逐渐变弱。信息与知识型社会为企业家创业与发展创造了良好的环境,服务业等创业门槛低的产业日趋增多。人们渴望成为企业家,崇尚创业,他们采用全新的创业模式,广泛整合资源,追求快速成长。

(二) 全球创业热潮

拜格雷夫教授总结说:事实上,美国能做的事情,其他发达国家也能做,美国优于这些国家之处在于创业精神。创业精神加上创新是美国经济繁荣的基础,创业精神是美国最为重要的战略优势。创业者在激发美国经济活力、推动美国经济迅猛增长等方面发挥着重要作用越来越成为全社会的共识。

二、创业活动及其类型

长期以来,人们把创业特指为创建新企业的过程,把创业理解为在不拘泥于当前资源条件的限制下对于机会的捕捉和利用。而现在已经将创业与创业精神拓展到已经存在的公司甚至是大公司,拓展到非营利组织和整个社会。通俗地讲,创业就是创造新事业。

我们在扩展创业内涵的同时也使得对创业本质的把握难度增大,下面首先分析一下发明、创新与创业之间的关系。

(一) 发明、创新与创业

20 世纪,管理领域的一项非常显著的贡献是对发明和创新进行了区分。著名的经济学家约瑟夫·熊彼特教授在 1912 年出版的德文版《经济发展理论——对于利润、资本、信贷、利息和经济周期的考察》一书中,首先提出了创新理论(Innovation Theory)。创新是使用一种新的生产方法,这种新的方法绝不需要建立在科学意义上新发现的基础

之上,它可以存在于商业上处理一种产品的新的方式之中。而真正从管理学的角度研究企业创新问题,并进一步形成创新管理的热潮,却是在“二战”特别是在20世纪80年代之后。彼得·德鲁克在《创新与企业家精神》一书中论述了创新机会的来源及创新管理的原则等,这与熊彼特的论述基本上是一致的。

创新与发明之间并不存在某种必然的联系。如将某种发明运用于生产过程中,或将某种新的资源与现有的资源组合到一起是可以达到创新的预期目的的。同时,创新过程仅仅是对目前的活动进行新的组合,同样也能达到创新的目标。注重区分发明和创新的关系,有助于发掘人们的潜能。与创新相比,创业的概念就更加宽泛了。创新可能涉及创业,也可能并不涉及。例如,一个下岗职工在居民区开设了一家早餐店,无论是食品的种类、经营特点还是服务时间,这家早餐店与现存的普通的早餐店相比都不存在任何区别,不能说这是一种创新行为,但这属于创业行为。成功的创业行为需要创新,甚至需要建立在创新的基础上。发明、创新以及创业行为是从无到有的过程,创新的本质是实现了生产要素新的组合。

(二) 创业的类型

1. 生存型

这种类型的创业者,最初没什么创业的概念、理想,只是出于生存的渴望与责任、努力与节俭,在生存的道路上不断积累财富、经验、品格、人脉,最后,在历史潮流的推动下,走上了一条持久创业发展的道路,取得了从未曾想过的成就与事业,李嘉诚就是典型的案例。这种生存型企业,起初阶段不需要什么管理,但到了后期就需要不断地完善管理与制度,否则很快就会倒下去,毕竟经过磨炼而生存发展壮大起来的企业肯定是有其独到之处的。

2. 投机型

这种类型的创业者,更多的可能是对金钱与财富的渴望,利用特

权或政策的漏洞,进而开始利益的谋取。这种创业者为了利益与金钱可以不顾一切风险,甚至可能铤而走险。这种企业也不需要什么管理与体制,但如果需要转型或提升,就必须要加强自身的管理与升华,否则难免穷途末路。

3. 兄弟型

顾名思义,这种创业者由几个情投意合的兄弟或朋友共同创建,有的是为了生存,有的是为了兴趣,有的是为了梦想,有的是机缘巧合等。当他们走到一起时,总是充满了活力与激情,无所谓辛苦与收入,只为把它做起来,做大做强。

4. 梦想型

这种创业者,执着于心中的梦想与目标,充满超强活力与精力,但他最初可能没有什么特别的权势与财富积累,逐渐感召越来越多的志同道合者,聚集越来越多的资源,凭着一股打不死的精神,做出一番事业。梦想型的创业者根本就无所谓管理,也根本不在乎管理,有的只是梦想、目标、未来、希望、激情与活力,这是他的原动力。梦想型创业者要的是志同道合者,比如马云在阿里巴巴创业过程中,当企业连工资都发不出的时候,不是谁都愿意坚持下来的,当然最后坚持下来的都成了阿里巴巴的千万富豪。

5. 投资型

这种创业者,早已不存在生存与理想追求的问题,更多的是某种理念或生活的升华,这也是创业的最高境界。这种创业者有敏锐的洞察力,凭自己独到的洞察力与判断力,投资项目,取得一个又一个的事业成就。投资型企业者很注重体制与规则,就是我投资你管理,基本没什么情意可讲,一切按制度来办。所以他可以把竞争对手的整个团队挖过去,很快地又可以把整个团队赶走,至于情感、共同梦想、长期发展及员工培养则根本不在他的考虑范围之内。

第二节 创业机会与识别

一、机会的来源与类型

(一) 创业机会及其在创业研究中的地位

机会的主要定义是“不明确的市场需求,或未使用的资源和能力”。因此对新机会的判断,与时间密切相关。机会窗口并不是永远打开的,有的机会窗口打开的时间很长,有的则非常短。纵然投入在机会窗口打开之际,恐怕尚未收回投资,市场利润的空间就已经消失了。

创业机会的最初状态是对市场需求或是未充分利用的资源和能力的发掘,需要精明的创业者的洞察力。对商业机会结合创业实践的深刻思考就会形成原始的商业创意或是初步的商业概念。然后就是拟定创业计划,一个完整的创业计划不仅包括详细的和相互有差别的商业概念,还包括一个财务模型,用来估计所创造的价值以及这些价值如何在股东之间进行分配。于是,创业机会发展到最复杂的形式,正式的现金流、活动日程安排和资源的需求都被添加到模型中来。最后就是在拟定的创业计划的基础上进行正式的新创企业活动。从商业机会的发掘、开发,再到新创企业建立的全过程。

从创业机会的识别到新创企业的建立又是一个循环往复的开发过程。舒尔茨从销售咖啡壶的意外增长中看到了潜在的商业机会,从对星巴克最初的考察和对意大利的访问中发现了一种新的商业概念,这就是除了家和工作场所的咖啡吧——“第三地文化”,经过了多次创业冒险的过程。每次创业都是对自己所坚持的“第三地文化”这一商业创意的重新检验与完善,并通过多次修订自己的创业计划,使得星巴克连锁店的规模越来越大。

创业机会也是近些年来国内外创业研究领域关注的重点之一。在对创业行为和创业活动深入研究的基础上,为了进一步探寻属于创业

理论自身的研究范畴,许多学者开始从创业行为发生的更前端去考虑一些本质的东西,于是创业机会开始成为创业研究的一个重要视角,创业机会也成为许多创业理论模型中的重要因素。

(二) 创业机会的来源

有一些人将创业点子的产生,归因于机会垂青,也就是所谓的“无心插柳柳成荫”。有些学者将创业者所具有的这种联想能力称为第六感的直觉,其实主要还是因为创业者在平时所培养出的感受环境变化的敏锐观察力,因此能够先知先觉地形成创意构想。例如,在旧金山淘金热形成之际,无以计数的人满怀着美丽憧憬奔向旧金山。李维公司创办人(Levi Strauss)却敏锐地看到“供应坚固耐用帆布”这个商机。于是,他立即展开以帆布为布料制成牛仔褲的生产事业,并把产品卖给众多淘金客,成为创业界的佳话。

如果创业点子只是依赖改良设计现有产品、追随趋势潮流,以及等待偶然的机会垂青等,其来源仍然是很有限的。因此管理大师德鲁克主张,可以通过系统的分析研究,进而产生大量的创业点子,这是知识经济时代社会创业活力的主要来源。那么创业机会从何而来?德鲁克认为,变化提供了人们创造新颖且与众不同事物的机会。因此,系统的创新与创业存在于有目的、有组织地寻找变化,存在于对这些变化可能提供的经济或社会创新的机遇进行系统的分析中。

德鲁克讲的系统创新即指追踪创新机遇的七大来源。前四种来源包括意外之事——意外的成功、意外的失败和意外的外在事件及不一致之事——现实与设想或推测的不一致。前四种来源存在于企业内部,它们基本上只是一些征兆,但却是那些已经发生的变化,或只需少许努力就能发生的变化的可靠指示。后三种来源涉及企业或工业外部的变化,包括人口变化和认知、情绪及意义上的变化。

七种创新机遇来源的界线并不分明,彼此之间也存在相当多的重叠部分,就好比是七扇位于同一个建筑物上不同方向的窗口。由于每一

个来源都有自己的独特属性,因此,这七处来源需要单独进行分析。然而,没有哪一个来源天生比其他来源更重要或更具生产力。重大的创新可能来自变化,诸如产品或价格上不经意的变化所产生的意外成功的分析,也可能来自伟大的科学突破所带来的新知识的广泛应用。

但是,这些来源的讨论顺序并不是随意的。它们按照可靠性和可预测性的程度,由高到低排列。与普遍的认识相反的是,新知识,特别是新科学知识,不是成功的创新最可靠或最可预测的来源。虽然科学创新非常引人注目、风光、重要,但它实际上却是最不可靠和最不可预测的。

(三) 创业机会识别的关键影响因素

正确地筛选与识别创业机会是成功创业者具备的重要素质之一。许多学者对此进行了研究,发现了一些影响创业机会识别的关键因素。

1. 创业洞察力

柯兹纳是第一位使用“洞察力”(Alertness)的学者,他使用洞察力来解释创业机会的感知过程。柯兹纳着眼于市场过程的考察,指出由于经济中的当事人并不能掌握所有“信息”,市场的常态不是一个均衡状态——有的地方购买价格较高,而另一些地方购买价格较低,因此就存在着大量低买高卖的市场机会。

2. 先前知识

谢恩(Shane)认为创业者更容易发现机会是因为其先前知识有助于认识到有价值的新信息。他强调,任何创业者只能发现与其先前知识相关的创业机会。谢恩验证了如下假设:①任何创业机会并非对所有潜在创业者来说都是显而易见的,个体不可能在同一时刻掌握完全相同的信息;②个体异质性的先前知识结构形成了一个“知识通道”(Knowledge Corridor),这使其只能感知某个机会而不是其他。

西格利斯特(Sigrist)通过定性研究,认为有两类先前知识与机会感知过程相关。第一类是在创业者具有特殊兴趣领域内的知识,可以通过迷恋与爱好程度来度量这个领域。第二类知识涉及不同的领域,有关

此领域的知识来源于其日常工作中年复一年的积累,并且此工作可能与其兴趣爱好并无关系。这往往来自于其他人的建议(父母、导师和朋友),而不是理性选择的结果。

3. 社会关系网络

赫尔斯(Hills)等人认为创业者关系网络对机会感知至关重要,他们的研究建立在马克·格兰诺维特(Mark Granovetter)有关“弱关系纽带”的经典文献基础上。认为弱关系纽带是其信息来源的桥梁,而并非必定存在于其强关系纽带中。赫尔斯等人的调查研究发现,具备更多关系网络的创业者较单独创业者能发现更多的创业机会。

创业企业的社会关系网络具有扩展性和延伸性,经过扩展和延伸的创业企业社会关系网络,部分可以作为创业企业的资源,完全转化为企业生产力;还有一部分则只能称其为准资源,随着时间的推移,其资源特性逐步改变或消失。

二、创业机会评价

识别创业机会是创业的开端,那么如何评价一个创业机会是否有价值,对于创业者或是创业资本的提供者来说都是极为重要的。有价值的创业机会固然重要,但必须有适合的创业者来开发。因此,对创业机会的评价离不开客观的创业机会和主观的创业者及其团队两个方面。

(一) 创业机会的评价

一个创业机会具有很多属性,一些属性可以量化,如潜在的市场规模、预计的市场增长率等。单纯的定量评价方法也存在着不足,它很难把某些事关成败的关键属性和一些重要程度一般的属性进行严格的区分,通过赋予一个关键属性大的权值来对它进行区分的方法存在一些缺陷。而几个表现较好的次要属性往往是无法弥补一个有缺陷的关键属性的。

(二) 创业机会与创业者及其团队结合的评价方法

其实,好的创业者及其团队善于发现别人发现不了的机会,甚至可

以为自己创造发展的机会。同时,好的机会只能与适当的创业团队相匹配才能取得良好的创业绩效。站在创业投资者的角度则有利于对这一问题的认识。

1. 行业与市场

评估的项目包括客户、附加价值、市场结构、市场规模、可达成的市场占有率等。一个好的新创业机会,必然是具有特定市场前景,专注于满足顾客需求,同时能为顾客带来增值的效果。因此,评估新创业机会的时候,可由市场定位是否明确、顾客需求分析是否清晰,顾客接触是否通畅等,来判断机会可能创造的市场价值。新事业能带给顾客越高的价值则创业成功的机会也会越高。

2. 经济因素

评估的项目包括达成损益平衡所需时间、投资报酬潜力、资本需求、毛利、销售增长等。合理的损益平衡时间应该能在两年以内达成,但如果3年还达不到,则恐怕就不是一个值得投入的新创业机会。不过有的新创业机会确实需要经过比较长的耕耘时间,并经由一定的前期投入,才能保证后期的持续获利。在这种情况下,可以将前期投入视为一种投资,对较长的损益平衡时间,就应该适当容忍。

考虑到新创业开发可能面临的各项风险,合理的投资回报率应该在25%以上。一般而言,15%以下的投资回报率,将不是一个值得考虑的新创业机会。资金需求量较低的新创业机会,一般会比较受投资者的欢迎。事实上,许多个案显示,资本额过高其实并不利于创业成功,有时还会带来稀释投资回报率的负面效果。通常,越是知识密集的新创业机会,对于资金的需求越低,投资回报反而会越高。

毛利率高的新创业机会,相对风险较低,也比较容易达成损益平衡。反之,毛利率低的新创业机会,风险则较高,遇到决策失误或市场产生较大变化的时候,企业很容易遭受损失。一般而言,理想的毛利率是40%。当毛利率低于20%的时候,这个新创业机会就不值得再考虑。