

21世纪创业管理丛书



高新技术创业管理

雷家骕 冯婉玲 著



机械工业出版社

China Machine Press

21 世纪创业管理丛书

高新技术创业管理

雷家骕 冯婉玲 著



机械工业出版社

本书探讨了创业管理,尤其是高新技术创业管理问题。主要内容
包括创业机会的发现和辨识,创业风险及其评估,创业活动的
筹划,创业的商业计划,创业者及创业团队,创业资源组合,
新创企业的组织形式、内部激励、知识产权管理、技术创新、成
长模式与战略,创业中的法律问题及投资节税等。书后还附有 6
个典型的新创企业成长案例,更增加了本书的实用性和指导性。
适合所有有志创业者阅读参考。

本书版权登记号:图字:01-2000-2193

图书在版编目(CIP)数据

高新技术创业管理/雷家骕,冯婉玲著. —北京:机械工业出
版社,2001.5

(21 世纪创业管理丛书)

ISBN 7-111-08973-1

I. 高… II. ①雷…②冯… III. 技术企业—企业管理
IV. F276.44

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 029814 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 版式设计:霍永明 责任校对:王 丽

封面设计:姚 毅 责任印制:路 琳

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001 年 5 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·9.375 印张·231 千字

0 001—4 000 册

定价:18.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、68326677—2527

总 序

由机械工业出版社组织翻译和编写的“21世纪创业管理丛书”出版了，译者和作者约我写序。我感到颇有压力，因为“创业管理”在中国学术界毕竟是一个新的话题，故想就这个话题发表一些议论。

所谓创业，就是开创新的以盈利为目的的事业。创业可以是以某个商业机会为契机，在既有企业内开拓新的业务，也可以是创办新的企业。但在现实中，人们往往仅将“以某个商业机会为契机创办新的企业”理解为创业，这是狭义的理解。

中华民族是一个勇于创业、乐于创业、善于创业的民族，历史上曾流传着不少引人入胜的创业故事。特别是改革开放以来，由于经济制度和政策环境的日益改进，以创建和发展民营企业为主导的创业活动日益兴盛，围绕高新技术的创业活动更是如火如荼。这既需要学术界去发现其中的规律，也需要学术界为企业界的创业活动提供一些“知识食粮”。但遗憾的是，目前国内有关创业管理的专著甚少，既缺少理论专著，也缺少实务专著，这不能不说是我们学术界的一个“失职”。

21世纪是高新技术创业的时代。前一阶段被炒得沸沸扬扬的创业大赛就是一个先导信号。人们谈论创业，但有多少创业者真正懂得创业管理？有多少创业者能够科学地分析创业的商业机会和风险，从而制定一份切实可行的、能吸引风险投资资金的商业计划书，合理选择新创企业的组织形式，合理安排新创企业的产权关系，合理利用相关资源，合理确定起步项目与成长模式，正确处理新创企业遇到的知识产权问题、税收与

法律问题，……难怪有不少创业者创业伊始即“雄鹰折翅”。

令人欣喜的是，目前国外已有不少与创业管理有关的专著和教科书，而国内学术界也日益关注。不少专家学者开始研究这一问题，编写这方面的专著和教材。特别是机械工业出版社率先组织的这套丛书，无疑为创业者提供了不可多得的知识支持。

这套丛书有以下特点：第一，涉及创业管理的主要问题。通常，创业涉及到创业机会的发现，创业风险的分析与把握，商业计划的研究与编写，创业的团队组织，组织的产权安排与激励，创业活动的利益分配，创业的资源、项目及财务管理，创业的知识产权与知识管理，新创企业的成长管理，以及围绕创业的税收与法律问题等。应该说，这套丛书对这些问题皆有涉猎。第二，以实务性为主。客观地看，学术界更多关心的是创业中的理论性问题，企业界更多关心的是创业中的实务性问题，而后者可能是目前国内最为急需的。在这套丛书中，无论是译著，还是国内学者之作，都有着鲜明的实务性。译者和作者可谓用心良苦，无非是想为创业者提供实实在在的知识支持。第三，作者都有一定的实践或研究背景。如《商业计划——商海创业导航》一书的作者曾有15年的经营实践；《高新技术创业管理》一书的作者近年来考察了大量的企业创业实践。

应该说，机械工业出版社组织编写、翻译的这套丛书是一个很好的创意，与我们的不少想法不谋而合。2000年底，我们建立了清华大学中国创业研究中心。这一中心是以清华大学技术经济专业十多年的技术创新研究、高新技术创业研究为基础建立的。目前，我们正集中精力研究“网络经济下的创业问题”。我赞同通过出版社和研究机构的共同努力，不断推出指导性和可读性强的创业类实务读物和理论专著，这才不愧对企业家。

IV

值此丛书出版之际，略发议论，是以为序，仅供读者参考。

姜彦福

清华大学中国创业研究中心主任

2001 年春于清华园

前 言

您一定有一个创业的梦想。心动不如行动！中国需要成千上万的创业者，特别是需要大量的高新技术创业者！

那么，创业中将涉及哪些问题？你可能正受困于怎样去发现、辨识与把握创业机会，怎样去评估特定商业机会的创业风险，怎样去策划具体的创业行动，怎样编写一个成功创业的商业计划，以将可观的创业机会变成理性化的创业冲动。

你可能正在思考怎样去组建你的创业团队，怎样获得和组合稀缺的创业资源，怎样确立创业阶段的组织模式，怎样安排新创企业的产权结构，怎样构造新创企业内部的激励机制，以尽快建立起你的创业组织。

你可能正在思考怎样进行新创企业的知识产权管理、知识管理和技术创新，怎样去选择新创企业的成长模式与战略，以使你的企业尽快成长起来。

在即将推动或已经推动的创业活动中，你可能会遇到这样或那样的法律问题与税收问题，特别是你可能想尽可能多地合法节税，为新创企业节约发展资源。

为了回答你的前述问题，笔者编写了这本《高新技术创业管理》。

本书的基本素材皆取自于作者近年讲授“创业管理”课程的教案。当然，在本次成书过程中进行了必要的完善。

真诚地希望本书能给予你一些帮助，祝愿所有读者在目前和未来的创业活动中建立新的业绩。

当然，由于“创业管理”课程在我国尚属初建，也希望您在阅读本书时不吝赐教。

雷家骕 冯婉玲

2001年4月于清华园

目 录

总序

前 言

第 1 章 导论	1
1. 1 创业的概念	2
1. 2 创业活动的分类	2
1. 3 创业者与企业家	3
1. 4 高新技术产业: 21 世纪的热门话题	3
1. 5 高新技术产业的主要特点	4
1. 6 高新技术产业管理的主要内容	5
第 2 章 创业机会及其辨识	7
2. 1 创业机会的原始动力	8
2. 2 创业的技术机会	8
2. 3 创业的市场机会	10
2. 4 创业的政策机会	13
2. 5 创业机会的理性辨识	15
第 3 章 高新技术产业风险及其评估	23
3. 1 高新技术产业的技术风险	24
3. 2 高新技术产业的市场风险	26
3. 3 高新技术产业的财务风险	28
3. 4 高新技术产业的法律风险	29
3. 5 高新技术产业的团队风险	30
3. 6 高新技术产业风险的评估	32
第 4 章 创业活动的筹划	35
4. 1 选择行业	36
4. 2 选择启动项目	37
4. 3 选择营销方式、经营地点和网络联系	42

4. 4	借助专家完成创业活动策划	46
第 5 章	创业的商业计划	47
5. 1	为什么要有商业计划	48
5. 2	创业商业计划的基本框架	49
5. 3	争取风险资金投入的商业计划	50
5. 4	争取他人合伙的商业计划	52
5. 5	争取政府支持的商业计划	53
5. 6	制定商业计划应注意的问题	55
5. 7	商业计划的评估	56
第 6 章	创业者及创业团队	59
6. 1	创业者的条件	60
6. 2	创业者成功的秘诀	61
6. 3	创业者的忌讳	62
6. 4	哪些人不适合创业	63
6. 5	创业团队的合理结构与高效率的关键	64
第 7 章	创业资源的组合	67
7. 1	创业需要的资源	68
7. 2	获得有望成功的创业的商业计划	71
7. 3	获得起步需要的资金	74
7. 4	如何吸引风险投资	75
7. 5	获得起步项目依赖的技术	78
7. 6	获得创业决策和管理需要的信息	80
7. 7	营销网络建设和实物资源控制	83
第 8 章	新创企业的组织形式	87
8. 1	何时设立自己的企业	88
8. 2	怎样拥有自己的企业	91
8. 3	新创企业组织模式的比较	98
第 9 章	新创企业的产权安排	103
9. 1	产权安排的依据	104
9. 2	对创业者、创业企业家和创业关键人员的产权安排	108
9. 3	对员工的产权安排	109

第 10 章 新创企业的内部激励	117
10. 1 激励的原始理论	118
10. 2 对创业者的激励	120
10. 3 对关键人员的激励	122
10. 4 对企业员工的激励	125
10. 5 激励的协调	129
第 11 章 新创企业的知识产权管理	133
11. 1 知识财产、资产与产权	134
11. 2 特定知识产权之间的关系	136
11. 3 企业知识产权保护	140
11. 4 企业内部知识产权关系配置	142
11. 5 知识产权交易	146
11. 6 使用他人的知识产权成果	147
11. 7 知识产权战略管理与组织建设	149
第 12 章 新创企业的知识管理	155
12. 1 新创企业知识管理的内涵	156
12. 2 新创企业知识管理的目的与职能	157
12. 3 新创企业知识管理的范围	158
12. 4 企业知识管理系统的开发与建设	160
12. 5 企业知识管理的结构	162
12. 6 企业对内的知识管理	162
12. 7 企业对外的知识管理	168
第 13 章 新创企业的技术创新	173
13. 1 创业始于和成长于创新	174
13. 2 创新成功的关键问题	175
13. 3 典型的创新组织形式	180
第 14 章 新创企业的成长模式与战略	187
14. 1 新创企业成长的三个阶段	188
14. 2 新创企业的成长战略	194
14. 3 培育企业内创新集群	200
第 15 章 创业中的法律问题	211

15. 1	新创企业注册登记	212
15. 2	新创企业名称管理	213
15. 3	企业法定代表人管理	215
15. 4	企业印章管理	217
15. 5	特殊标志管理	218
第 16 章	创业中的投资节税	223
16. 1	节税	224
16. 2	节税的分类	225
16. 3	筹资选择节税	228
16. 4	投资企业类型选择节税	229
16. 5	投资产业类型选择节税	232
16. 6	投资地区选择节税	233
16. 7	投资期限与再投资节税	236
附录		239
附录 A	未来世界的 84 项新技术	240
附录 B	中共中央国务院关于加强技术创新发展高科技 实现产业化的决定	247
附录 C	新创企业成长案例	259
案例一	好润技术有限公司	259
案例二	清华同方的“技术+资本”模式	268
案例三	办公好帮手施乐公司的成长经历	273
案例四	JVC 公司 VHS 录像机的商业成功	277
案例五	用自己的牌子打开局面的索尼公司	280
案例六	从修理车间到跨国公司	283
参考文献		

第 1 章 导 论

- ☞ 创业的概念
- ☞ 创业活动的分类
- ☞ 创业者与企业家
- ☞ 高新技术产业:21 世纪的热门话题
- ☞ 高新技术产业的主要特点
- ☞ 高新技术产业管理的主要内容

创业的目的在于获得商业上的成功，获得商业利润。创业的关键是发现、创造和利用商业机会，有效地组合生产要素，创立自己的事业，以获取商业利润。创业活动可分为三类。创业至少涉及 16 大问题。

1.1 创业的概念

发现、创造和利用商业机会，组合生产要素，创立自己的事业，以获得商业成功的过程或活动称为创业。

创业者创业的目的在于取得商业上的成功，获得商业利润。创业是有风险的，没有创业者不是为了预期的商业利润而创业的。

创业的关键是发现、创造和利用商业机会，有效地组合生产要素，创立自己的事业，以获取商业利润。

创业的过程是创业者个人价值的实现过程，是企业成长不可逾越的阶段，也是新兴产业产生、成长和发展的微观过程之一。

1.2 创业活动的分类

现实中，有三类创业活动：

第一类：创业者发现、创造和利用商业机会，组合生产要素，获得新的商业成功的过程或活动，即为创业。其中不论创业者是否去建立一个新的企业。

第二类：创业者抓住新的商业机会，创立新的企业，谋求商业上的成功，这也为创业。

第三类：既有企业开创新的事业，在商业上实现新的成功，这同样是创业。如近年来一些企业常讲的“二次创业”、“开创新的事业”等。

1.3 创业者与企业家

常言的创业者，主要是指活跃在企业创立和成长阶段的企业经营者，或者是创业活动的推动者。

创业者并不等于企业家。因为创业者可能还没有经营企业，或还不具备企业家必备的某些个人品格。

在新创企业日益成长的过程中，在市场上拼拼杀杀，在市场竞争中“大浪淘沙”，才可能有一部分创业者成为真正的企业家。

1.4 高新技术产业：21 世纪的热门话题

近年来，不断有人预期 21 世纪是高新技术产业的世纪，国家的兴旺、民族的生存，在于一国高新技术产业的发展速度与质量。

历史已做出了很好的回答。如在美国，高技术产业对美国经济增长的贡献度已达到 40%，贡献了经济总量的 23%。仅处于美国硅谷核心的加州圣克拉拉县（Santa Clara）的工业产值早已超过 1 万亿美元，成为全球第 11 位经济实体，且每年以两位数的速度增长。1997 年，圣克拉拉的出口额已超过纽约、波士顿，成为全美最大的经济实体。

在我国，北京高新技术产业开发区（现称中关村科技园）10 多年来保持了持续、高速发展，迅速成为首都新的经济增长点，方正、紫光、时代、北新建材等企业的主导产品占领了国内同类产品市场的 40%~70%。1997 年以中关村为中心的海淀试验区技工贸总收入、工业产值、税费和创汇等 4 项经济指标分别占到全市高新技术产业总体的 81.16%、77.64%、12.87% 和 90.98%，是区外 18 个区县的 8.71 倍、6.08 倍、6.23 倍和 13.5 倍。1997 年北京高新技术产业开发区内占全市不到 1/60 的从业人员，却创造出了全市 1/5 的国内生产总

值。

高新技术产业的产生、成长和发展是以高新技术产业为基础的。美国硅谷企业的不断新生、成长与消亡以及我国高新技术企业的不断新生、成长与消亡，都展示了高新技术产业孕育、催生高新技术产业成长的生动画面。仅在北京中关村，即向社会展示了“民办民营”的四通创业模式，“背靠大院大所”的联想创业模式，“产学研紧密结合”的北大方正创业模式，“国有民营”的北新创业模式，“技术运作+资本运作”的同方创业模式。

进入 21 世纪以来，在业界和学界，高新技术产业已成为越来越热的话题。在发达国家，不少大学都建立了创业研究机构，不少政府组织建立了创业孵化机构。在我国，高校学生创业已成为高新技术产业的一个新的靓点。难怪不断有人断言：在 21 世纪，不创业、不创新，业界将没有出路。

1.5 高新技术产业的主要特点

在国际上，一般将尖端技术、先导技术等称之为高新技术产业。现阶段具体包括信息技术、生物技术、新材料技术、自动化技术、新能源技术、激光技术、航天技术。相应地，将技术密集型、知识密集型产业称之为高新技术产业。

当然，由于不同国家的经济、科技发展水平不同，对高新技术产业的界定也有差异。如经济合作与发展组织将高新技术产业界定为技术密集型产业。日本将高新技术产业界定为智能知识密集型产业、尖端技术产业。美国则将高新技术产业界定为高级技术产业。

一般地看，高新技术产业具有高投入、高难度、高风险和高收益的特点。高投入，指办同样规模的企业，高新技术企业通常需要较高的资金投入。高难度，指高新技术产业通常是 R&D 高密集的，成长及发展都需要后续 R&D 支持。高风险，

指高新技术创业者通常会遇到高新技术开发、生产的探索性所引起的技术风险,由高新技术产品市场的潜在性引起的市场风险,由需要持续的资金投入引起的财务风险,由国家法律、政府政策事后规制引发的制度风险。高收益,指高新技术产业如能成功,三五年之后,通常可以得到数十倍、上百倍于原始投入的巨大收益。

1.6 高新技术产业管理的主要内容

由各国的高新技术创业实践来看,高新技术产业主要涉及如下管理问题:

(1)创业机会的发现、辨识与把握。即需要从众多商业机会中寻找利己的创业机会。

(2)创业风险的评估。创业必有风险,关键是要预期风险,发现风险,提早采取应对策略。

(3)创业行动的策划。创业行动策划主要指面对可以利用的机会,创业者要有一整套可行的行动方案,千万不能盲动。特别是要选好适于起步的项目。

(4)创业的商业计划的编写。这是对创业行动策划的系统的文字性描述。有了合理的商业计划,才能明确创业方向,吸引创业资源,凝结创业团队,甚至获得政府支持。

(5)创业团队的组织。绝大多数创业活动都不可能由一个人来推动和组织,而需要一个团队的努力。

(6)创业资源的组合。创业者不可能拥有所需的全部创业资源。这就需要借助适当形式的市场联系和利益关系,在资源控制者与创业者之间架起桥梁,将有关的资源组合起来。特别是需要有效地引入风险投资。

(7)创业的组织模式。不管是组织内创业,还是创办新的企业,都涉及组织模式的选择问题。特别是要在适当的时间、以适当的方式建立自己的企业和拥有自己的企业。

(8)新创企业的产权安排。选择和确立适当的企业产权安排,才有利于提高创业的效率和成功率,有利于新创企业的成长。

(9)新创企业内部激励。不同员工在企业内部的角色各异,但如激励不当,必然导致企业没有效率,也必然导致具体的创业活动没有效率。这就要求创业者选择适当的激励制度,以协调创业企业员工的创业努力。

(10)新创企业的知识产权管理。即创业者如何开发、利用和保护自己的知识产权,如何借用和利用他人的知识产权。

(11)新创企业的知识管理。即新创企业如何进行知识管理,以提高新创企业的内在潜质与能力。

(12)新创企业的技术创新。没有创新就不会有发展,创业企业更需要在创新的基础上和创新的过程中,来谋求新的发展。

(13)新创企业的成长模式。企业的成长有一定的路径依赖,即模式。要想成长起来,就得遵循无法逃脱的路径性模式。

(14)新创企业的成长战略。新创企业是在竞争中成长壮大的,因此,就需要一套与竞争的环境相适应的成长战略。

(15)创业中的法律问题。即创业活动主要涉及哪些法律问题,创业者需要在合法的前提下,有效地创业。

(16)创业中的税收问题。多数新创企业资金紧缺,企业不免想尽量少地承担国家的税赋,这就涉及到合法避税即节税的问题。

上述(1)到(4),实际上就是要将可观的“创业机会”变成创业者理性化的“创业冲动”。

(5)到(9)实际上就是创业的组织问题。

(10)到(14)主要是企业的成长管理问题。

(15)和(16)基本上围绕着创业有关的法律问题。目的在于降低创业的法律代价。