

21世纪管理学系列教材

[illegible]

Entrepreneurial Management

夏清华 编著

[illegible]

WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

F270/849

2007

21世纪管理学系列教材

创业管理

Entrepreneurial Management

■ 夏清华 编著



WUHAN UNIVERSITY PRESS

武汉大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/夏清华编著. —武汉: 武汉大学出版社, 2007. 10

21 世纪管理学系列教材

ISBN 978-7-307-05858-3

I. 创… II. 夏… 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 149388 号

责任编辑: 范绪泉

责任校对: 刘 欣

版式设计: 詹锦玲

出版发行: 武汉大学出版社 (430072 武昌 珞珈山)

(电子邮件: wdp4@whu.edu.cn 网址: www.wdp.com.cn)

印刷: 湖北恒泰印务有限公司

开本: 720×1000 1/16 印张: 28 字数: 557 千字

版次: 2007 年 10 月第 1 版 2007 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-307-05858-3/F · 1082 定价: 35.00 元

版权所有, 不得翻印; 凡购我社的图书, 如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请与当地图书销售部门联系调换。

致 谢

在一个较新的知识领域从事学术创业，希望能为中国学生、商界人士以及其他对创业感兴趣的读者提供一个有阅读价值的作品，会面临着知识的学习、吸收、消化与创新的演进与挑战，而这种挑战是非常有价值的。欧美学者在创业研究和教育领域走在了世界的前列，他们的开创性的研究成果奠定了创业研究和教育的基本范式和框架，也是本书创作的基础。然而，处于创业研究与教育“创业期”的中国学术界，也肩负着研究中国创业特征、为潜在创业者提供适合与中国相关的创业指导的使命。国际化与“中国化”的确是有差异又不可分离的两个概念。融合与创新都需要艰苦的努力和探索，也一定会有很多不成熟之处。如果没有很多人的支持和帮助，这本书也不可能顺利完成。

本书被列入了武汉大学“十一五”教材规划项目。作者感谢武汉大学教务部和武汉大学出版社对本书的出版资助！感谢武汉大学出版社经管图书事业部范绪泉博士的耐心与全程支持！感谢武汉大学经济与管理学院副院长曾国安教授对创业教育的重视与支持！感谢中国创业教育与研究的重要开创者与推动者之一、南开大学商学院副院长张玉利教授在学术上的帮助和支持！

我要特别感谢我的几个研究生，他们是万娟、曹吉琳、王一丁和韩华，他们曾经和我一起“创业”，帮助收集创业方面的资料，参加本书从第2章到第9章部分章节初稿的编写。后来几易其稿，而在这变化完善的过程中，他们于2006年6月毕业参加了工作，开始了他们自己各自的创业历程。如今，凝结着他们的努力贡献的书稿终于正式问世，希望他们能够明白，这也是他们创业成果的一部分，也祝愿他们在各自的工作岗位上取得更大的进步！

夏清华

2007年5月武汉

引 言

在国际化的环境下，中国经济要持续增长，有赖于企业和企业家们将新的挑战转化为成功商机的能力。在有限的资源条件下识别和捕捉机会的能力以及创业者的特质，对企业在国际市场上建立和保持竞争优势已变得日益重要，因而培养企业家思维和技能比以往任何时候都更加重要。

创业教育的目的在于为那些有志于创立或进入新创企业的学生提供必要的知识结构和技能，也为那些打算进入正进行企业内部创业的处于成长期和成熟期企业的学生提供职业指导。联合国教科文组织指出：“创业教育，从广义上来说是指培养具有开创性的个人。”

创业者是一个特殊的群体——能够将稻草变成金条的神秘人物或群体，但他们不是从稻草开始，而是从梦想和创意开始，并将它们变成了金条——帮助他们迅速致富的新企业。成功的创业需要的不仅仅是运气和金钱，它是创造力、承担风险和战略计划的整合过程。如今，越来越多的学生和年轻人正在选择去成为一个创业者，开创新事业，实现自由和独立自主的梦想，希望成就辉煌的职业生涯。如何教授学生创业的知识和技能也成为今天大学教育的一个最有挑战性的任务之一。

这本书正是为实现创业教育的这些目标而设计。其核心内容包括：介绍创业的基本知识以及创业在社会经济中的作用；分析什么样的环境有利于创业机会的出现以及企业家的产生；理解什么样特质的人适合创业以及潜在创业者应该具备哪些创业所需的知识和技能；提供产生企业创意和识别创业机会的方法和技术；研究成功的创业计划与创业模式的规范与经验；掌握建立新企业的过程与资源整合的策略，强调新创企业早期管理的重点与方法以及管理新企业成长的战略等。

创业既有收益，也有风险。正如著名的创业专家 Edward Blackwell (2004) 所说的，启动一个新事业就好比走入一个热带丛林去寻宝。你可能满载财富和个人的满足而收获，也可能遭遇各种危险而迷失方向。因此，对于有志于创业的潜在创业者，了解创业过程和发展的规律，掌握创业的基本技能，做一个充满激情而有理性的创业者，更能增强创业成功的概率。

目 录

第一章 创业、创业精神与创业社会	1
引导阅读：我们需要怎样的企业家精神.....	1
第一节 创业、创业者与企业家.....	2
一、什么是创业	2
二、创业者与企业家	5
三、创业与创业精神	8
四、古典创业与公司创业	9
第二节 创业与创新	10
一、创新的概念及创新理论	10
二、创新与创业	13
第三节 创业管理与一般管理	14
一、创业管理的含义	14
二、创业管理与一般管理	16
三、新企业的管理与成熟企业的管理的不同	18
第四节 创业对社会经济发展的推动作用	20
一、创业是经济增长的推动力	21
二、创业创造了大批新的企业家和大量的就业机会	23
三、创业是科学技术和市场的纽带，创业与创新相互促进	24
四、创业催生新行业的形成	25
五、创业催生了风险资本产业的成长	26
六、创业与社会进步	26
小结	28
思考题	29
讨论案例 伊士曼的柯达人生	29
第二章 创业环境	32
引导阅读：汉正街与义乌小商品市场：谁主沉浮？	32

第一节 环境对创业的影响及其评价	34
一、环境对创业的影响	34
二、创业环境评价与分析	35
第二节 全球创业观察的环境分析方法	42
一、全球创业观察简介	42
二、GEM 关于创业环境的九个指标	42
三、中国的创业环境质量	46
第三节 企业孵化器	53
一、国外创业服务与企业孵化器业的发展模式	53
二、中国创业服务与企业孵化器业的发展模式	59
小结	63
思考题	63
讨论案例 消费者有限公司	64
第三章 创业机会	68
引导阅读：中国服务业发展潜力巨大	68
第一节 创业机会的含义与机会决策	69
一、创业机会的概念	69
二、创业机会产生的条件和过程	71
三、机会决策	73
第二节 创业机会的来源	74
一、创业机会的来源	74
二、创业机会来源的具体分析	75
三、有计划地获取机会信息	78
第三节 创业机会识别中的创造性思维	81
一、创业机会识别中的认知模式	81
二、从创业理念到创业机会	84
三、机会识别中的创造性思维	86
第四节 创业机会评估	89
一、机会评价的方面	89
二、创业机会的评价方法	92
小结	99
思考题	100
讨论案例 无水洗车为啥叫好不叫座？	100

第四章 创业者及其创业决策	102
引导案例：人生成功第一大捷径	102
第一节 创业决策与创业动机	104
一、创业决策过程及其驱动因素	104
二、创业条件与创业成功的关键因素	106
第二节 创业目标与创业动机	109
一、创业目标	109
二、创业动机	112
三、创业者对创业收益与成本的预期	114
四、自主创业与工薪就业	117
第三节 创业者特征	119
一、创业者特质	119
二、创业者的背景与经历	123
第四节 创业知识和技能	127
一、创业者必须具备的知识	127
二、创业技能	127
三、如何积累和培养创业知识和技能	128
第五节 创业团队	131
一、创业团队的重要性	131
二、团队特质	132
三、团队中存在的陷阱	136
小结	137
思考题	138
讨论案例 创业时代的创业英雄——邓中翰与李彦宏	138
第五章 创业融资	146
引导案例：美国创业资本涌入中国初创企业	146
第一节 创业融资的财务框架	147
一、创业融资的内容	148
二、创业融资的原则	149
第二节 创业资金需求	150
一、计算创业所需投资	150
二、充分估计创业所需资金	152
三、创业资金需求预测方法	153
第三节 创业资金来源	158

一、创业资金来源	158
二、股权融资与债权融资	163
三、影响企业选择融资方式的关键因素	168
第四节 风险投资与融资	169
一、风险资本对中小企业成长的支持作用	169
二、风险资本融资过程	172
三、获取风险资金支持的条件	174
四、股权融资交易结构	177
小结	182
思考题	182
讨论案例 “人造皮肤”获重大突破,成果转化遇资金“瓶颈”	182
第六章 创业计划	185
引导案例:手工布鞋坊胎死腹中	185
第一节 创业计划的特征与价值	188
一、创业计划与创业想法以及机会筛选的不同	188
二、创业计划的类型	189
三、创业计划的作用	190
四、创业计划准备的三个角度	190
第二节 创业计划的结构	191
一、创业计划版式一	191
二、创业计划版式二	192
三、创业计划版式三	193
第三节 创业计划的写作	194
一、版式一各部分的写作	194
二、版式二各部分的写作	202
三、版式三主要内容的写作	206
第四节 有效的创业计划与执行	207
一、有效的创业计划的特征	207
二、创业计划的写作原则	208
三、如何使创业计划真实可行	208
四、创业计划的演示与执行	210
小结	211
思考题	211
附录 6-1 创业计划模块练习指导	212

第七章 新企业的建立	225
引导案例：美国的连锁书店	225
第一节 企业名称与企业选址	226
一、企业名称的作用	226
二、企业名称设计考虑的因素	226
三、新企业的选址	227
第二节 新企业的注册登记	234
一、个体工商户	235
二、个人独资企业	236
三、合伙企业	237
四、企业代码与银行开户	237
五、税务登记	238
第三节 新企业的人员招聘与人力资源管理	238
一、新员工的招聘	238
二、新员工的定岗程序	239
三、激励新员工	240
四、员工培训计划	243
五、解雇员工	244
第四节 供货商选择	244
第五节 新企业的法律形式	247
一、个人独资企业	247
二、合伙企业	248
三、公司	249
四、新企业组织形式的选择	253
第六节 与新企业相关的其他法律问题	254
一、知识产权	254
二、合同	260
三、税收	261
四、保险	263
五、产品安全与责任	263
小结	264
思考题	264
讨论案例 专利问题	264

第八章 新企业的战略计划与经营模式	266
引导案例：戴尔公司	266
第一节 创业方式	267
一、创建一个新企业	267
二、收购现有企业	268
三、特许经营	270
第二节 新企业的经营模式	272
一、创业模式与经营模式	272
二、创业模式的分类	285
第三节 新企业的组织结构	289
一、组织结构的基本知识	289
二、新企业的组织结构特征	292
第四节 新企业的战略计划	295
一、新企业战略计划的必要性	296
二、新企业战略计划的价值	296
三、新企业战略计划的特征	298
四、新企业战略计划的缺乏	299
五、新企业战略计划中的错误	300
第五节 新企业的战略执行方法	301
一、机会管理方法	302
二、里程碑计划方法	304
三、创新型战略矩阵方法	305
四、多阶段统一方法	306
小结	307
思考题	307
讨论案例1 Amazon 的创业模式	307
讨论案例2 中国民营航空企业的市场进入战略	311
第九章 新企业的营销与财务管理	316
引导案例：淘金路步步惊魂	316
第一节 新企业的营销管理	319
一、目标市场营销	319
二、人员销售	321
三、新产品的定价模式	323
第二节 新企业的成本管理	327

一、成本和费用	327
二、成本费用预测	330
第三节 新企业的财务管理	330
一、建立会计账簿	330
二、财务报表	334
第四节 新企业的现金流管理	337
一、现金流量决定新企业的成败	337
二、编制现金流量表	337
三、现金流分类管理	346
小结	347
思考题	347
讨论案例1 Scruba Dub 洗车公司	348
讨论案例2 庄妈妈的风雨创业路	352
 第十章 新企业的成长管理	355
引导案例:盛大的成长路径	355
第一节 关于企业成长的一般理论	358
一、主流经济学理论	358
二、生命周期模型	359
三、演进理论	360
四、企业战略模型	361
第二节 新企业成长研究的一些概念和假设	363
一、成长型企业的特征	363
二、企业成长的几个关键概念	363
三、新企业成长阶段的关键因素	365
四、新企业成长的关键任务	366
第三节 新企业如何建立竞争优势	367
一、新企业的战略选择	367
二、新企业的竞争优势	368
三、如何建立竞争优势——选择和保护创业机会	371
第四节 企业成长阶段的领导风格与企业文化	376
一、领导与管理风格的转变	376
二、培育与建立组织文化	377
三、组织结构的调整	381
四、建造适应性的企业	382

第五节 企业成长阶段的风险管理	383
一、新企业成长期遇到的主要问题和风险	384
二、新企业的困境产生的主要原因	386
三、危机征兆	387
四、如何管理风险和不确定性	388
五、风险管理的过程	392
第六节 寻求新的成长机会——公司创业	392
一、公司创业的含义及其作用	392
二、公司创业的层次	394
三、公司创业的三个维度	394
第七节 新企业的收获策略	395
一、创业者为什么需要制订收获战略	395
二、制定收获战略：时机的把握是关键	398
三、收获选择方式	399
小结	402
思考题	402
讨论案例 AOL 创业之路	403
附录 全球创业研究与创业教育	409
参考文献	428

第一章

创业、创业精神与创业社会

引导阅读：我们需要怎样的企业家精神^①

有人说,《财富》全球论坛,是天下最富有的头脑的聚会,找到他们,就能找到财富的奥秘。

2005年的《财富》论坛,聚焦在中国——本世纪经济增长速度最快、最具创业活力的国家。用《财富》全球论坛主席罗伯特·比尔曼的话说,是创记录的。由CEO出席本次论坛年会的全球500强企业有77家,而中国各行业的领军人物,也集聚于此,与世界交流、碰撞。

本次北京《财富》论坛最后的主题是我们需要怎样的企业家精神。来自不同产业的领军人物在讨论中提出了不尽相同的看法。但如果把他们的观点结合起来,将创新精神、创造财富和创造价值融为一体,却能很好地诠释中国未来发展中所需的企业家精神,即创业精神。

搜狐网首席执行官张朝阳在发言中说:“我生长在中国,在美国学习生活了10年,我很自然地把两个国家进行对比。我觉得中国文化,或者说中国人,他们的创业精神在世界上是独一无二的。企业家精神应该包含两个因素:一是强烈的取胜愿望,这是能否获得成功的动力。二是思想上的独创性,能够独辟蹊径。有了这两个文化特质,中国人就有非常强的实力。张朝阳认为,儒家思想比较深厚的中国,现在仍然很多人认为生活的目的是工作,工作的目的不是生活,不是个人享受,而是要齐家治国,要让你的国家为你骄傲。有了这种儒家思想,中国人的内心就有了获得成功的驱动力。而且中国地域辽阔,不同的人,不同的地方,有不同的思考方式,这种差异化思维的能力,能使中国成为一个大的熔炉,成为产生创新的地方。正是中国的传统文化使中国人具有创新精神。

作为传统制造业的代表,远大中央空调有限公司董事长兼首席执行官张跃则认为,应该给企业家精神一个更广泛的定义,即创造价值。他说:“我觉得现在谈创

^① 周巍,王晋.我们需要怎样的企业家精神.经济日报(财富特刊),2005-05-19.

业,谈企业家精神已经很多了,我一直思考,如何给企业家精神一个准确的定义。IT业现在发展速度非常快,它属于完全靠智力和智慧发展的产业,很能诠释我们平常谈论的冒险、创造财富的企业家精神。但是,我觉得还要增加一些含义,在目前信息发达的时代,社会真正缺乏的不仅仅是财富,企业家要把以创造财富为中心转移到创造价值,不论是对自己的员工、股东、客户还是对社会,如果时时刻刻把价值创造放在首位的话,我认为企业可以有更大的、更长久的赢利。同时,企业家本人也会很开心。”

张跃认为,企业家到一定的时候,应该很像艺术家,应该把为别人带来快乐、带来愉悦看成是重要的东西,把他事业中创造性的东西,反映智慧的东西看成最重要的。

中国企业最需要什么样的企业精神?阿里巴巴公司董事长兼首席执行官马云的回答很简单:永不放弃,不要被别人的评价所左右。

马云认为,中国的机会很多,有的是机会,中国不缺乏机会,不缺主意,也不缺能人;执著和永不放弃很重要,在学习中成长,用智慧和诚信去创造。他说自己运气很好,生在这个时代,要是20年前,不可想象电子商务能发展到这个程度。投资没有大小,只要能为客户创造真正的价值就行,只要值得就行。中国这个市场,要投合适的钱,投得太多会死,投得太少又不够。所以,企业不能为500强而500强。

从以上阅读材料里,我们可以看出中国企业家们对企业家特质、企业家精神、创业机会以及创业目标的理解和观点。虽然观点不尽相同,但他们谈论的都是关于创业的一些核心主题,即标题所称的企业家精神,因为在英文里,创业和企业家精神是同一个词,都是 entrepreneurship。在以下这一章里将围绕着创业学的一些基本概念而展开分析。

第一节 创业、创业者与企业家

创业、创业者与企业家三个概念密切相关,在演变过程中,创业者与企业家两个概念又出现交叉、重叠与分离的特征。

一、什么是创业

可以从两个角度定义创业。一个是从创业的经济作用的角度来定义;另一个是将创业作为个人的品质特征来定义,比如,敢于冒险、勇于创新、乐观、自信和强烈的进取心(事业心)等。

创业与经济的联系长期以来被接受为一种规范。事实上,直到20世纪50年

代,大多数创业的定义和参考文献都来自于经济学家。

早在二三百年前,创业 entrepreneurship 一词就出现在经济学文献中。1775 年,法国经济学家理查德·堪提龙(Richard Cantillon)将在经济中承担风险的行为与创业者联系在一起,认为创业(者)的本质特征是“承担风险”。

卡内(Gartner, 1990)用德尔斐(DELPHI)法对创业的概念进行了研究,认为创业的内涵体现在企业家个人特质和创业的行为结果两方面。企业家个人特质包括人格与心理特性、创新性(能力)、独特性、开拓新事业和谋求发展;而创业的行为结果则被理解为价值创造、追求利润、成为企业所有者和管理者以及创建组织。

莫里斯(Morris, 1998)回顾了欧美期刊和教科书中出现的 77 个创业定义,找出出现频率最高的关键词有:开创新事业,创建新组织;创造资源的新组合,创新;捕捉机会;风险承担;价值创造。

萨尔曼(Sahlman, 1999)等将创业定义为一种管理方法,将其定义为捕捉一切机遇,而不管眼前是否有资源可用的一种行为现象。他认为创业行为包括六个方面:战略导向,把握机遇,获取资源,控制资源,管理结构以及激励与补偿机制。

巴隆(Robert A. Baron)和谢恩(Scott Shane)认为,创业是一个随着时间而展开的动态过程。这一过程受三个重要因素的影响:个体(创业者)、群体(合作伙伴、顾客、风险投资家等)和社会(政府调控、市场条件等)。创业过程分为以下几个阶段:机会的识别,决定开发机会并整合必要资源,开办一个新企业,创立成功,收获回报。他们认为,创业的核心是要回答“是什么让某个人成为了创业者”(而不是其他人)。创业的本质是创造或认识到新事物的商业用途(识别它是一个机会),并积极采取行动将机会转变成可行的、有利可图的企业(Baron; Shane, 2005)。

经济学家罗伯特·荣斯达特(Robert C. Ronstadt)进一步分析到:“创业是一个创造不断增长的财富的动态过程。财富是由那些以财产、时间、职业参与等形式承担风险,或为某些产品或服务提供价值的人创造的。产品或服务可以是,也可以不是新的或独创的,但价值必须是由企业家通过接受和配置必要的技能和资源而注入的。”在几乎所有对企业家的定义中,普遍认同的是创业者从事的是这样一些行为:(1)首创;(2)组织和重组社会和经济制度,使资源和环境转化为实质的利益;(3)接受风险或失败。

按照德鲁克的思想,创业行为不仅存在于各种经济组织中,还存在于各种社会服务性机构中。事实上,一些社会服务性机构,如大学、医院、政府、工会组织,甚至非营利性组织如教会和慈善机构等也需要创业。因为当今社会、技术和经济的快速变化一方面对这些组织构成了严重的威胁,另一方面也提供了更大的机遇,而他们要进行创新可能比官僚制的企业遇到更大的障碍,因为追求规模而不是效率往

往是衡量服务机构绩效的一个标准，所以这些机构更需要创新和企业精神以求得发展（德鲁克，1995）。所以，现代的创业者所做的事情如此之多，以至于有必要拓宽创业的定义。今天，创业者是一个创新者或开发者，他们能识别和抓住机会，并将这些机会转化成有市场价值的理念，通过投入时间、努力、金钱和技能去增加价值；承担执行这些理念的市场竞争的风险；从他们的努力中获取回报。

总的来看，创业的内涵主要包括：开创新业务，创建新组织；利用创新这一工具实现各种资源的新组合；通过对潜在机会的发掘而创造价值。

由此可以给创业下一个简单而有具有综合性的定义：创业是商业行为者在一定的创业环境中识别并利用机会，筹集资源，创建新组织，或开展新业务，或创造新价值的活动。^①

要准确地理解这一定义，应注意以下几点：

第一，创业需要必要的投入。只有那些经历了创业过程，付出了大量的时间和精力的人才能创造出新的价值并使之投入运用。

第二，创业需要承担风险。这些风险有多种形式，它取决于创业者的努力或投入领域，但通常集中在经济、社会和心理方面。但承担风险并不意味着创业者一定要敢于或乐于冒险，事实上，大多数创业活动是理性决策的结果。正如一位成功的创业者所说的：“关于风险和收益，我希望是别人去冒险，而我来获取收益”（Sahlman, 1999）。

第三，创业从事的是一种经济行为过程，这一过程很难用一个统一和具体的时间来衡量。对大多数创业者而言，创业意味着创建一个新的组织，但新组织的建立，并不意味着创业过程的完成，而是开始。一个完整的创业过程包括识别与把握机会，制定战略与经营计划，整合与调动资源，创建组织，管理企业，收获与成长。

第四，由于不同创业者的动机不同，因此创业活动的最终目标也因人而异。取得最终的金钱或物质收入、追求个人独立性、寻求一种新的生活方式、自我满足、创造出有价值的新东西等都可能成为个体创业目标。

第五，无论创业的最终结果如何，从概念上来看，创业必须是创造了新东西或新价值。新东西相对于创业者所要面对的用户或对象而言是有价值的。这些用户可能是个体用户，也可能是机构购买者。Shane 将新事物定义为四个方面：新产品或

① 国外学者将 entrepreneurship 定义为企业家的一种状态（the condition of being an entrepreneur），企业家的角色或职能（the role or function of entrepreneur），创业能力或行为（entrepreneurial ability or activity），与追逐机会相关的管理风格（a management style that involves pursuing opportunity）等。因此，中文里翻译 entrepreneurship 这个词，可以根据上下文把它译为“创业”、“创业化”、“创业型”、“创业活动”以及“企业家精神”。