

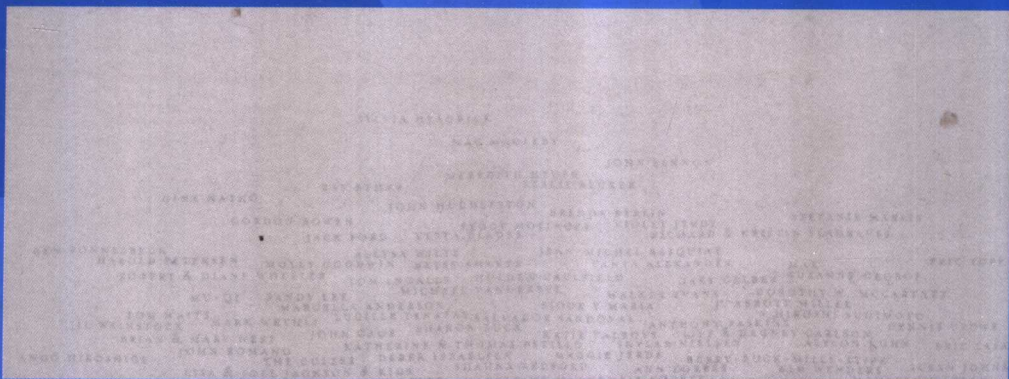


21世纪 经济与管理规划教材
管理学系列

创业管理

ENTREPRENEURSHIP AND NEW VENTURE CREATION

西安交通大学 梁巧转 赵文红/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

创业管理

ENTREPRENEURSHIP AND NEW VENTURE CREATION

西安交通大学 梁巧转 赵文红/编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/梁巧转,赵文红编著. —北京:北京大学出版社,2007.9

(21世纪经济与管理规划教材·管理学系列)

ISBN 978-7-301-12781-0

I. 创… II. ①梁… ②赵… III. 企业管理-高等学校-教材 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第149945号

书 名: 创业管理

著作责任者: 梁巧转 赵文红 编著

策 划 编 辑: 任旭华

责 任 编 辑: 任旭华

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-12781-0/F·1722

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

印 刷 者: 世界知识印刷厂

经 销 者: 新华书店

730毫米×980毫米 16开本 28.75印张 516千字

2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷

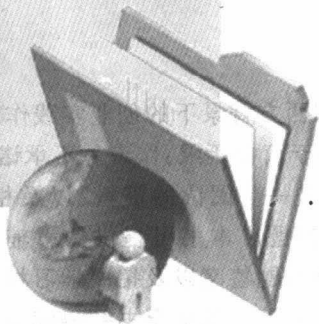
印 数: 0001—4000册

定 价: 42.00元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn



序 言

创新和创业是一个国家和民族兴旺发达的根本。十几年前,创业的浪潮在我国开始兴起,随着时间的推移,国人的创业精神逐渐增强,但创业教育却相对落后。这便是我们萌生编著这本《创业管理》教材的初衷。

国内翻译或编著的《创业管理》教材不下几十种,各有特色。我们的这本教材力求在吸取这些教材和国外部分原版教材精华的基础上,通过系统梳理创业学相关基础理论知识,结合在中国背景下的案例分析,树立完整的、正确的创业思维与管理思维,为立志创业的人们作出一点贡献。

西安交通大学从2003年起正式开设创业管理类课程,在全国属于较早开始创业管理教育的高校之一。我们最初是在管理类本科生中开设创业管理专业必修课,后来在MBA课程体系中加入了该课程,并且在全校非管理类本科生中开设了创业管理选修课,现在在硕士生课程体系中也将创业管理列为选修课。

本书的主要特色如下:

- 易于学生学习的编写体例——强化知识获取。本书每章开头设有“学习目的”,帮助学生有目的地带着问题去阅读;“本章导言”发挥承上启下的作用,帮助学生了解每章的主要内容;每章结束后是“本章小结”与“关键术语”,最后附有“复习思考题”,供学生检查对每章内容的学习与掌握情况;此外,本书还采用知识框的形式,在正文中插入了一些值得学生学习和了解的小知识、小经验等,便于学生拓展思维。

- 强调中国背景下的创业案例。本书每章均配有“案例分析”及思考题。其中,大多数案例是中国背景下的创业案例。其中有些案例是我们自己采写的,从中学生可以学习和理解在中国



背景下创业的特殊性,并和西方背景下的创业实践作对比分析。

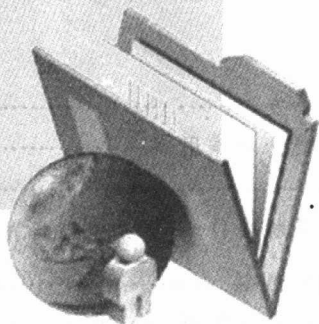
• 教辅资料丰富。由于篇幅所限,作者并不承诺本书包含了有关创业的所有内容,因此本书提供了“进一步阅读的资料”以及相关链接,供读者深入探讨某些细节和理论研究前沿问题。本书可提供的教辅资料包括:教学课件 PPT、案例分析思路与点评、思考问题答案以及拓展学习材料。

本书由梁巧转、赵文红主编。参加全书初稿编写的人员包括西安交通大学管理学院的部分教师以及企业管理方向的部分博士生和硕士生。其中,第一章由梁巧转、邵建春完成,第二章和第四章由赵文红完成,第三章由赵文红、周凤完成,第五章由梁巧转、李树祥完成,第六章由梁巧转、黄英博完成,第七章由梁巧转、王玥完成,第八章和第九章由梁巧转、刘珍完成,第十章由赵文红、唐亮完成,第五章的创业计划案例由孙志强完成。最后,梁巧转和赵文红负责本书统稿。本书的完成是所有成员辛勤和智慧的结晶。

我们非常感谢北京大学出版社任旭华编辑对本书出版所给予的大力支持,正是由于她的理解与支持,才使得本书能够及时与读者见面。感谢接受我们调研访谈和案例研究的企业界人士,也感谢选修“创业管理”课程的 EMBA、MBA 班学员和科学硕士班的学生,正是他们的课堂讨论和鼓励、帮助,使得我们进一步理清和完善了与创业相关的若干思路 and 观点。尽管编书工作异常清苦,但参加本书编写的所有老师和研究生们仍全力支持我们完成这项工作,非常感谢他们的大力支持!感谢为本书的出版付出辛劳的人们!

我们在编书过程中认认真真、竭尽全力,不敢有半点疏忽。但是,鉴于作者水平有限,本书一定有许多不妥甚至错漏之处,敬请读者批评指正。

梁巧转 赵文红
2007 年 7 月 26 日



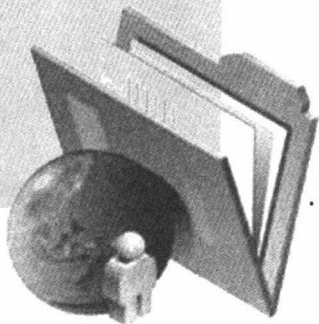
目 录

第一章 绪论	(1)
第一节 企业家精神及其与管理者的区别	(3)
第二节 创业研究的两种学派观点	(15)
第三节 创业与创业管理	(22)
复习思考题	(33)
案例分析 晋商与徽商的比较分析	(34)
第二章 创新与企业创新系统	(37)
第一节 创新与创业	(39)
第二节 创造性思维与创造力培养	(47)
第三节 企业创新系统	(58)
第四节 企业创新的战略与选择	(68)
第五节 企业创新和创新管理的误区	(76)
复习思考题	(78)
案例分析 海尔公司的组织创新	(79)
第三章 创业过程	(89)
第一节 创业企业的几种类型	(91)
第二节 创业企业生命周期	(98)
第三节 创业分析模型	(102)
第四节 创业过程的要素及创业的一般过程	(110)
复习思考题	(121)
案例分析 一个生物技术公司的创业过程	(122)
第四章 创业机会与商业模式	(127)
第一节 创业机会的概念与类型	(129)
第二节 创业机会的识别与评价	(141)



第三节 创业机会的开发	(152)
第四节 商业模式的概念与作用	(155)
复习思考题	(163)
案例分析 中国的政策机会:一个电力新垄断故事	(164)
第五章 创业测试与创业计划书	(171)
第一节 创业测试的七领域模型	(173)
第二节 创业计划书的前提准备工作	(193)
第三节 创业计划书的一般组成部分	(198)
复习思考题	(210)
附录 创业计划书案例——“娶吧嫁吧”创业计划书	(211)
第六章 创业企业融资	(217)
第一节 创业企业融资概述	(219)
第二节 创业企业的融资渠道、方式和类型	(224)
第三节 风险投资及退出方式	(237)
第四节 我国创业融资现存问题及融资政策演进	(251)
复习思考题	(257)
案例分析 百度案例	(257)
亚信案例	(262)
附录一 美国中小企业板市场——纳斯达克	(270)
附录二 中国中小企业板市场	(272)
附录三 我国股票上市条件及程序	(272)
附录四 风险投资网站名录	(273)
第七章 创业团队组建	(275)
第一节 创业团队及其类型	(277)
第二节 创业团队的组建	(291)
第三节 创业团队的价值评估	(303)
复习思考题	(310)
案例分析 用中国心打造“中国芯”	(311)
第八章 创业企业战略管理	(315)
第一节 新创企业战略的基本内涵	(317)
第二节 新创企业战略制定	(322)
第三节 新创企业的战略选择	(330)
第四节 新创企业战略实施	(347)

复习思考题	(353)
案例分析 蓝溪集团创业过程中的战略变革	(354)
第九章 管理创业企业成长	(359)
第一节 创业企业成长规律及方式	(361)
第二节 新创企业成长中的问题	(371)
第三节 创业企业危机管理	(379)
第四节 企业适度增长分析	(393)
第五节 企业增长分析的应用	(403)
复习思考题	(411)
案例分析 ABC 玩具公司	(412)
第十章 公司创业	(415)
第一节 公司创业的概念	(417)
第二节 公司创业的战略要素	(423)
第三节 公司创业模型	(428)
第四节 创业文化与公司创业的障碍	(436)
复习思考题	(443)
案例分析 3M 公司基业长青的秘诀	(444)
主要参考文献	(448)



第一章

绪 论

学习目的

1. 了解企业家精神的定义和内涵；
2. 了解企业家、发明家与管理者的区别和联系；
3. 了解创业研究的两种学派的基本观点；
4. 了解创业活动的价值；
5. 了解国内外创业与创业教育概况。

本章导言

创业时代已经来临。如何应对创业的挑战？如何分析创业的过程？创业研究的基本学派的观点有哪些？管理者和企业家人有什么区别？创业就是指创立新的企业、创业管理就是指新创企业的管理吗？本章将介绍有关创业的基础知识，包括企业家精神的内涵、企业家与管理者的联系和区别、创业研究的企业家学派和过程学派的基本观点、创业的狭义和广义概念、创业活动的社会价值和经济价值以及国内外创业与创业教育的概况。企业家精神在企业内部表现为追求创新、迎接变革，在企业外部表现为洞察机会、承担风险、创造价值并追求创业成功。成为具有企业家精神的管理者是创业教育的目标。

第一节 企业家精神及其与管理者的区别

一、企业家精神的含义

我们面临的是一个崭新的时代,一个创业思维和创立企业异常活跃的时代。一些卓有影响的人士认为 21 世纪是创业的世纪!小型新创企业的经营方式将成为企业营运的主要模式。彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)早在 1985 年就提出创业型经济(Entrepreneurial Economy)这一概念。他发现,现代经济的支撑力量已经不再是曾经为民众所熟悉的传统 500 强了。德鲁克指出,当美国就业面临压力的时候,其经济体系发生了从“管理型经济”到“创业型经济”的转变,从而改变了这一危机。

20 世纪 80 年代以来,管理理论的发展迎来了一个新的浪潮,“追求卓越”、“变革与再造”、“核心能力”、“知识管理”、“创业管理”等管理思潮一浪推着一浪,众多的创新背后是经济和社会的转型。

这场巨大的社会变革首先起源于工业型社会向信息型社会的转变,信息与知识型社会给企业生产经营活动带来了持续而深远的影响,同时也为企业家创业与发展创造了良好的环境,诸如交易成本的降低、经济全球化的扩展、知识价值的提升、信息收集的方便、新技术的应用导致一些产业的最小规模经济点下降,以及服务业等创业门槛低的产业日趋增多等。这一现实极大地激发了人们的企业家精神,他们采用全新的创业模式,善于合作,广泛整合资源,追求快速成长。

关于企业家精神(Entrepreneurship),学者们从不同角度给出了不同的定义,但大体上可以划分为两大学派:一类是把企业家精神定义为经济职能(Economic Function)的学派,另一类是把企业家精神定义为个人素质(Individual Traits/Personal Traits)的学派。

经济职能学派强调企业家在经济发展中的作用。比如在 18 世纪,理查德·坎体龙(Richard Cantillon)认为企业家承担着以确定价格买入,但以不确定价格卖出的风险;简(Jean Baptiste Say)将此概念进一步扩大,认为企业家精神还包括把各类生产要素整合在一起的能力;熊彼特(Schumpeter)在其 1911 年的著作中将创新引入到企业家精神的概念中,包括过程创新、营销创新、产品创新、要素创新以及组织创新等,他强调企业家精神应该包括应对经济不连续性的能力。

当一些学者集中于探讨企业家的经济职能时,另一部分学者开始研究企业家的个人素质,比如探讨企业家的心理学和社会学特征。这类研究发现企业家



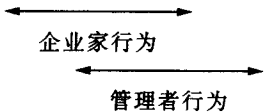
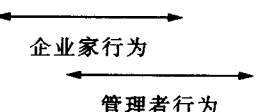
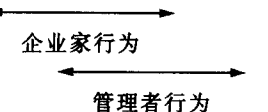
的一些共有特征,包括成功需要、追求控制权、勇于承担风险等。但总体上这类研究没有得到确定性结论,甚至还存在一些相互矛盾的地方。

企业家精神是一个行为现象。我们认为,企业家精神是不考虑现在所掌控的资源而去追求机会的一种管理风格和方法。企业家的行为可以从管理实践的以下六个关键维度去理解:战略导向(Strategic Orientation)、机会承诺(the Commitment to Opportunity)、资源承诺(the Resource Commitment Process)、资源控制(the Concept of Control over Resources)、管理控制和结构(the Concept of Management)以及薪酬体系和政策(Compensation Policy),如表 1-1 所示。

表 1-1 企业家行为和管理者行为特征的对比

发起人	战略导向	受托人
机会驱动		现有资源驱动
驱动压力 • 机会潮流的消失 • 诸多方面的快速变革: • 技术 • 客户变化 • 社会价值观 • 政治角色		驱动压力 • 社会契约 • 业绩评价标准 • 企业计划体系和周期
发起人	机会承诺	受托人
短期机会革命		长期演变
驱动压力 • 行动导向 • 较小的机会窗口 • 风险管理 • 有限的决策支持		驱动压力 • 较多的决策支持 • 战略协商 • 风险消减 • 管理匹配

(续表)

发起人	资源承诺	受托人
多阶段、每一阶段较少的资源	 企业家行为 管理者行为	单一阶段、依据决策完整的资源承诺
驱动压力 • 所需资源短缺 • 缺乏长期控制 • 社会需求:对每一单位资源追求更多使用机会 • 国际需要:更有效的资源利用效率		驱动压力 • 个人风险降低 • 激励性薪酬体系 • 管理层离职 • 正式的计划体系
发起人	资源控制	受托人
所需资源的间断性使用	 企业家行为 管理者行为	拥有所需资源
驱动压力 • 资源专门化程度日益提高 • 资源废弃或过时的风险 • 资源柔性日益增加		驱动压力 • 权利、地位以及财务回报 • 协调 • 效率 • 变革惯性和成本 • 行业结构
发起人	管理控制和结构	受托人
扁平的、较多的非正式组织	 企业家行为 管理者行为	正式的管理层级
驱动压力 • 对关键的、没有掌控的资源的协调与控制的需要 • 敏捷性的需要 • 与所有者关系的处理 • 雇员独立性的需要		驱动压力 • 清晰界定职权和责任的需要 • 组织文化 • 报酬体系



(续表)

发起人	薪酬体系和政策	受托人
价值驱动 基于业绩 团队导向		安全驱动 基于资源 晋升导向
驱动压力 • 个人期望 • 投资人的需要 • 竞争压力		驱动压力 • 社会规范 • 集合信息 • 股东的要求

我们从两个极端出发来分析说明上述一系列行为特征:一个极端被称为“发起人”(Promoter),这类人对自己抓住机会的能力非常自信,完全不顾他们所拥有的资源状况;另一个极端被称为“受托人”(Trustee),这类人强调现有资源的充分合理的配置和应用。处于这两个极端中间的是企业家行为和管理者行为,两者可能有交叉。

(一) 战略导向

战略导向描述企业战略形成的若干因素。发起人是机会导向的,完全不顾资源约束情况,只关注环境变化中可能存在的机会,战略制定和选择是机会驱动的。受托人则是资源驱动的,常常会考虑“我如何制定战略才能最有效地利用我所掌控的资源”之类的问题。处于这两个极端之间,管理者会基于掌控的资源约束去追求机会。而企业家则会洞察环境变革所产生的机会,并组织 and 调动所有可能的资源去实现这些机会。

从战略导向这一维度分析,企业家是机会主义者,或者更积极一点,企业家是创新者。但企业家并不总是破冰者,他们有可能从老点子的新组合或者传统技术的创造性应用中发现新的机会。

1. 推动企业向企业家行为方向发展的主要压力

(1) 机会潮流的消失。老的机会潮流逐渐消失,企业不再能简单地通过对老产品提供新的选择的过程中获取成功。

(2) 诸多方面的快速变革。① 技术,技术的发展带来新的机会;② 客户,比如客户购买意愿和购买能力的变化;③ 社会价值观,比如新的生活观念和生活的变化;④ 政治角色,比如关于产品安全性、市场竞争的新标准等。

2. 推动企业向管理者行为方向发展的主要压力

(1) 社会契约。比如企业雇用人员、使用技术、获取财务资源等方面的责任。

(2) 业绩评价标准。比如相对于没有达到业绩目标或投资目标而被辞退的管理者数量而言,有多少管理者因为不追求企业机会而被辞退?企业产能的充分发挥以及销售额的增长通常是典型的企业成功的业绩评价指标。

(3) 企业计划体系和周期。在三年或五年计划的开始和结束时,通常机会不会出现。

(二) 机会承诺

考虑机会承诺这一维度时,我们会发现把企业家定义为创新者或创造者已远远不够了。有些创造性的思想家向来是“思想上的巨人,行动上的矮子”。

发起人往往会在很短的时间内采取具体的行动以便抓住机会。而受托人往往效率没这么高,他们会在一定时间内承诺抓住机会,但他们行动太慢了,以至于好像是静止的、冰冻的。

企业家抓住机会快速进入和退出,使得他们像投机者。但承担风险的简单行动并不能保证企业家获得成功。企业家成功的关键是他们对所在行业的熟悉程度和知识,因为了解所经营的业务,企业家就有可能事先预见该行业未来的发展趋势,并据此进行“蛙跳”,超越对手。

1. 推动企业向企业家行为方向发展的主要压力

(1) 行动导向。行动导向使得企业能对客户需求、员工需求以及财务资源需求等方面作出快速反应。

(2) 较小的机会窗口。由于机会窗口较小,后期进入成本较高。

(3) 风险管理。管理企业新开发的项目,并很快地获得企业收益。

(4) 有限的决策支持。承担较小的责任,允许更大的灵活性。

2. 推动企业向管理者行为方向发展的主要压力

(1) 较多的决策支持。大量的决策责任,需要较复杂的、更长时间的决策过程。

(2) 战略协商。通过多次协商与谈判以达成一致。

(3) 风险消减。进行研究和分析以减少风险,使决策过程拉长。

(4) 管理匹配。为确保现有参与者都能参与企业运营,只有那些跟企业现有资源匹配的决策方案才能被接受。

(三) 资源承诺

企业家精神的另一个特征是在每一阶段或每一决策点最小化所使用的资源。企业家关注的问题包括:对给定的机会,需要什么资源?企业家试图最小化资源、最大化价值创造,在这个过程中当然要承担较大的风险。在受托人一端,一旦决定行动,他们会仔细分析,并调动大量的资源。企业家精神要求行动者用较少的资源获得较大的产出。



在资源承诺维度,对企业家的传统印象是不可靠的、尝试性的、暂时性的。但在快速变革的时代,这种行动上的多阶段、多步骤特征成为企业家应对竞争变化、市场变革和技术变革的优势。

1. 资源承诺过程靠以下几方面因素推动企业向企业家行为方向发展

(1) 所需资源短缺。资源短缺迫使企业家承诺调动较少资源以获得较多产出。

(2) 缺乏长期控制。缺乏长期控制要求资源和需求匹配。假如由于环境因素、政治因素或技术因素失去了对资源的控制,对资源的需求应随之减少。

(3) 社会需求。对资源的多阶段承诺需求使得我们能够把完成给定任务的资源需求控制在合理的水平。

(4) 国际需要。国际社会要求一国的资源需求控制在一定的额度之内,否则会影响他国的发展。

2. 但是由于以下因素,大公司会向资源密集方向发展

(1) 个人风险降低。调动较多的资源可以降低个人的风险。

(2) 激励性薪酬体系。调动较多的资源会提高短期的回报率、缩短现金回收期 and 利润周期,而这通常是激励性薪酬体系的目标。

(3) 管理层离职。较多的资源投入产生短期的、可见的企业经营成功,比如产生稳定的现金流和利润率;否则,管理层会被解职。

(4) 正式的计划体系。一旦投资开始,额外的资源需求会使得管理者陷入严格的决策分析和官僚迟延的困境,管理者为避免这种情况的发生,会投入较多的资源。

(四) 资源控制

关于资源控制,企业家坚持这样的信条:“不求所有,但求所用。”他们通常会很好地整合与调动他人所拥有的资源。管理者也是一样,他们清楚地知道有些资源是企业永远无法拥有的。比如,尽管好的建筑设计师对房地产公司很重要,但极少数房地产公司有自己的建筑设计师。公司需要时可以聘任一个,但没必要长期雇用。

企业家在控制、使用和调动资源方面最具有开拓性,他们善于充分挖掘和使用他人的技能、天分和新思想。在快速变化的环境中,企业家的这种能力显得尤为重要。

1. 推动企业向企业家行为方向发展的主要压力

(1) 资源专门化程度日益提高。企业可能需要高度专门化的资源,但可能只在很短时间内需要。企业只管使用而不必拥有资源,会降低固定成本和风险。

(2) 资源废弃或过时的风险。不必拥有昂贵的资源,需要时能够使用就可以,这样可以降低资源废弃或过时的风险。

(3) 资源柔性日益增加。不必拥有资源,只要使用,就可以降低退出成本,适应日益增加的资源柔性状况。

2. 偏向于管理者的管理实践通常是以下一些压力的结果

(1) 权利、地位以及财务回报。权利、地位以及财务回报在多数企业中是由资源拥有程度决定的。

(2) 协调。快变环境要求快速的执行速度,管理层有权不通过事先协商而决定行动的方向。

(3) 效率。管理追求效率,而追求效率使得管理层看中经营措施的短期利润。

(4) 变革惯性和成本。运作有效的管理层通常会从外部变革和振动中剥离出企业生产过程中的核心技术,这需要控制原材料供应、分销渠道等。资源拥有权会使控制权限和命令链条更顺畅。

(5) 行业结构。可能促使管理层掌控和拥有资源,以便在竞争中掌握主动。

(五) 管理控制和结构

发起人希望通过直接和他人的接触来获取知识,受托人则通过权利配置形成正式的关系。决定租用资源而不是拥有资源促使企业家着力发展非正式的网络联系。此时,成功可能超越组织正式的边界。

企业家被认为是自我的、难以驾驭的,尽管管理者和企业家是有本质区别的,但对企业家而言,必要的管理技能却是必需的。

1. 较偏向于企业家精神的管理者的压力

(1) 对关键的、没有掌控的资源的协调与控制的需要。管理者需要针对企业以外的资源的控制、计划、协调以及如何获取作出努力。

(2) 敏捷性的需要。柔性和敏捷性需要扁平的、非正式组织。

(3) 与所有者关系的处理。管理者常常要和企业的所有者处理好各种关系,包括职业安全等。

(4) 雇员独立性的需要。需要构建企业文化,使得员工能接受各种管理规则。

2. 推动企业向管理者行为方向发展的主要压力

(1) 清晰界定职权和责任的需要。企业运营中计划、组织、协调、沟通和控制复杂性日益增加,需要清晰地界定职权和责任体系。

(2) 组织文化。组织文化常需要规范的流程和程序。