



当代中国创新创业前沿丛书

总主编 樊丽明

Start-up Risk Management

初创企业 风险管理

刘湘云 主 编
陈又星 副主编
邹方斌 主 审

图书在版编目(CIP)数据

初创企业风险管理 / 刘湘云主编. —上海: 上海
财经大学出版社, 2016. 11

(当代中国创新创业前沿丛书)

ISBN 978-7-5642-2592-6/F. 2592

I. ①初… II. ①刘… III. ①企业管理—风险管理—
研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 266677 号

责任编辑 李嘉毅

封面设计 张克瑶

初创企业风险管理

CHUCHUANG QIYE FENGXIAN GUANLI

刘湘云 主 编

陈又星 副主编

邹方斌 主 审

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 14 印张 323 千字

定价: 45.00 元

当代中国创新创业前沿丛书编委会

编委会主任：

樊丽明(上海财经大学校长)

编委会副主任(按姓氏首字母排序)：

刘兰娟(上海财经大学副校长)

万黎峻(冠生园集团有限公司总经理)

钟晓敏(浙江财经大学校长)

编委会成员(按姓氏首字母排序)：

陈忠卫(安徽财经大学副校长)

杜承铭(广东财经大学副校长)

冯 林(大连理工大学创新创业学院院长)

胡文波(山东财经大学副校长)

李小鲁(中国职业技术教育学会副会长)

刘志阳(上海财经大学创业学院执行副院长)

马 骁(西南财经大学副校长)

邱伟芬(南京财经大学副校长)

王 立(内蒙古财经大学副校长)

王文贵(中南财经政法大学党委副书记)

王晓萍(云南财经大学副校长)

王永贵(对外经济贸易大学国际商学院院长)

邬建辉(大华会计师事务所董事长)

杨春梅(吉林财经大学副校长)

张 维(天津大学管理与经济学部主任)

张耀辉(暨南大学创业学院院长)

张玉利(南开大学商学院院长)

杨春梅(吉林财经大学副校长)

张 维(天津大学管理与经济学部主任、原天津财经大学副校长)

张庆亮(安徽财经大学副校长)

张耀辉(暨南大学创业学院院长)

张玉利(南开大学商学院院长)

■ 代序：创新创业教育是高教综合改革的突破口

上海财经大学校长 樊丽明

正在积极建设全球科创中心的上海，已将全面推进创新创业教育正式提上议程。在当前新的背景下，如何正确认识创新创业教育的实质，把握高校创新创业教育国际趋势，根据高校自身实际推进创新创业教育的不断深入，是高校面临的重要课题。

创新教育由来已久。“创业教育”概念的正式提出源自 1998 年联合国教科文组织发表的《21 世纪的高等教育：展望与行动世界宣言》，该文认为创业教育将是 21 世纪青年除学术教育和职业教育外的第三本教育护照。

在“大众创业、万众创新”的大背景下，创新创业教育不仅成为国内高校教育教学的必备内容，而且成为中国高等教育综合改革的突破口。

一、正在建设科创中心的上海，亟须提高创新创业教育水平

美国管理学大师汤姆·彼得斯(Tom Peters)曾说：“差距已经消失，要么创新，要么死亡。”新常态下中国经济可持续发展的关键在于创新驱动，上海作为全国改革开放的排头兵和创新发展的先行者，正在加快建设具有全球影响力的科技创新中心，探索一条具有时代特征、中国特色、上海特点的创新驱动发展新路。

自 2014 年 5 月习近平总书记提出将上海建设成为“全球科技创新中心”的战略以来，上海市一直致力于把握科技进步大方向、产业变革大趋势、集聚人才大举措，并取得令人瞩目的成果。

目前，全市从事科技活动的人员超过 20 万，其中中国科学院、中国工程院院士 165 位，占全国总数的 11%。在沪外资研发中心达到 300 多家，其中世界 500 强企业研发机构 120 多家，分别占全国总数的 1/4 和 1/3。在沪高校各类国家重点学科数，高端人才数以及创新群体、创新团队的总量均位居全国第二。

在创业方面，上海 2015 年新设企业 25.43 万户，同比增长 13.1%；新增注册资本 3.11 万亿元，同比增长 67.6%。平均下来，相当于上海每天诞生 1 087 户企业。“阿里巴巴云创客”“腾讯众创空间”等知名品牌也正式落户上海，成为助推上海建设全球科创中心

队伍中的重要成员。

在科创中心建设取得巨大突破的同时,上海应有一种警醒意识,直面“科创”短板,解决相关问题。日前,中国人民大学发布中国城市创业指数(2015)报告,上海位居北京、广州、深圳、宁波、苏州、珠海之后,仅列第七。一些专家表示,在鼓励创业、支持创业、宽容失败的社会氛围中,在国际化、市场化、法治化的营商环境下,上海尚未跟上国际创业型城市的步伐。

除此之外,创新创业教育供给不足也在一定程度上抑制了上海创新创业人才的涌现。据上海零点发布的《上海大学生创业现状调研报告 2015》指出,上海大学生综合创业指数得分达到 60.8 分,略高于分界线 50 分,虽然学生创业热情高涨,但其中真正选择去搜集信息、学习知识、培养自身能力并且积极寻找合适机会的人数不到 10%。上海高校林立,高教资源丰富,这里既不乏精英教育,也有达到一定水准的职业教育,目前亟待提高的正是创新创业教育。

作为科创中心的知识源头、创新创业人才的培养场所和创新成果的诞生地,高校的创新创业教育是创意转化为现实价值的纽带,是引导市场资源配置的信号,更是驱动社会发展的重要引擎。万丈高楼平地起,没有良好的创新创业教育,难以维持创新创业浪潮的持续推进,也就难以实现“创新中国”的伟大梦想。上海建设全球科创中心,创新创业教育必须成为有力的助推器。

二、领先的创新创业教育并非“模式化”,而是“特色化”

从世界范围看,欧美大学已经走在创新创业教育的前沿,并在摸索的过程中形成了自己的特色教育模式。

美国是最早开展创新创业教育的国家,迄今已逾 60 年。其中,百森商学院(Babson College)是全美创业教育排名第一的学校。该校追求卓越的创新创业精神一直贯穿于其发展轨迹。百森不仅重视创业课程教育,而且关注创业实践。在创业课程方面,它将创业思维和行动融入课程中。本科生和研究生,不管他们的方向如何,都将学习到创业技术作为基础。选择创业作为方向的学生还会学习关于可行性分析和创业计划的核心课程。在创业实践方面,学校开展多样化的活动帮助学生提高实践能力,如“加速器”、暑期创业项目、商业大赛和杰出企业家协会等。其中最有特色的“加速器”项目,不仅在校本科生、研究生均可参加,每一环节均可得到教师顾问的支持,而且通过“加速器”的多环节学习训练,可以提高学生的创业能力。

美国另一所创业型大学——斯坦福大学——则十分注重营造校园的创业氛围。学校各类创业中心、创客空间和校企合作交相辉映,使在校生得到了大量创业机会,并可积累创业经历。学校的创业文化还表现在鼓励教授创业。所有教授均可申请两年的“创业假期”。走出校园的教授更能看清社会的真正需求,帮助学生更好地结合实际、发现问题。斯坦福大学开放式的创新创业教育,还体现于学科间的深入合作交流。其创业教学和研

究主要分散在商学院、工学院、医学院、法学院和教育学院中，而校内所有的创业相关研究中心或项目、学生协会、技术授权办公室等联合组建了斯坦福创业网络（简称 SEN），目的是连接斯坦福的所有创业“社区”（community）。这个组织为所有的斯坦福“社区”服务，包括各院系的同学、教师、员工和校友；它还努力帮助各院系师生与硅谷的其他创业“社区”建立联系。

英国政府于 1987 年发起的“高等教育创业”计划（EHE）旨在培养大学生的可迁移性创业能力。创业教育队伍中的佼佼者——谢菲尔德大学认为，“创业能力”并非指创业学或者商业技能，而是指学生急需的一系列成熟并起作用的技巧，使他们能在当今全球经济中选择领域并成为领域内出色的领导者。谢菲尔德大学非常重视学生的创业教育参与度和体验感。例如学校开展的“领导能力大挑战”，是一个像游戏一样的创业活动，要求小组成员必须选择担任一个领导角色以帮助团队达到既定目标。无论小组活动成功与否，他们都有机会反思如何才能成为一个好的领导并且团队成员如何对领导做出有效反应。该校一直将创新创业教育根植于现实，设法使在校生校园活动与不断发展变化的商业活动尽可能联系起来，让学生认识商业组织和经营管理。

从世界范围看，这三所大学已经走在创新创业教育前沿，并在摸索的过程中形成了各自的特色教育模式。百森商学院重视创业课程与创业实践的结合，斯坦福大学重视创业氛围的开展与创业网络的连接，而英国谢菲尔德大学则侧重于学生在创业实践中的感知。三所高校所展现的特色，对于国内高校而言更多的是学习借鉴，而非孰优孰劣。

三、创新创业教育本质不是培育项目，而是对“人”的教育

教育，至少需要明确教育目标、教育内容和教育途径问题。创新创业教育本质是对“人”的教育。欧美高校在创新创业方面的一个共同点在于确立学生的主体地位，其中谢菲尔德大学尤其重视学生在创业教育中的切身体验和主观感知。创新创业教育的核心是“教育”，而“人”不但是出发点也是落脚点，因此，其实质应该是实现对“人”的教育，而非对“项目”的教育。“项目”只是培育创新创业人才的重要载体。“项目”即使失败了，但是创新创业的种子一旦植入年轻学子的心灵，我们相信一定会在恰当的时候开花结果。创新创业教育不仅强调面向个体提供设计思维训练，强调机会识别和开发能力，更强调培养学生在别人犹豫不定的问题上具有洞察力和自信心。正是在这个意义上，我们提倡创新创业教育，是提倡一种培养能力的实践教育，也是提倡一种尊重创新的“宽容失败”的文化，更是提倡一种自我挑战的基于“人”的全面发展的教育。

正如美国普渡大学副校长迪巴·杜塔所表示的，高校创新创业教育往往存在一个重大的疏忽——只关注创业却忽略了创新。事实上，创新教育与创业教育两者在本质上是互相渗透和融合相通的，真正的创业教育必须以创新教育为基础，而创新教育往往以创业教育为载体和实现形式，其核心理念仍然是面向全体学生，结合专业教育，将创新创业教育融入人才培养全过程。两者的差异主要在于创新教育重视的是学生的创新意识和创新

精神的培育,通过激励学生发现问题并多角度思考问题、解决问题从而激发学生的创新欲望,创业教育则更注重培养学生的实践能力,尤其是商业化的运作能力,而不是将创新理念停留在纸面上。

创新创业教育的基本途径是课堂内的课程教学和课堂外的实践锻炼,也就是“第一”“第二”课堂。课程教学既要面向全校学生,在专业教育中渗透创意、创新和创业精神,又要通过提供系统解决方案来帮助部分具有强烈创业意愿的学生成为大学生创业的种子选手和创业引领者。课程设计要致力于打破学科间的壁垒且强调综合的、整体的学习方法。课堂外的实践主要为学生提供指导与咨询、资本获得和物理空间这三方面的基础支持。指导与咨询需要学校为创业学生配置导师,解决学生在创业过程中的组织冲突、项目前景和融资问题;资本是创业项目孵化与成长的重要支撑,学校要尽力帮助学生解决在创业的早期阶段所需的初始成本问题;而物理空间则是创业者之间进行交流、学习的平台。

四、财经院校的探索:启动“服务+”创新创业人才培养

在创新创业教育探索中,不同高校应依据自身实际走出各自的特色道路。财经院校学科的最大特色就是“服务”,会计、财务、金融、营销、信息管理等都是服务。我们认为,财经院校可以通过创新创业教育推动“服务+”其他行业的创业实践,通过推动服务创新催生新项目、新模式、新业态、新产业。

上海财经大学正在探索将创新创业教育融入卓越财经人才培养的全过程。在实践中,学校依托创业学院这一重要抓手,积极推动“服务+”创新创业型人才培养,有效增加创新创业型人才供给,提高卓越财经人才培养质量。

经历了一段时间的探索,上海财经大学创新创业教育实践已初显成效。2015年学校创新创业计划立项159个,参与人数达611人,占全校本科生人数的8%。目前,上海财经大学已涌现出一批创新创业“新苗”。“匡时班”作为创业学院特色班,一期学员47人,基本上实现人人有项目、个个有目标。这些项目集中在科技服务、金融服务、法律服务、市场服务等方面,目前已有18家公司注册,多家获得天使投资。

高校开展创新创业教育需要健全体制机制。结合上海财经大学的实践,我们认为,要进一步深化高校创新创业教育改革,应该继续推进五个层面的工作:

一种协同工作体制机制。要将创新创业教育纳入学校改革方案,形成保障体系。上海财经大学成立了创新创业工作推进领导小组,统筹协调创业学院与教务、研究生院、学工等单位。学校还成立了由校内外专家组成的创业学院顾问委员会,负责为创业学院提供外部资源支持,对创业团队予以贴身指导。在校内,由教务部门负责人和教研专家参与的创新创业教学指导委员会主要负责创新创业教学改革咨询、培养方案审核以及教学质量控制等。

一支双导师队伍。在现有基础上继续探索建立面向创新创业学生的导师制度。通过大力推进业界创业导师聘任,推进专职师资招聘,利用外部资源设立创业讲席教授,探索

优秀导师制与项目培养之间的衔接关系。

一批创业基金。上海财经大学每年为创业学院提供专项运行经费,并利用学校教育基金会等平台,多渠道募集创业资金支持学生项目孵化。

一批创客空间和创业实践基地。通过在校内建设创客空间,在校外借助科技园的力量与政府合作打造6个产业孵化基地以及在知名企业内部设立创业实践基地,为优秀创业团队提供创业初期的办公场所、创业指导咨询等服务。

一种宽容失败、鼓励创新的校园文化。校园创业文化的培育和引领能从根源上解决创业源动力不足的问题,增强创业活力。

高等教育作为国家发展的重要支撑,理应主动适应经济新常态,为国家实施创新驱动战略提供人才保障和智力支持。在“双创”背景下,大学必须积极回应时代的新要求,将改革创新的企业家精神引入校园,积极构建创业型大学的发展新模式,推动创新创业教育的大力发展,这是高教改革迈出的重要步伐。

■ 前 言

近年来,党中央和国务院提出“大众创业、万众创新”国家战略,全国各地出现了迅猛的创新创业浪潮;然而,随着经济全球化及金融一体化日趋深化,经济形势变幻莫测,对初创企业经营者提出了新的挑战,初创企业经营呈现一些弱势,如抗风险能力弱、规模不大、信息网络和销售网络不健全、对销售商依赖性强、品牌知名度低、融资难等,集中体现为初创企业风险类型繁多、数量巨大。因此,加强对初创企业风险的预防和控制,对企业经营者十分必要,同时也是贯彻落实国家创新创业战略的迫切需求。

广东省人社厅为贯彻落实国家及省政府文件精神,实施初创企业经营者素质提升培训,提升企业软实力,推进广东省产业转型升级,广东财经大学受省人社厅委托举办初创企业 CEO 领导力提升研修班,将“初创企业风险管理”作为培训班的主干课程;同时,上海财经大学牵头组织全国财经类高校编写创新创业系列教材,通过协商决定由广东财经大学负责《初创企业风险管理》教材的编写。为此,广东财经大学创业教育学院协同工商管理学院组织骨干教师经多次研讨修改,拟定此课程大纲并进行具体分工,由创业教育学院院长刘湘云教授牵头组织,工商管理学院企业管理系副主任陈又星副教授协助并具体落实各项工作,邹方斌老师审校全书,创业教育学院刘红红教授等多次参与总体设计并召开研讨会。广东财经大学金融学院硕士研究生吴文洋、吴思虹、张殷和何帆等参与了本书的编写。其中,刘湘云教授负责编写第一章,陈又星副教授负责编写第三、十一章,吴文洋负责编写第六、八章,吴思虹负责编写第四、五章,张殷负责编写第二、十章,何帆负责编写第七、九章。本书共分 11 章:第一章“初创企业风险管理概论”,对初创企业、初创企业风险以及初创企业风险管理进行系统性概述;第二章“初创企业项目选择风险”,详细分析了初创企业项目类型、选择标准与策略、项目选择风险的表现形式以及项目选择风险的管理策略;第三章“初创企业商业模式风险”,主要介绍了商业模式的内涵、特征、框架、商业模式风险的类别以及管理策略;第四章“初创企业融资风险管理”,描述了企业在初创时期特有的融资渠道、融资特征及融资风险的概念,初创企业的融资风险类型,如战略不当引发的融资风险、成本问题引发的融资风险等,并提出相应的风险规避方法;第五章“初创企业市场营销风险管理”,主要介绍初创企业市场营销风险的概念、产生的原因、主要表现形式,并探讨了初创企业市场营销风险的管理过程,提出规避风险的建议;第六章“初创企业财

务风险管理”，系统讲述了初创企业财务风险的内涵、特征及分类，构建财务风险的统计与财务评估体系，并提出预防、规避、分散、转移和自留等风险管理策略；第七章“初创企业技术风险管理”，主要分析了技术风险的来源、特征、识别、评估、管理及控制；第八章“初创企业人力资源风险管理”，详细介绍了人力资源风险的三个类别，即创业者风险、创业团队风险、核心员工流失风险，通过风险坐标法等评估风险，并科学、合理地提出管理策略；第九章“初创企业信誉风险管理”，主要介绍了信誉的概念、性质及功能，信誉风险的成因与分类，信誉风险的防御策略，并构建了企业信誉体系；第十章“初创企业战略风险管理”，主要介绍了初创企业战略风险的概念、风险类型、识别方法及战略风险管理策略；第十一章“初创企业全面风险管理”，该章是基于全书的概括性总论，是基于初创企业整体的风险管理，整体性地把握初创企业风险管理的识别、评估、内部控制、风险处理、监督系统、管理策略等。

本教材的主要特点及特色有：一是保证内容的全面系统性、新颖性及案例的多样性。编写中注重内容的科学性、严谨性、先进性、实用性和针对性，与我国现有初创企业发展的环境紧密结合，与创业教育教学改革的理念相适应；二是将商业模式风险独立成章做重点分析，从理论和实践上分析初创企业存在的商业模式风险及管理策略，这一点与同类教材相比特色鲜明；三是同类教材阐述初创企业风险管理以定性描述为主、主观性强、科学性不够，本教材针对这一现象在企业内部风险识别环节进行举例分析，运用了模糊数学中的模糊综合评判方法对初创企业的内部风险进行定量分析，这一分析方法也可以运用到初创企业其他因素的分析上，这也是本教材有别于同类教材的地方。

本教材可用作高等院校创业教育课程教材，也可以作为准备创业或者已经创业但时间不长的创业人士及相关研究、管理人员的参考用书，还可以作为大学生创业计划大赛和各种创业培训项目的培训教材。

本教材在出版过程中得到了广东财经大学相关领导及上海财经大学创业教育学院相关领导的大力支持，在此一并致谢！诚然，由于时间、精力及知识所限，教材中难免存在不足之处，敬请批评指正！

刘湘云

广东财经大学创业教育学院院长

2016年10月

目 录

前言	1
第一章 初创企业风险管理概论	1
第一节 初创企业的内涵及其特征	1
第二节 初创企业的风险及其类型	4
第三节 初创企业风险管理的主要内容	11
关键词	19
本章小结	19
思考题	20
第二章 初创企业项目选择风险	21
第一节 初创企业项目类型及选择标准	21
第二节 初创企业项目选择风险的管理	29
第三节 初创企业项目风险案例分析	38
关键词	39
本章小结	40
思考题	40
第三章 初创企业商业模式风险	41
第一节 商业模式的内涵、特征及分析框架	41
第二节 商业模式风险	43
第三节 商业模式风险管理	53
第四节 初创企业商业模式风险案例分析	60
关键词	62
本章小结	62
思考题	63

第四章 初创企业融资风险管理	64
第一节 初创企业融资风险概述	64
第二节 初创企业融资的主要风险分析	69
第三节 初创企业融资主要风险的管理	71
第四节 初创企业融资风险案例解析	77
关键词	78
本章小结	78
思考题	79
第五章 初创企业市场营销风险管理	80
第一节 初创企业市场营销风险概述	80
第二节 初创企业市场营销的主要风险分析	83
第三节 初创企业主要市场营销风险的管理过程	86
第四节 初创企业市场营销风险案例分析	93
关键词	95
本章小结	95
思考题	95
第六章 初创企业财务风险管理	96
第一节 初创企业财务风险概述	96
第二节 初创企业财务风险管理	101
第三节 初创企业财务风险案例分析	110
关键词	112
本章小结	113
思考题	113
第七章 初创企业技术风险管理	114
第一节 技术风险概述	114
第二节 初创企业技术风险来源	116
第三节 初创企业技术风险管理	120
第四节 初创企业技术风险管理案例分析	124
关键词	127
本章小结	128
思考题	128
第八章 初创企业人力资源风险管理	129
第一节 初创企业人力资源风险的内涵	129

第二节 初创企业人力资源风险的类别·····	131
第三节 初创企业人力资源风险管理·····	137
第四节 初创企业人力资源风险案例分析·····	145
关键词·····	147
本章小结·····	147
思考题·····	148
第九章 初创企业信誉风险管理 ·····	149
第一节 信誉概述·····	149
第二节 企业信誉风险成因·····	156
第三节 企业信誉风险管理·····	159
第四节 企业信誉危机处理案例分析·····	163
关键词·····	166
本章小结·····	166
思考题·····	167
第十章 初创企业战略风险管理 ·····	168
第一节 初创企业战略风险的内涵·····	168
第二节 初创企业战略风险的类型·····	169
第三节 初创企业战略风险管理·····	179
第四节 初创企业战略风险案例分析·····	186
关键词·····	187
本章小结·····	187
思考题·····	188
第十一章 初创企业全面风险管理 ·····	189
第一节 初创企业全面风险管理概述·····	189
第二节 初创企业全面风险管理框架·····	196
关键词·····	204
本章小结·····	204
思考题·····	204
参考文献 ·····	205



第一章

初创企业风险管理概论

学习目标

1. 了解初创企业的内涵及其特征;
2. 掌握初创企业的风险及其类型;
3. 掌握初创企业风险管理的框架。

第一节 初创企业的内涵及其特征

一、初创企业的内涵

初创企业,泛指刚刚创立且没有足够资金和资源的各类企业。一般这些企业的工商注册时间不超过5年,尚处于种子期或成长阶段,往往伴有资金短缺、人才匮乏(通常只有创始人及为数不多的核心员工)、业务开拓困难、管理经验缺乏等问题。一般由大企业投资开办的子公司和合资公司不能算作初创企业。初创企业在国民经济中的地位越来越重要,各国都重视初创企业的发展。我国政府近年来相继出台了一系列支持初创企业发展的政策和法律,2003年1月,《中华人民共和国初创企业促进法》正式生效,成为我国保护初创企业发展的基本法律。

二、初创企业的特征

(一) 战略与商业模式不清晰

对初创企业而言,资金少、管理弱、抗风险能力低下,因此,以生存为首要目标是其行动的主要出发点,寻求持续的现金流是这一阶段的重中之重。很多初创企业为了谋生存,什么是市场热点就做什么,只要能够获得盈利或者获得风投融资即可。很多创业者往往

是有了一个好想法或认为自己拥有某一方面的技术或资源,就开始了自己的创业。他们不懂也不会做规划,对战略和商业模式知识的掌握更是不足(有的即使知道,也是一知半解,不明所以)。这使得企业的商业模式和战略经营方向因缺少论证而存在严重缺陷,其结果是企业发展战略不清晰,商业模式不明确,只能在一个较低水平上止步不前。

(二) 融资困难

初创企业多依靠创业者自有资金经营,启动资金先天不足,直接融资又受到国家政策及企业规模的限制,因此,不得不依赖间接融资。但初创企业由于资信较差,不易获得银行贷款,发展所必需的长期贷款数额相当少,即使是流动资金贷款,数额也非常有限。融资渠道不畅、资金短缺是各国初创企业普遍遇到的难题,融资难已经成为制约初创企业发展的“瓶颈”。由于我国当前独特的体制、机制和政策等因素的制约,初创企业发展面临许多企业自身难以克服的矛盾和问题。融资问题更是首当其冲,成为社会高度关注的一个问题。

(三) 岗位设置模糊

初创企业在成立初期,组织层级比较简单,多以个人业主制或手工作坊等简单的形式出现,岗位设置模糊,其管理者很可能同时担任着决策执行者的角色,即企业的管理层和执行层是合二为一的,其目的是充分调动“所有人做所有事”。企业的管理者大多是“多面手”,他们的工作具有综合性,分工不太明确,但协作能力较强。其层级可能是包括管理层和执行层在内的两个简单层级。其组织具有很强的灵活性,在市场状况不断发生变化时,容易及时进行技术、产品以及营销方式等多方面的战术调整,以其快速反应来适应市场变化的需求。

(四) 管理亲力亲为与家族管理

初创企业管理者多喜欢亲自深入运作细节,亲力亲为,事无巨细,事必躬亲。中国绝大多数初创企业都是民营企业,一般实行家族企业制度。家族企业的治理结构与现代市场经济运行存在矛盾。家族企业的组织行为不是依据市场规则,而是依据伦理规范;维系企业生存和发展的不全是利益关系,而在很大程度上取决于情感和信任关系。这是初创企业在初创时期的普遍特征,因为家族血缘关系有一种天然的合力功能,这种功能的排他性很强,从而会形成一种有效的内部合力。初创企业创始者及其最亲密的家族合伙人一直掌握大部分股权,他们与经理人员维持紧密的私人关系,且保留高层次管理的主要决策权,特别是在有关财务政策、资源分配和高层次人员的选拔方面具有特定的权力。

(五) 管理随意性大

这是初创企业在初创时期面临的普遍问题,由于经验不足,导致经营者的管理水平相对低下,管理的随意性较大。初创企业的事务相对简单、管理层次少、管理幅度不大,因此,大多数初创企业采取直接管理的方法。企业在规模和经营领域还不大的时期,采用直接管理是十分有效的。企业创办之初,创办者都拥有共同的奋斗目标,展现出高昂的斗志,却由于中国人的“面子情结”,又基于同学或亲友之间的情分,企业大多没有建立规范的管理流程与制度。很多初创企业创办者认为志同道合、有共同的事业目标、彼此信任、秉性相吸等是最重要的,除此之外,不需要太多的制度性约束。又因权力过于集中,企业的重要决策往往是一人说了算,有的企业创办者法制观念淡薄,甚至认为企业是自己的,