

[美]

杰弗里·蒂蒙斯 著



BABSON
COLLEGE

百森创业学系列

蒂蒙斯

创业学译丛

战略与商业机会

The Strategy and Opportunity

周伟民 田颖林 ◆ 译
周伟民 ◆ 校

Mc
Graw
Hill

华夏出版社
麦格劳-希尔
教育出版集团

战略与

[美] 杰弗里·蒂蒙斯 著

商业机会

华夏出版社



麦格劳—希尔
教育出版集团

图书在版编目(CIP)数据

战略与商业机会 / (美)蒂蒙斯著;周伟民等译. - 北京:华夏出版社, 2002. 1
(蒂蒙斯创业学译丛)

ISBN 7-5080-2712-4

I. 战… II. ①蒂… ②周… III. 企业管理-市场营销学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 093966 号

Jeffrey A. Timmons: *New Venture Creation*

Copyright © 1999 by Jeffrey A. Timmons.

Chinese Language edition published by Huaxia Publishing House

本书英文版第五版于 1999 年出版, 版权为 Jeffrey A. Timmons 所有。

本书中文版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2001-5445

战略与商业机会 (第五版)

[美] 杰弗里·蒂蒙斯 著

周伟民 田颖枝 译

周伟民 校

策 划: 刘 力 陆 瑜

责任编辑: 裘挹红 王宏静

出 版 者: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028 电话: 64663331 转)

印 刷 者: 北京房山区先锋印刷厂

经 销 者: 新华书店

开 本: 16 开

字 数: 344 千字

版 次: 2002 年 1 月第 1 版

印 次: 2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 39.90 元

百森商学院介绍 (Babson College)

百森商学院是美国的一所私立商学院，位于东岸城市波士顿以西 20 公里。学院设施先进，占地约 170 公顷（合 2500 亩左右），校园里森林覆盖、风景优美。自 1919 年成立以来，百森商学院始终是创业学领域的领导者，在创业管理教育方面的专长为世界公认。学院开设本科、MBA 和专业性的硕士学位教育，并向全球企业管理人员提供高层经理研修课程。

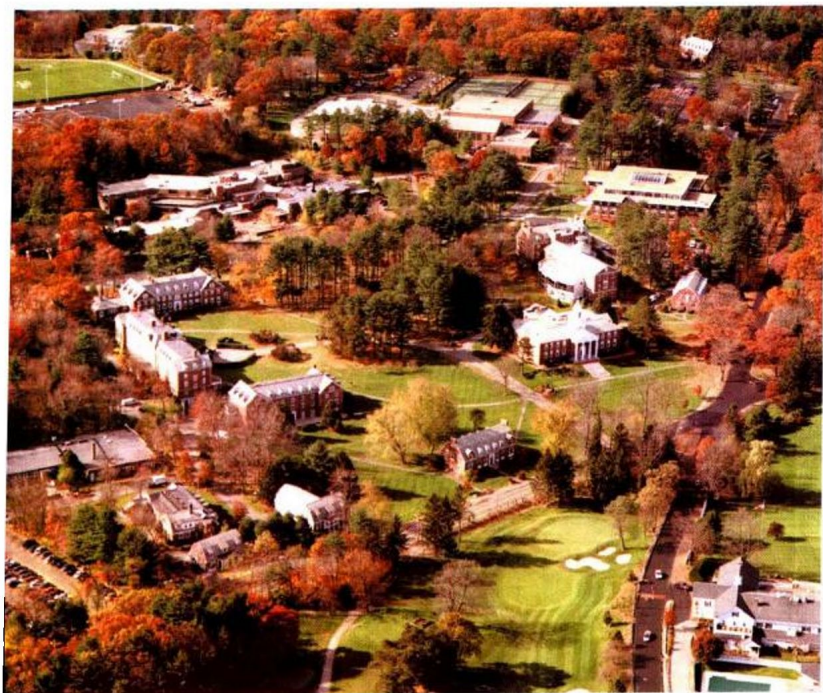
早在 1967 年，百森就在全世界第一个推出了创业管理研究生课程。而今，百森的创业管理本科教育屡获《美国新闻和世界报道》的排名第一（1995 年 1996 年 1999 年和 2000 年），创业管理方向的 MBA 教育获《金融时报》（2000 年和 2001 年）和《美国新闻和世界报道》（1994 至 2001 年连续 8 年）排名第一。《华尔街日报》在 2001 年则把百森商学院的“毕业生创业技能”列为第一，并称百森是所有商学院中亟待发掘的最佳的“深山美玉”。

百森商学院有一套富于创新精神并曾获大奖的课程体系，它是该学院优秀师资的结晶。百森的教授们毕业于世界各著名大学，并且拥有骄人的商业管理实战背景：在取得博士学位前，他们或在跨国公司任高级经理，或曾成功地创办公司，或在高新技术企业担任主管。

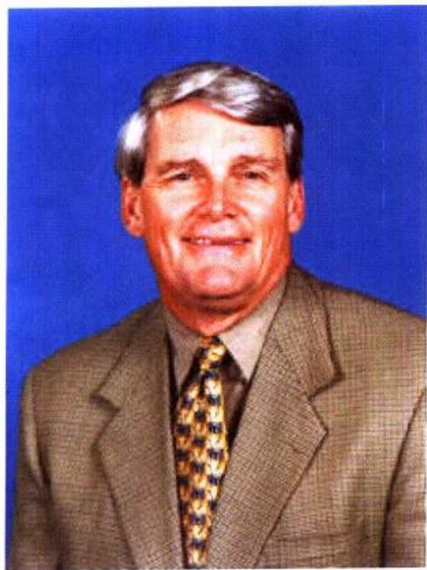
尽管创业通常被界定为开办和运营一家企业，但百森相信，无论是地方性的私营小企业，还是公众持股的跨国公司，要取得成功，公司是否拥有优秀的创业技能至关重要。因此，百森为英特尔公司定制了 MBA 课程，为朗讯科技公司提供了管理硕士课程。

最近，《金融时报》把百森商学院的高级经理研修学院排名为世界最佳的研修学院之一。百森的高级经理研修项目以“公司创业和技术”而闻名，客户包括西门子、索尼、朗讯、爱立信、EMC、康柏和 SAP 等知名的跨国公司。

详细介绍请登录百森商学院网址: www.babson.edu



杰弗里·蒂蒙斯教授介绍



杰弗里·蒂蒙斯教授毕业于哈佛商学院，获得MBA和DBA（工商管理博士）学位。他拥有百森商学院“Franklin W. Olin 创业学杰出教授”的头衔，同时是普莱兹-百森商学院师资项目的主管，该项目为全世界创业管理课程的教师提供培训。

从60年代后期开始，杰弗里·蒂蒙斯教授就一直是美国创业学教育和研究的领袖人物之一。他在创业管理、新企业创建、创业融资和风险投资等方面的专题研究、创新性课程开发和教学等方面被公认为世界级的权威。杰弗里·蒂蒙斯教授于1982年首次加盟百森商学院，于1989年受聘为哈佛大学杰出教授，后来又作为首位“Franklin W. Olin 创业学杰出教授”回到百森成为全职教授。

《商业周刊》和《成功》等杂志将杰弗里·蒂蒙斯教授评选为创业管理教育领域的权威人士。自1999年起，他成为美国国家创业委员会的特别顾问。

杰弗里·蒂蒙斯教授在研究和著述方面成果颇丰。他出版了九本著作，其中包括著名的教科书《蒂蒙斯创业学译丛》（即本套丛书），该书于1974年第一次出版。本书被《INC.》、《成功》杂志和《华尔街日报》列为“经典”的创业学教材，并被译成日语。《INC.》把本书评选为创业人士的八本“必读书”之一。此外，他的著作还包括《十字路口的风险资本》、《创业思维》、《新商机》、《小企业资源权威指引》和《小企业资源百科全书》。他还为《MBA创业学手册》等书籍撰写过章节。

杰弗里·蒂蒙斯教授在诸如《哈佛商业评论》和《风险投资》（Journal of Business Venturing）等权威出版物上发表了100多篇文章和论文，以及大量的教学案例研究报告。他还出现在美国和许多其他国家的全国性新闻媒体上，他的研究和理论不断被《INC.》、《成功》杂志、《华尔街日报》、《纽约时代》、《洛杉矶时代》、《商业周刊》、《职业女性》、《金钱》杂志和《今日美国》等引用。

杰弗里·蒂蒙斯教授在讲授创业知识之余，把理论用于实践，并且颇有建树。30多年来，他一直积极投身于创业活动中，作为投资家、主管和顾问参与到多家成功的著名私营公司和投资基金当中。

中文版序

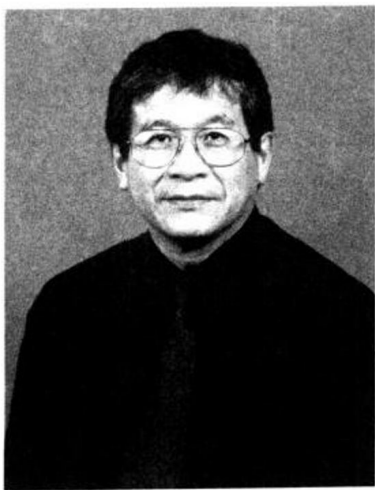
中国经济在过去的20多年里的发展速度是当代世界各国的发展史上前所未有的。在这20年中，中国政府通过一系列的政策逐步转变了中国的商务环境：以计划经济为基础转变为以市场经济为基础。最为乐观的外国经济专家们也未能预测到中国的经济政策能如此之成功。不过，成功已属于过去，在庆贺的同时，中国必须做好准备，以迎接未来更大的挑战。

随着中国加入WTO的进程，未来的几年，中国将面临其现代经济发展史上最为严峻的商业环境，因为真正的自由市场经济的挑战来临了。

中国的经济要持续增长，有赖于企业和商业人员把新的挑战转化为成功商机的能力。培养企业家思维和技能因而比以往任何时候都更加重要。

我非常欣喜地看到世界上销量最大的关于如何成功创建新企业的著作能够在中国出版。在这本书中，被全球的专家们公认为创业学领域学术权威的杰弗里·蒂蒙斯教授向读者介绍了有关创建新企业的最重要的理论和方法。

杰弗里·蒂蒙斯教授的五卷本系列丛书覆盖了创建新企业的主要方面。例如：怎样把创意转化为真正的商业机会？有哪些准则和方法可以迅速地对提出的商业机会进行评估？哪些重要因素会增加一家创业型企业成功的机率？成功的公司如何完成从创业阶段到成长阶段的转变？TIMMONS教授的系列丛书引导读者对这些问题进行系统的、开放的思考，鼓励人们进行富于创意而又切实可行的创业思维，并向读者提供了经过实践检验的、成熟的创业学理论和方法。



我本人自1982年起就开始在中国讲授商业管理课程。在过去的5年中，我在中国的几家著名商学院为MBA、EMBA和高级经理发展项目教授课程，其中包括创业学。最近两年，人们对创业学的兴趣日益浓厚，学习课程的人数也急剧增长。现在，对希望了解如何创建新企业的读者来说，这套美国创业学领域的权威教科书将是你们的最优选择。

我相信你们将从本书中受益匪浅。

您忠实的

伍健民

百森商学院杰出领导力教授

百森商学院亚洲研究中心总监

献 词

本书献给我们的同事、朋友、合作伙伴兼良师米奇·斯朗特(Michie P. Slaughter),他是密苏里州堪萨斯城埃温·玛瑞恩·考夫曼基金会(Ewing Marion Kauffman Foundation)考夫曼创业领导中心的共同创始人之一和第一任总裁(1991—1998)。我们所有为美国及世界的创业使命而努力的全体人员永远感谢您,您为实现我们的共同梦想提供了开创性的领导,作出了杰出的贡献。得益于您的个人努力,关于创业的教育和研究在各个层次上得到了巨大的发展。现在您已光荣退休,祝愿您今后的生活快乐!

关于作者

自 20 世纪 60 年代晚期,作者一直是美国创业教育和研究的领袖人物。他在他的研究领域、创新课程开发及有关创业、新风险企业、企业融资和风险投资这些方面的授课被全世界公认为领导权威。他在学术上有点不守正道,曾经辞职过两次,还辞去过两个主席职位。1994 年,他辞去了自 1989 年被授予的哈佛教席,回到了他在 1982 年开始任教的百森学院(Babson College)。1995 年他成为第一位弗兰克林·欧林创业学荣誉教授。在此之前,他是第一位担任了两年保尔·百森(Paul T. Babson)教授的学者,随后成为第一位获得弗莱德瑞克·海米尔登(Frederic C. Hamilton)教席的人。他在 1989 年辞去上述教授席位,接受哈佛大学的聘任。《商务周刊 1995 年商务研究生院指南》把蒂蒙斯(Timmons)教授评为“最佳教授”,并把他列为哈佛商学院十佳教授之一。《成功》(*Success*)杂志(1995 年 9 月)在一篇人物特写中把他称为“美国在创业学方面最具实力的两大智慧人物之一”。米奇·斯朗特是堪萨斯城埃温·玛瑞恩·考夫曼基金会创业领导中心——世界上支持创业学的重要慈善企业的总裁,他说蒂蒙斯教授是“美国最早从事创业学教育的教育家”。格劳瑞·埃派尔(Gloria Appel)是美国先锋派创业学慈善企业——普莱斯创业研究协会的总裁,他指出“蒂蒙斯在推动创业学教育方面所作的工作比美国其他任何一个教育家都要多”。1995 年,普莱斯协会和百森学院的全体教师兼朋友授予杰弗里·蒂蒙斯教授席位,认可他为百森学院及此领域所作出的贡献。

1985 年,他构思并发起了普莱斯—百森伙伴项目,旨在通过组织成功创业者和富有经验的教员一起教学来提高教学和科研水平。1995 年 5 月《*INC.*》杂志关于创业研究的专刊《名人录》(*Who's Who*)中把他称为创业学教育领域的乔尼·埃普里斯德(Johnny Appleseed),并总结道,该项目已经“改变了创业学教育领域”。该项目赢得了 1994 年的两项国家奖。在过去 10 年中,他帮助百森学院发起了几项新的活动,其中包括百森—考夫曼基金创业学会议、普莱斯挑战杯、商业计划竞赛和总裁研讨会。他还帮助百森学院吸引到了顶尖的教员并自任百森学院创业学年会的主席。1997 年,应广大学生的需求,他为本国的 MBA 学生发起创建了第一项全额奖学金:普莱斯—百森校友

奖学金。加上普莱斯协会提供的 90 万美元挑战杯奖,此项奖学金的总资金将达到 300 万美元。自从 1994 年开始对研究生院进行排名以来,百森学院的创业学项目一直被《美国新闻及世界报告》(*US News & World Report*)、《成功》以及《商业周刊》(*Business Week*)排在全国第一位。1995 年弗兰克林·欧林基金会赠予百森学院 3000 万美元,这是美国各商学院所收到的最大额赠资。

1989 年,他成为第一位同时在百森学院和哈佛商学院任职的教授,并且被称为在哈佛商学院获得教授 MBA 班新型风险企业的 1954 个教授席位的第一人。在哈佛,他的创业金融课程成为选课学生爆满的最热门 MBA 课程之一。他自豪地提到:这门课是 MBA 第二学年春季最难选到,也是最难结业的课程。他还在哈佛的 YPO 总裁研讨会上教课。

在百森学院他致力于普莱斯—百森伙伴项目和一项由考夫曼创业领导中心和百森学院共同资助的合资新项目。这包括一家新风险企业和发展中资本协会,以及其他研究和课程开发活动。这些活动包括为新兴公司 CEO 设立的创业管理计划课程和针对领导艺术开发的首创活动,它们的开设是为了帮助美国国内人士寻求经济的自我决断力和团体的共同发展。自 1995 年他已经帮助位于劳伦斯的海斯科印第安民族大学、堪萨斯学院和其他民族学院开发了创业学课程和录像带,以及有关美国本国创业者的书面案例。

早在 1973 年,他在东北大学开设了国内第一个关于新风险企业和创业学的本科专业,后来又引入 EMBA(MBA 经理班)课程,并自己领导和教授有关课程。这些教学计划保存至今。

作为一位涉猎颇广的研究者和作者,他已经写了九本书,包括这本教科书——《蒂蒙斯创业学译丛》*,此书被《INC.》、《成功》以及《华尔街杂志》(*The Wall Street Journal*)评为创业学的经典之作,并被翻译成日语。1996 年和 1998 年,《INC.》把此书的第四版本划为创业者“必读”书目之一。他和在百森学院的同事——威廉·巴格瑞夫(Williams D. Bygrave)合著的《处在十字路口的风险投资》(*Venture Capital At The Crossroads, 1992*)一书被公认为关于风险投资行业的精华著作,也被翻译成日语。在此之前,他写了《创业者思想》(*The Entrepreneurial Mind, 1989*)、《新商业机会》(*New Business Opportunities, 1990*)、《新企业的计划和融资》(*Planning and Financing a New Business, 1990*)、《小企业资源的内部人指南》(*The Insider's Guide to Small Business Resources, 1982*)、《小企业资源百科全书》(*The Encyclopedia of Small Business Resources, 1984*),还为其他书籍撰写了部分章节,如《MBA 金融简易本》(*The Portable MBA - Finance, 1992*)、《MBA 创业简易本》(*The Portable MBA - Entrepreneurship, 1994, 1997*)。他写过 100 多篇文章和论文,刊登在许多重要的出版物上,如《哈佛商业评论》(*Harvard Business Review*)和《企业风险杂志》(*Journal of Business Venturing*),并写了大量授课案例。1995 年,他在考夫曼基金创业领

*此书原名为《创建新企业》(*New Venture Creation*),共有五部分。中译本改编成独立的五本书出版,书名分别为《战略与商业机会》、《创业者》、《资源需求与商业计划》、《创业企业融资》和《快速成长》。本丛书为华夏出版社与百森商学院(美国)、中欧国际工商学院(中国)合作的成果。——编者注

导中心的合作下,和山姆·泰勒(Sam Tyler)一起开始开发一套新的录像带系列。山姆·泰勒是为PBS制作《寻找卓越》(*In Search of Excellence*)系列片的制片人之一,另一位是汤姆·彼得斯(Tom Peters)。他还出现在美国和其他许多国家的媒体上,并被《INC.》、《成功》、《华尔街杂志》、《纽约时代》(*New York Times*)、《洛杉矶时代》(*Los Angeles Times*)、《商业周刊》、《职业女性》(*Working Woman*)、《金钱》(*Money*)和《今日美国》(*USA Today*)多次引用,《波士顿王国》(*The Boston Globe*, 1997)、《成功》(1994)和《滚石》(*Rolling Stone*, 1997)都有关于他的人物特写文章。

蒂蒙斯博士获得了这样的赞誉:“他能把他所教授的东西付诸实践。”他以前的一个毕业生现在是一名软件企业家,当《滚石》杂志采访这位企业家时,他十分简洁地描述了他对蒂蒙斯教授授课的态度:“当我去上他的课时,我都等不及,想立刻跨入教室;当我到了教室时,我再也不想离开了!”蒂蒙斯博士在创业者和创立公司的世界中已经探索了25年多。他是几家私有企业的共同创始人、投资者和顾问,并且还在堪萨斯城埃温·玛瑞恩·考夫曼基金会的创业领导中心成立之初就成为它的董事会成员,他在此中心创建了考夫曼伙伴项目并任教务长。这项首创的伙伴项目的目的是为有抱负的风险投资家和创业者创造重要价值,如同柔茨学者荣誉称号和白宫伙伴项目对政治和公共事务所产生的价值一样。在1994年和1996年,他还担任安永会计事务所、CNN、《今日美国》创业者年度奖的国家评审员。

早先,他是第一蜂窝电话公司在波士顿成立之初的第一位外部董事,也是第一手机公司在缅因州和新罕普舍尔州两处的共同创建人和董事,此公司在1989年被出售。他曾在BCI顾问公司(它有五个发展中资本基金,管理的资金将近9亿美元)和大西洋投资顾问公司(它是归函科公司所有的一家波士顿财务管理公司)任董事。他是波士顿通讯集团的创建股东和董事,该集团是一家依靠风险投资支持的重要移动电话服务公司,1996年6月完成了IPO(NASDAQ: BCGI);从1985年到1996年,他还和安永国家创业服务集团的董事共同合作,此外,他还和互联网证券公司这类公司中第一家在网上运行的公司、Web Enable、国家创业学教学基金、三个风险投资基金、追逐风险合伙公司、波谱股权合伙公司和其他公司的董事们共同合作。

他在哈佛商学院获得MBA和博士学位,并且在哈佛学习了国防教育法。他本科毕业于考尔格特大学,并曾在此校作为斯科特·裴沛基金学者。他从1991年起,他一直是考尔格特大学理事。他和与他相伴33年的妻子兼合伙人——萨拉(Sara)生活在占地470英亩的私人农场上,他们的冬天是在萨洼那附近的布雷岛种植园度过的。他们有两个孪生女儿——洁茜佳(Jessica)和萨曼莎(Samantha),洁茜佳是丹佛学院的双语教师,萨曼莎是森林守夜大学三年级的医学学生。他喜欢室外活动:钓鱼、和安妮——他的“猎物指示器”一起打猎、高尔夫球。他积极参与亨利分支基金会和新罕普舍尔州的野生动植物保护托拉斯的活动,是新英格兰的木材业主公司的主管和董事,并且是其他许多野生动植物和自然生物组织的成员,这些组织包括自然保护组织、鲟鱼和鹌鹑无限责任公司、大西洋鲑鱼联盟和翎领松鸡社团。

序 言

为创业一代和 21 世纪而写的书

在美国历史上,企业精神从来没有像现在这么生机勃勃。自从 1994 年本书上一版问世以来,互联网得到了迅猛发展,我把它称做创业过程中伟大的“均衡器和生产力解放者”。与任何前辈不同,新的创业一代正在以前所未有的数量、令人惊叹的质量创造着全新的成长型企业,他们对经济产生了巨大的影响。20 世纪 60 年代早期,当我还是一名学生时,就开始研究这一现象。近 40 年来,我发现该研究领域仍有待继续开拓。自从创业革命推倒了柏林墙,并将极权主义政府和中央集权、政府控制型经济归于终结之后,时间已经过去了将近 10 年。但它的深远影响至今还可以在全世界各个年龄层的人群中感受到。

在百森学院,最具革命性的 MBA 教程方案始创于 20 世纪 90 年代。原先独立分散的课程功能模型没有将市场营销、金融财务、运作管理、人力资源、数量控制方法等有机结合起来,但现在这一切已经完全被摒弃,取而代之的是基于创业过程模型的全新方法。这一模型可以在《蒂蒙斯创业学译丛》一书中看到。现在是这一新教程方案诞生的第 6 个年头,它已经在学生和雇主中获得了极大成功,这一进步也为 21 世纪的管理学教育提出了新的标准,同时淘汰了其他大多数教程方案。

当我们步入新千年,三个重大的挑战呈现在面前:首先,较大规模的企业应当竭尽全力按照创业的运作方式进行思考、行动和完成各项职能。鉴于市场机制对高级人才和经营思路的要求,企业要么对现有创业运作方式加以调整和创造,要么被其他竞争者或新建企业替代,除此之外不会有第三种选择。其次,新企业的可持续经营特征要求企业的战略以及实践必须适应生态与环境健康发展的要求。最后,未来创业一代所面临的最根本、最棘手的问题是:在婚姻、家庭、新企业和社区服务各方面存在永无止境

的要求,如何平衡这些要求,如何使自己仍拥有快乐宁静?

25 周年版

25 年前,当我第一次为本书的第一版准备书稿的时候,我就确信将有重大的事情要发生,但我对创业革命到底有多大的威力并没有概念。当时几乎没有人预料到这次革命将对教育界和管理界产生如此深远的影响。

就拿《蒂蒙斯创业学译丛》最初的提纲和手稿为例吧。1974 年秋天,我的书稿被美国两家最大、声誉最好的商业、经济、管理类出版社断然否定了。这些编辑对书稿的否定理由恰好说明,为什么很多大公司都是官僚、畏惧风险并且惧怕革新的。他们害怕领导潮流,一直要等到事情已经变得百分之百可靠时才肯做,可那时,除了追随,干什么都已经太晚了。让我们一起来品味一下编辑们回绝信中写的几段话吧:

“除非你打算把这本书稿包装成‘新潮’作品,否则,我认为出版这本书不会有很大市场。”(当然,我的打算是写一本“老派”作品。)

“我们必须问自己,是否确实存在一个巨大的市场……很不幸,我们阅读后的结论是否定的。我们无法确信您的书稿出版后会有商业市场。”

老实讲,我们可以理解这些出版商在发现该市场潜力方面存在的困难。毕竟当时全美提供新企业和创业的课程的学院或大学至多只有 50—75 所。很明显,他们对这一领域的发展潜力的认识是相当有限的。

马克·吐温曾这样富于哲理地写道:“我极少能发现机会,往往在我发现的时候,它已经不再是机会了。”幸运的是,《蒂蒙斯创业学译丛》一书的第一版最终在美国问世了,出版商是当时一家很小,但同时极富创业精神的出版社:伊利诺州泊瑞枸(Burr Ridge)的理查德·爱文公司,它现在归于麦格劳—希尔公司旗下。罗伯特·戴姆(Robert Dame)主编是惟一能够看到未来商机的人。

从那时起,一场轰轰烈烈的创业革命在美国兴起了,现在已扩展到了整个世界,这一点你将在第 1 章中看到。在过去的 25 年中,创业学成为美国商学院和工程学院发展最快的学科领域。1999 年将有超过 1 100 所学院和大学开设这一领域的课程,届时将授予大约两百个教席,将涌现出至少 50 个创业学中心。《蒂蒙斯创业学译丛》已发行到了第五版(1999),我相信它在这一领域中将成为美国销量最大的一本书。

正如我们将要在第 1 章中所探讨的,创业革命的直接结果是美国社会和经济领域不计其数的更替与变革。就拿最近大学毕业生获得的第一份工作为例。20 世纪 60 年代到 70 年代早期,约四分之一的人会去全国最大的 500 家公司之一工作;今天这个数字急剧下降为十四分之一。与此类似,25 年前,在美国拥有个人公司的女性不到 100 万,她们主要靠自己工作;今天,女性雇主所雇佣的人数大大超过了为美国最大的 500

家公司工作的总人数——1 200 万。在 20 世纪 70 年代,美国每年只有 5 000 万至 1 亿美元的风险资本投资,现在这个数字已上升到了 120 亿。美国政府制定了一些法规,用来规范、约束美国企业开发出来的新技术、新生产过程和新产品,但是这些法规落后于现今发展现状至少 10 年。更复杂的是,10 年前约有 2 600 种新产品被投放到美国市场,现在这个数字已超过了 26 000! 然而最重要的变化还要算微处理芯片速度的提高,在过去的 30 年中,每 18 个月其速度就会提高一倍,并且此趋势仍在继续。

全球创业新时代的黎明

21 世纪是所有务实性企业的新纪元,新千年将把我们领入一个崭新的创业时代。它将激发企业的创新和发展,并产生全新的权益基础,对此我们从前毫无所知。“窥一斑而览全豹”,美国所发生的这一切也会在全世界其他地方出现,全球创业的浪潮是无法逆转的。每个国家的人民都具有大量优秀的创业品质:竞争精神、团队精神和团队建设、高瞻远瞩等,并且他们重视结果和各种关系。改革和创新精神在全世界几乎所有的市场上都占有重要地位。如中国、日本这些近年来新崛起的国家或发达国家一旦像天方夜谭中的巨人那样,从瓶中被释放,他们的经济实力将不能不让我们心中有所顾忌。在此过程中,《蒂蒙斯创业学译丛》可能会起一定作用:本书已于 1997 年被翻译成了日文。

一部关于创业过程的书:创建——完成——重建

《蒂蒙斯创业学译丛》一书实际上讨论的是这样一个过程:创建新企业,继而使其成长,再成功地收获,然后是再一次地创建。

创业者如果想要获得优势,那么在开创这个企业之前、之中和之后,都必须掌握大量的知识、概念和工具。随着创业热潮的到来,与创业过程相关的理论知识和科研成果大量涌现。大多数以前已知的内容得到了补充提炼,一部分内容受到了挑战,大量新观点开始出现。

《蒂蒙斯创业学译丛》是创业领域内大量经验和科研成果的总结。它根植于现实世界的实际应用和将近 20 年的探索研究以及课堂上的再三提炼。本书第五版汲取、提炼了前四版中的精华,同时收集了迄今为止涌现的各种新观点。

与以往一样,本书的构思与行文将注意点集中在知识、方法和观念的创新上,涉及到创业过程,以及创建新企业和发展新企业的关键因素。本书的目的是引导学生发现创业理念和捕捉不同创业机会所必需的竞争力、方法技能、技术秘诀、经验、观念态度、资源、网络,这一切都通过一套实用的方法(即课本学习、案例研究、实践操作等)来实

现。毫无疑问,真正去创建一个公司是无可替代的优秀学习方法,但如果不行的话,我们不妨让学生多接触一些重要问题,并让他们全身心投入到学习重要的经验中去,比如说,制定一份商业计划,这还是可以做到的。

本书分为五部分。前三部分详细介绍了创业过程的驱动力量:识别商机、团队合作和资源需求。第一部分阐述了发现和挑选创业机会的过程,这里的“创业机会”不是指单纯的“思路”,而是指“真正的机会”。在这部分里,我们可以看到什么样的机会能够促成高发展潜力企业的创建。在这种企业里,它面临的风险和与之对等的收益都是可以接受的,企业家可以在他们想退出业务的时候退出,并且获得丰厚利润,而不是被迫退出的,更不是在他们根本不想退出的时候退出的。本书对个人创业战略的制定也相当有帮助。当一个创业者了解了成功的创业者是怎么想、怎么做、怎么实现的时候,他就可以设定自己的目标来模仿他们的行动、态度、习惯和战略。这一部分要求创业者去思考自己成长为一个创业者所要经历的过程,就好像一位运动员的教练在为获得赛季胜利前所要做的准备一样。以下问题也是必须考虑的:我的才能、优势、劣势是什么?这些才能和优势如何被充分发掘,劣势如何被最小化?利用我方优势和竞争对手劣势的机会可能出现在哪里?

第二部分写的是关于团队合作和创业者如何思考、如何行动、做什么才能使成功机会更大。

第三部分写的是关于资源的利用和商业计划的制定。

接下来的两部分涉及到一些细节。第四部分介绍了创业融资和向新建企业投资的过程。第五部分变到了企业创建、获得成功的战略、争取快速发展和企业的收获问题。

《蒂蒙斯创业学译丛》努力使创业者置身于创建企业、发展企业这样一个动态的过程,提出了以下一些实际问题:

- 创业过程到底是怎么回事?
- 好的创业机会与创业思路的区别在哪里?
- 现在正在考虑的机会就是最佳的机会吗?
- 为什么有些公司依靠销售很快就发展到拥有几百万资产的规模,但之后就裹足不前,而且再也不会突破单一产品的经营模式了?
- 抓住商机并创建企业的过程中,关键的任务与障碍是什么?
- 在可接受的条件下,我需要多少钱用以创业?并且何时、何处、如何可以得到这些钱?
- 我的企业从开办前,经过早期成长阶段到收获这一过程中,我可以利用哪些融资源,使用什么战略和机制?
- 为了抓住商机,所需的最少资源是什么?具体该怎么做?
- 必须制定商业计划吗?如果是,什么样的商业计划才是需要的?如何制定?何时制定?

- 谁是我必须为之创造或增加企业价值以获得结果为正的现金流,并获得丰厚收益的全权委托人?
- 我的企业值是多少?我怎样谈判该让出多少股权?
- 当企业的销售额从100万美元增长到500万美元,再到2500万美元,企业管理的重要转折点在哪里?
- 哪些情况是必须事先预见、提前准备并及时回应的陷阱、雷区和危险区?
- 我必须进入和开发的网络和关系是什么?
- 我自己知道我知道什么,不知道什么吗?我知道该对此怎么做吗?
- 我应该如何制定个人的“创业战略计划”以得到成功所必需的经验?
- 在上述领域中,时机有多重要,敏感度有多大?
- 为什么那些长期获得成功的创业者总是努力保持正直诚实的良好口碑,遵守商业道德呢?
- 为什么创业学和创业管理好像总被各种反论包围着,在创业者中耳熟能详的有:
 - 模糊性、不确定性相对于计划性、严密性;
 - 创造性相对于严格的分析;
 - 耐心、毅力相对于紧急情况;
 - 组织、管理相对于灵活性;
 - 创新、快速反应相对于系统化;
 - 规避风险相对于风险管理;
 - 短期利润相对于长期权益;

新案例、新章节与主要修订内容

这一版本有了较大的修订、补充和发展,书中引入了一些20世纪90年代的新案例,并对早先的案例与文字材料作了更新,目的是适应20世纪90年代全新的融资和技术背景以及全球的竞争环境。本书的一个特别之处是采纳了涵盖的一些案例,介绍了新企业在连续一段时间内所经历的动态起落的过程。如果对新企业前一两年,乃至5到20年所面临的决策有很好的理解和把握,将有助于读者对创业过程的动荡起落、不可预测的本质形成广泛而深刻的理解。这些案例包括:

迈克·希雷(Michael Healey) 是一个新案例,是PC组装公司系列案例的续篇。这一系列连续追踪了百森学院的两位工商管理学硕士(MBA)的传奇故事。他们制定的商业计划获了奖,后来按此计划创建了一家新企业。到20世纪90年代中期,该公司的销售额已经达到了数百万美元,现正在为扩展公司规模筹措资金。迈克·希雷想从某公司融资,但该公司却提出了一个独特的相反建议:它想让PC组装公司兼并它的一个分部。

罗思恩·珂薇穆碧 是一位杰出的创业者,她和一位养蜂人住在缅因州一片偏远的山林里,过着接近生存线的清贫生活。她富有创造性的思路和创业精神使她创建了一家生产蜂蜡制品及其衍生产品的新企业。现在该公司发展很快,盈利可观,并且提议了一项重大举措——迁址加利福尼亚北部。

盖里·穆勒 (Gary Mueller) 和 **乔治·穆勒 (George Mueller)** 在导师的指导下,在哈佛商学院开展的 MBA 第二学年研究课题是:研究 20 世纪 90 年代早期东欧出版业的创业机会。通过研究而形成的商业计划向他们提出了一个重大的决策问题:我们是选择开创一个企业,还是选择其他更有利可图、更有吸引力的机会,如去哈佛、耶鲁,或斯坦福医学院学习?

威恩·保斯都克 (Wayne Postoak) 向读者介绍了在美国本土大平原上的一段创业历程。威恩·保斯都克是海斯科印第安民族大学一位了不起的教师,同时也是一名相当成功的篮球教练,该校是美国惟一一所面向美国本土居民的四年制大学。他怀着远大抱负努力奋斗,希望能够供自己的孩子完成大学教育和医学院的学习。20 世纪 90 年代,本土美国人的创业机会非常有限,但是保斯都克凭着自己的聪明才智发现商机、制定战略,现在已经创立起了一家价值一千多万美元的企业。

互联网证券公司 是一则有关最近两位 MBA 毕业生的新案例,他们的故事读来让人振奋。他们酝酿创办了一家网上新企业、筹集了风险资金。该案例探索了互联网是如何重新塑造企业运作方式以及如何为未来信息时代的创业一代创造出无穷创业商机的,以及这一切发生的原因。

日本国际传真公司 是国际传真公司系列案例的续篇,它研究了企业的创始人如何在日本的国际传真领域寻找商机,包括如何寻找资金来源、发展战略联盟、获得商业运营许可证等等。这使我们很好地了解到 20 世纪 90 年代电信行业的创业运作状况。

保尔·道宾 (Paul J. Tobin) 是军队从业人员出身,然后攻读了 MBA,继而成为了波士顿第一手机公司的总裁。在 20 世纪 80 年代后期至 90 世纪早期,他看到电信行业有着那么多的商机,于是决定自己创立一家公司。案例涵盖了他的整个创业历程:如何识别商机,如何发展战略,如何寻找风险投资创立企业等等。不幸的是,他的战略存在缺陷,所以必须重建企业,不然企业就会一蹶不振。

波士顿通讯集团公司 研究的是 20 世纪 90 年代中期,电信行业的企业如何协调和管理企业收获期所面临的一系列问题。在这一时期,企业能够采取的方案可以是战略性地出售给诸如 GTE 这样的大公司,也可以采取首次公开发行 (IPO) 的办法。这些案例让我们更清楚地了解了这样一些信息,比如:公开上市的结构性价和定价;证券包销商的选择及作用;以及 1996 年中期资本市场的兴盛和喧嚣。

快速润滑油特许专营公司 是杰斐润滑油国际公司案例系列的续篇。20 世纪 80 年代后期至 90 年代早期,杰斐润滑油公司的一位年轻创始人一边攻读并完成了他百森学院的 MBA 夜校学习,一边获得了特许经营权,并建立了拥有 44 家服务中心的销售链。这个案例主要研究了何时收回投资、如何评估企业价值及其与笨早公司复杂的

协商过程等问题。

该书对某些章节做了大量修改,还增加了一些新章节,使该书融入了互联网时代、信息时代和全新的资本股权市场时代的内容。这些章节为:

- **创业革命(新版第1章)** 本章记录了以上一代创业者为主导的美国经济的急剧转变,包括在教育、组织、管理等领域的迅速发展及革命。
- **创业过程(新版第2章)** 本章是关于创业过程核心概念模型的重大修订版与提高版,其中运用了网景公司的例子来说明该模型的分析力和实际应用。
- **创业者与互联网:伟大的均衡器(新版第5章)** 本章研究了互联网爆炸性的发展及其对创业者商机的影响。
- **快速筛选(新版第4章)** “快速筛选”是用于最初筛选的新工具,它使创业者可以对可能成为商机的创业思路进行合理思考。本章是《企业商机筛选指南》一书的简缩版,可以大大节省读者的时间与精力。
- **商机的识别与搜索** 第5章中加入了确认商机的标准和商机的来源,特别是运用互联网来完成这一过程的方法。
- **商业计划(第11章)** 本章经过了创业者和投资者对其作用的仔细检验,并对以下现实情况进行了分析,即:当商业计划从打印机中打出来的时候,它就已经过时了。
- **更新与修订** 本书对一些重要的事实、章节、表格、数据进行了更新与修订,以保证出版时能提供最新信息。
- **本章总结** 在每章的最后新增加了这一内容,对该章的重要知识点作了简洁明了的总结与回顾。
- **习题** 这也是每章新增加的部分,它帮助你将注意力集中到关键问题上,并对你的知识进行测试,同时把本章将要讨论的重要资料与观点组织起来。
- **思考题** 每一章后新增这一内容的目的是为读者提出一些具有启发性的思路。例如:如果你不能消化所学课程和《蒂蒙斯创业学译丛》一书的内容,不能领略其中的智慧,你在创业过程中将多耗费多少资金?