



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

创业精神

阿玛尔·毕海德 等著



中国人民大学出版社
哈佛商学院出版社



Harvard Business Review

《哈佛商业评论》
精粹译丛

创业精神

阿玛尔·毕海德 等著
北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

 中国人民大学出版社
 哈佛商学院出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业精神/阿玛尔·毕海德 (Amar Bhidé) 等著; 北京新华信商业风险管理
有限责任公司 译校

北京: 中国人民大学出版社, 2000

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

书名原文: Harvard Business Review on Entrepreneurship

ISBN 7-300-03427-6/F·1013

I. 创…

II. ①彼…②北…

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 17568 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

创业精神

阿玛尔·毕海德 等著

北京新华信商业风险管理有限责任公司 译校

出版发行: 中国人民大学出版社

(北京海淀路 157 号 邮编 100080)

发行部: 62514146 门市部: 62511369

总编室: 62511242 出版部: 62511239

E-mail: rendafx@public3.bta.net.cn

经 销: 新华书店

印 刷: 北京市丰台丰华印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 6.5 插页 2

2000 年 6 月第 1 版 2001 年 3 月第 2 次印刷

字数: 129 000

总定价 (5 册): 100.00 元 本册定价: 19.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

策划人语

我们结束了在哈佛商学院的访问，波士顿的夜幕已经降临，当汽车驶过哈佛桥，汇入滚滚车流时，我抑制不住内心的激动。多年来，由于从事工商管理图书策划与编辑工作，以及对中国企业家和 management 教育深切关注的缘故，我一直期待能与哈佛商学院出版社合作，将《哈佛商业评论》的精彩文章，介绍给中国的企业界和管理学界读者。现在，这个愿望终于实现了。

《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR)是哈佛商学院的标志性杂志，创刊于1922年，距今已有78年的历史。作为管理理论与实践见长的权威期刊之一，《哈佛商业评论》包括三个方面的主要内容：案例研究、世界观察和相关预测。案例研究一般来自现实世界各大知名公司的管理探索；世界观察是对世界各地管理理论与实践的现状及其变化进行的介绍与分析；相关预测则是对有关管理理论与实践的发展前景和变化趋势进行的预测。

78年的发展历程使《哈佛商业评论》成为一个全球性的高层管理论坛。来自世界各地的顶级企业家和管

理学家们，在这里对超越国界的各类管理问题进行探讨和研究，揭示难点所在，探索走向与趋势。作为哈佛商学院的重要出版物，HBR 秉承了哈佛商学院的一贯风格，致力于引导和传播工商管理领域中最前卫的思想、理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念，开阔视野，适应变化，与时代共进，从而形成了 HBR 的权威性、前瞻性、创新性、应变性和现实指导性等特点，早已成为西方国家企业高级经理人、各国政府官员、商学院教师、MBA 和相关管理专业研究生的首选读物。

据许多美国媒体的调查结果表明，大多数读者认为，在诸多经济管理类期刊中，《哈佛商业评论》是少数“最权威”、“最具洞察力”、“最有价值”和“最为独特”的杂志之一。HBR 之所以能够获得如此之高和如此之多的赞誉，与其高水平的作者群是密不可分的。HBR 的作者，都是活跃在管理实践中的全球著名大公司的董事长、总经理或其他高级管理人员、高级政府官员，以及世界各著名大学的资深教授等，可谓名流云集，不可胜数。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

经过 20 年的改革开放，中国与西方发达国家的差距正在逐步缩小，但在知识经济扑面而来、信息技术飞速发展和全球经济一体化的浪潮中，中国经济必须融入国际经济的主流，才能把握住发展的机会，这给我们的企业和企业家提出了严峻的挑战：如何在急速变化、不确定性和风险增加的环境中开拓创新，获取竞争优势？

答案是首先要学习。中国经济正在与世界接轨，但中国企业的管理水平和竞争力与发达国家相比，仍有相当大的差距，中国企业家和管理者的学习任务十分繁重，其中，理念的突破、技术与管理的创新是关键。

在中国，人们对于《财富》、《福布斯》、《商业周刊》等杂志已经耳熟能详，而对《哈佛商业评论》却还比较陌生。中国人民大学出版社引进这套《哈佛商业评论》精粹译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用和复印的经典之作。从本丛书中我们不难看出，知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。他们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，常常让人拍案叫绝，将读者迅速引入一个崭新的管理领域前沿；而作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，又都曲径通幽，各有所长，令人大开眼界。这些论文的质量之上乘，属国内少见；但其翻译的难度也非一般教科书可比。因而，组织出版这套译丛本身，也是对我们自己的一种挑战。更何況，这套译丛将以每年10本的速

度与哈佛商学院同步出版，要长期保证翻译质量绝非易事。但我们有信心与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版做出负责任的努力。为此，建立一支高水平的、稳定的译者队伍，是保证翻译质量和维护出版社品牌形象的关键。

本书是中国人民大学出版社与北京新华信商业风险管理有限责任公司（以下简称新华信公司）精诚合作的产物，公司董事长赵民先生现为哈佛商学院EMBA，并兼任北京大学光华管理学院客座研究员。在他的热情支持和精心组织下，新华信公司组成了一支高水平的译者队伍，经过出版社的翻译培训，发挥管理咨询方面的团队协作优势，保证了较好的翻译质量，并与中国人民大学出版社建立了长期的合作关系。

在本译丛引进和出版运作过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部成思危主任的关心和支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

中国人民大学出版社 闻洁

2000年4月

译者前言

在中国，“创业”是在网络信息时代才成为耳熟能详的流行词。在风险投资这个全新概念的影响下，大学开始允许高年级学生休学创业；研究所开始培养新世界的百万富翁；资金实力雄厚的企业开始设立风险投资公司；有科研发明成果的科技工作者纷纷寻找投资者；国外风险投资公司也感觉到了中国的创业潜务……一股创业的热潮正在席卷中国大地。

然而，负险投资创业毕竟是新的商业尝试，国内对它的研究和实践尚不深入。筹资、投资、运营……创业的每一步都充满着荆棘和坎坷。吃螃蟹的精英既有成功的，也有失败的。然而，我们应该清醒地看到，在成功明星的背后，有着更多的失败者。

那些为大众营造了网络梦而又终归沉寂的先驱们，他们所亲历的事业挫败至少给了我们三条教训：第一是资源；第二是资本；第三是价值链设计和商业模式设计。网络行业需要很多资源，而不少创业者却是在没有任何资源的情况下起家的，因此，他们只有一条路，那就是直接面对市场。资本问题实质上资本结构问题，一

旦公司被货币资本完全控制住，就势必会抑制企业的未来发展和创新机制。商业模式如果没有设计多种价值链，只有远端目标一个价值链，而中短期价值链欠缺，又对环境的多变和恶劣性估计不足，因而遭遇挫折便绝非偶然。另外，一些新创企业遇挫的原因还在于，创业者在创业初期只管大规模投入，而从未仔细考虑现金流入，因此最终难以按预期实现美好的愿望。

失败的经验教训是惨痛的。在知识经济和信息社会里，创业既需要创业者的勇气和智慧，也同样需要具备必要的创业知识，这样才能在通往成功的路途上少走弯路，少受挫折。在创业热潮涌动的中国，尽管也出版了一些有关中小企业创业的书籍，但毕竟这些作者缺乏在这个领域中的实践操作经验或长期的深入研究，未免有纸上谈兵的味道。所以，我们翻译了这本有关创业的《哈佛商业评论》经典，希望对风险投资者和创业者们有所裨益，成为他们的创业指南。

顾名思义，这本《创业精神》是专为创业者们而写的。这里所说的“创业者”，特指那些既是企业的开创者，又是企业目前的直接经营者的企业家群体，他们时刻想着变革和学习，是一群乐于掌握新技能和接受任何新挑战的人。今天，有越来越多的人开办了自己的企业，飞速发展的经济与日渐宽松的经营环境也为创业者们提供了前所未有的机会。然而，尽管开办一家企业听起来是激动人心的，管理好一家企业却远非那么简单。创业者要考虑方方面面的问题，既要制定战略，又要确定实施方案；既要把握企业的方向，又要控制好企业的

发展速度。事实上，有很多创业者正疲于应付。有关研究表明，即便是在“盛产”创业者的西方发达国家，将近90%的中小企业寿命也不超过10年。因而，如何赋予企业长久的生命力，缔造长寿公司，就成为摆在创业者面前的重大课题。本书针对各行各业的企业先驱者，探讨了有关开创企业的种种话题，堪称一本实用的创业操作指南。

本书收录的文章为《哈佛商业评论》中有关创业的精彩论述，作者都是创业领域的资深学者或创业实务专家，因而对创业的理解颇为深刻。这些文章分别从对创业的基本理解、经营计划书的撰写、创业战略的制定、创业不同发展阶段的规划、风险投资者的战略和策略、筹资、资金预算和如何将技术转化为商品等方面，从不同的角度深入地探讨了创业过程中的不同问题，结合创业者的实际需要，为创业者们提供最必需、最实用和最前沿的智力支持。另外，本书还谈到了创业过程中的误区、难题和经验，可供创业者们引以为鉴。作者们的思想见解和观点，都是他们长期研究和实践的结晶，具有很高的借鉴价值。前述的两种问题，在本书中都有着重的体现。我们相信，阅读本书文章后，读者应该能对创业有更深刻全面的了解，同时又可以在一些创业的关键问题上提高警惕，避免重蹈覆辙。

相信这本兼具工具书的实用和案头书的亲切的小册子，一定会带给你不少有益的启示。

本书由沈浩云、张世伟负责翻译，杨惠萍为全书的文字校订做了大量工作。由于译者水平所限，译文如有

不足之处，敬请读者赐教。

北京新华信商业风险管理有限责任公司

2000 年 4 月

Harvard Business Review on Entrepreneurship

Copyright © 1985, 1986, 1987, 1990, 1992, 1994, 1996, 1997, 1999

by the President and Fellows of Harvard College

Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback Copyright © 2000

by China People's University Press

Published by Arrangement with Harvard Business School Press

Through Arts & Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED

本书中文简体字版由哈佛商学院出版社授权中国人民大学出版社在中华人民共和国境内独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

目 录



1. 每个创业者都必须回答的问题 1
阿玛尔·毕海德
2. 怎样撰写出色的商业计划? 29
威廉·艾·沙尔曼
3. 创业者怎样制定可行的战略? 57
阿玛尔·毕海德
4. 你的新企业需要多少资金? 87
詹姆斯·麦克尼尔·斯坦西尔
5. 成功创业计划的不同阶段 112
泽纳斯·布洛克 伊恩·C·麦克米伦
6. 风险投资者的战略与策略 130
阿瑟·罗克

目 录

- | | |
|-------------------------------|-----|
| 7. 自筹资金:启动的艺术 | 144 |
| 阿玛尔·毕海德 | |
| 8. 技术商品化:最优秀公司的做法 | 170 |
| T·迈克尔·内文斯 格雷戈里·L·萨米
布罗·尤塔尔 | |

Harvard Business Review

1. 每个创业者都必须 回答的问题^①

阿玛尔·毕海德

作者简介

阿玛尔·毕海德 (Amar Bhidé) 现任芝加哥大学中小企业创业课程客座教授，此前在哈佛商学院任教。他曾是麦肯锡公司的高级管理人员，还曾任 E.F.Hutton 的一家专营贸易公司副总裁。毕海德教授还曾是负责调查 1987 年股市崩溃的 Brady 委员会成员。毕海德教授著有《论政治与经济状况》一书，曾在《哈佛商业评论》上发表 8 篇文章，在《华尔街日报》、《纽约时报》和《洛杉矶时报》上发表数篇文章。他撰写的关于企业治理的著作包括发表于《金融经济学》杂志的“股市流动性的隐含成

① 原文发表于《哈佛商业评论》1996 年 11/12 月号。重印号 96603。

本”，以及《应用企业财务学》杂志上的几篇文章。

内容提要

产品多样化；一心一意全力以赴；聘用一名专业管理人员；控制好固定成本。这些是创业者们创建企业期间所整理出的一些建议。为什么都是些互相矛盾的建议呢？因为在新生的公司，所有的决策都是可以信手拈来的。

阿玛尔·毕海德根据其8年来对几百家新生企业的观察，开发了一个三步连续提问法。创业者面临大量的机会和问题，必须运用三步连续提问法来分清其中的轻重缓急：我的目标是什么？我是否有合适的战略？我能实施此战略吗？

在创业者为企业确定目标之前，他们必须确定自己的个人目标。例如，他们可能想要达到某一种生活方式，可能想试验技术，或者想缔造一家长寿公司。只有在创业者明确了自己想要从企业中得到什么之后，才能决定应当创建什么样的公司，准备冒什么样的风险，以及战略目标是否明确等。

然而，出色的战略并不一定能出色地实施。如果企业的缔造者没有雇用优秀的员工，没有吸引资本，没有在组织的基础结构上进行投资，没有塑造一种与企业战略相适应的文化，企业仍然可能无果而终。

企业创建者还必须考虑个人角色的演化发展。

如果创业者仅靠“放任自流”的方式，企业是无法做到自我维持的。早在勾勒未来蓝图时，创业者就必须把公司当作即将破产一样进行严格管理。他们必须不断地获得新技能，并不断自问：目标何在？如何实现目标？