

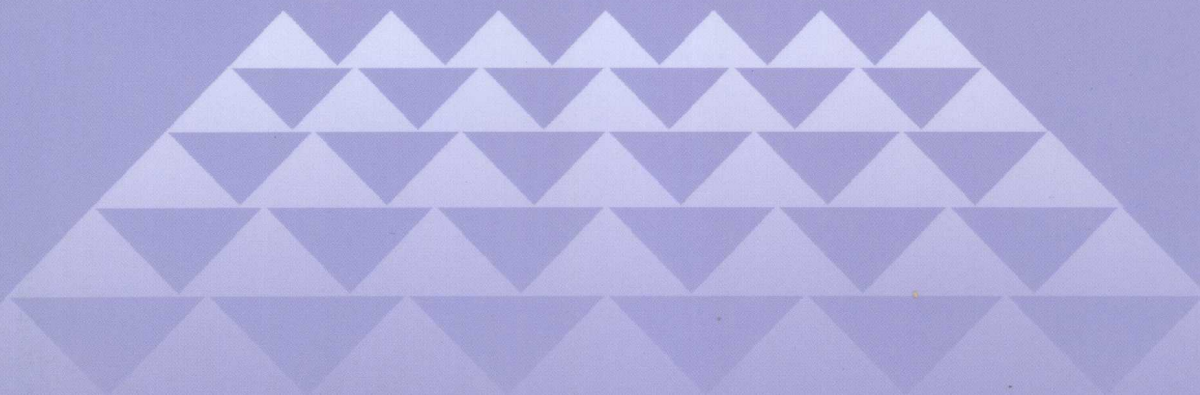
总主编 朱克江

科技创业管理丛书

科技企业孵化器管理

梅姝娥 仲伟俊 编

凤凰出版传媒集团
江苏科学技术出版社

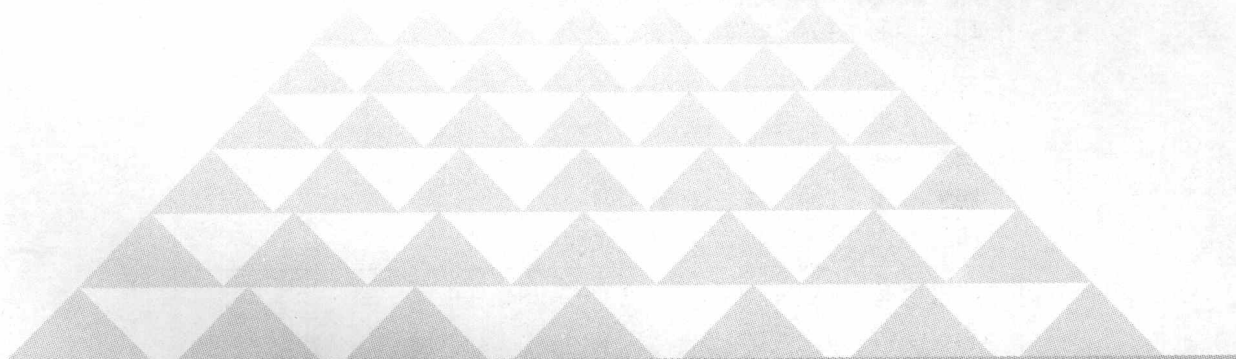


总主编 朱克江

科技创业管理丛书

科技企业孵化器管理

梅姝娥 仲伟俊 编



凤凰出版传媒集团
江苏科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

科技企业孵化器管理/梅姝娥编. —南京:江苏科学技术出版社,
2007. 12

(创业管理丛书/朱克江主编)

ISBN 978—7—5345—5843—6

I. 科... II. 梅 III. 高技术产业—企业创业者中心—企业管理 IV. F276. 44

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 007796 号

创业管理丛书

科技企业孵化器管理

总 主 编 朱克江
编 者 梅姝娥 仲伟俊
责任编辑 丁 鹏
责任校对 郝慧华
责任监制 曹叶平

出版发行 江苏科学技术出版社(南京市湖南路 47 号,邮编:210009)
网 址 <http://www.pspress.cn>
集团地址 凤凰出版传媒集团(南京市中央路 165 号,邮编:210009)
集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>
照 排 南京奥能制版有限公司
印 刷 扬州鑫华印刷有限公司

开 本 787mm×1 092mm 1/16
印 张 12
字 数 230 000
版 次 2007 年 12 月第 1 版
印 次 2007 年 12 月第 1 次印刷

标准书号 ISBN 978—7—5345—5843—6
定 价 32.00 元

图书如有印装质量问题,可随时向我社出版科调换。

科技创业管理丛书编委会

总主编 朱克江

编 委 (以姓氏笔划为序)

仲伟俊 张秋林 吴寿仁 夏太寿

陈 凯 韩顺平 褚保金

总 序

近几年来,江苏弘扬以创新、创业、创优为主要内容的“三创”精神,科技创业热潮涌流,科技企业孵化器蓬勃发展,科技创业者和科技创业服务从业人员越来越多,科技创业培训需求与日俱增。《中国科技企业孵化器“十一五”发展规划纲要》中明确指出:“十一五”期间,科技部将实施“人才跨越”培训计划和“科技型企业企业家培养”战略。“人才跨越”培训计划主要是对孵化器管理和创业服务人员进行培训,提高孵化器管理及服务队伍整体素质;“科技型企业企业家培养”战略主要是对科技创业者及其经营管理人员进行培训,培育更多的成功科技型企业 and 企业家。

在江苏省委、省政府的正确领导和各有关方面的关心支持下,我省科技企业孵化器事业和民营科技企业发展取得了显著成效。截至2006年底,江苏省拥有各类科技企业孵化器80家,其中:国家级高新技术创业服务中心17家、国家级大学科技园5家、国家级软件园5家。江苏省各类科技企业孵化器总量和国家级高新技术创业服务中心数量均居全国第一,拥有孵化场地365万平方米,在孵企业7111家,吸纳就业人数14.8万人;累计毕业企业1931家,其中:无锡尚德太阳能、苏州科达通信、南大苏富特等9家公司已成功上市。2006年,江苏省科技孵化器在孵企业实现总收入755亿元,毕业企业实现总收入236亿元,科技企业孵化器已成为江苏省重要的高新技术企业孵化基地、科技成果转化基地和创新创业人才培训基地,为江苏省的科技自主创新和社会经济发展注入了新的活力与动力。

多年来,特别是江苏省科技创新大会召开以来,江苏省民营科技企业发展取得了长足进步。2007年8月1日,国家科技部发布了2006年全国民营科技企业年报数据统计汇总情况,江苏省民营科技企业综合排名由2005年的第4位,跃升为全国第2位。2006年,江苏省列入统计的民营科技企业有13962家,吸纳就业人员198.9万人,实现总收入9425亿元,利润总额641亿元,上

缴税金总额 618 亿元,创汇 222 亿美元。

基于越来越多的科技创业者和科技创业服务人员对科技创业管理培训的迫切需求和国内尚无相关培训教材的现实情况,江苏省科技厅组织南京大学、东南大学等知名高校的教授和富有实践经验的科技企业孵化器管理者编辑出版科技创业管理丛书。丛书包括《科技创业企业管理》、《科技创业投融资》、《市场营销与策划》、《企业孵化原理》、《科技创业服务概论》、《科技企业孵化器管理》等 6 个分册。各分册既相对独立,又互相联系,便于科技创业者和经营管理人员、孵化器管理和创业服务人员、各级政府和孵化器主管单位人员等选读。

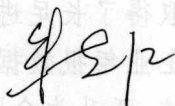
本丛书贯彻“立足江苏,面向全国,放眼世界”的编撰方针,各分册的内容根据中国共产党第十七次全国代表大会精神,围绕提高自主创新能力,建设创新型省份的目标,按照《国家中长期科学和技术发展规划纲要(2006~2020 年)》、《国家高新技术产业化及其环境建设(火炬)“十一五”发展纲要》和《江苏省委、省政府关于增强自主创新能力建设创新型省份的决定》、《江苏省政府关于印发江苏省科技发展“十一五”规划纲要的通知》要求,以及世界科技自主创新和科技企业孵化器的发展趋势,结合江苏省科技企业孵化器和民营科技企业发展的实际情况,全面阐述了民营科技企业和科技企业孵化器的基本特征、发展规律和在“全面达小康、建设新江苏”中的地位、作用,充分体现了时代性、创新性、系统性、实用性和操作性相结合的特色。

本丛书的出版,适逢党的十七大胜利召开和中国科技企业孵化器 20 年华诞,这也正是我们献上的一份珍贵的礼物。

本丛书的编撰与出版,实属不易,是作者们历时多年辛劳的智慧结晶。江苏省委、省政府的领导及其有关部门负责人给予我们有力的支持和颇多指导。江苏科学技术出版社花了很大精力审改并积极安排出版。趁该丛书出版之际,我谨代表编委会在此一并致以谢忱。

目前,由于我国尚无科技创业管理方面的培训教材,更没有全面系统性的科技创业管理丛书,本丛书想起到抛砖引玉的作用,她的优点和缺点,希望得到广大读者的评议和指正。

江苏省科学技术厅厅长



2007 年金秋 南京

前 言

目前,中国经济已经进入必须实现又好又快发展的新阶段,提高自主创新能力,建设创新型国家,已经成为国家发展战略的核心,是提高综合国力的关键。为此,必须尽快改变我国企业自主创新能力不强、许多重要领域核心技术主要依靠国外的局面,使我国经济实现从资源依赖型向创新驱动型转变,实现从对国外技术的依赖型向自主创新型的转变。显然,大力发展高新技术产业是实现又好又快发展的必然要求。中国20年的实践表明,科技企业孵化器(也称高新技术创业服务中心)作为连接知识创新源头和高新技术产业的桥梁,作为培育自主创新企业和企业家的重要平台,已成为提高自主创新能力的—个关键环节,成为创新成果产业化的重要载体,成为促进科技型中小企业创建和成长的强大支撑力量,成为国家创新体系的重要组成部分。在创新型国家建设中,为了进一步提升科技企业孵化器的建设水平,加速我国高新技术产业的发展,迫切需要对科技企业孵化器的管理理论和方法进行全面归纳和系统介绍。在江苏省高新技术创业服务中心的支持下,基于国内外科技企业孵化器管理的理论研究和实践探索完成了本书,以期对我国科技企业孵化器的管理提供参考和借鉴。

全书内容分为三个部分。第一部分首先介绍了企业创业和企业孵化的基本概念以及两者之间的关系,分析了我国高新技术产业企业对孵化器的迫切需求;然后介绍了国内外科技企业孵化器的发展,分析了科技企业孵化器的作用;接着剖析了科技企业孵化器所应该具有的社会功能、企业孵化功能和创业支持功能,还对目前我国科技企业孵化器进行了分类。第二部分首先从可行性研究及基于可行性研究的一些基础性工作、孵化器的物理空间的构建和基础设施的选择、孵化器公共信息服务平台和内部管理信息系统的建设以及孵化器服务体系的构建等方面对孵化器创建过程的管理方法进行了讨论;在此基础上,讨论科技企业孵化器的组织管理体系建设,着重分析了孵化器的治理

结构设计、管理机构的设置和经营班子的搭建等问题,并讨论了孵化器管理绩效评价问题;进一步对孵化器运行过程中孵化企业各阶段的相关管理方法进行了分析,主要包括企业的入驻管理、在孵企业的管理和企业的毕业管理,对孵化器在项目孵化不同阶段所能够发挥的作用进行了分析。第三部分对孵化器与内外部环境的关系进行了较全面的剖析。从内部来看,孵化器对在孵企业可以产生多方面的影响,本书主要分析了孵化器与孵化企业融资、企业家培育以及企业文化建设等方面的关系;从外部来看,科技企业孵化器的生存和发展不仅需要政府的支持,而且需要与科技创新系统内的其他组织之间密切合作,同时,孵化器也会对区域创新环境产生多方面的影响,为此,本书主要分析了孵化器与政府和社会网络间的关系以及孵化器的社会效应。

本书的编写得到了江苏省高新技术创业服务中心夏太寿主任的大力支持,研究生陈扬、姚兰芳、吴俊华完成了大量资料的收集和整理工作,国内外学者在科技企业孵化器管理方面的大量研究成果也是本书得以完成的基础,在此对他们一并表示衷心感谢!可能存在被我们疏漏的参考文献,在此表示深深的歉意。

编者

2007年12月

目 录

第一章 企业创业和企业孵化	1
第一节 创业的定义	1
一、创业是企业组织的建立	2
二、创业是实现潜在价值的过程	3
三、企业创业是动态企业能力的创造	3
第二节 新创企业与成熟企业的差别	5
一、互补性资产	5
二、知识和技能	7
三、企业内部过程	8
四、企业的价值	10
第三节 创业本质的理解	12
一、“神话”一：创业者是天生的	13
二、“神话”二：创业需要大量资金	13
三、“神话”三：创业需要运气	14
四、“神话”四：创业总是从一件新的产品或一种新的服务开始	14
五、“神话”五：创业能够暴富	15
六、“神话”六：新创企业的起点是争取风险投资	16
七、“神话”七：绝大多数新创企业都会失败	16
第四节 创业企业孵化	17
第二章 高新技术创业企业对孵化器的需求	18
第一节 高新技术创业企业的类型和特点	18
一、高新技术创业企业的类型	18
二、高新技术创业企业的特点	22
第二节 高新技术企业创业的动态性分析	24
第三节 我国高新技术企业创业对孵化器的迫切需求	28
第三章 科技企业孵化器的内涵和作用	32
第一节 科技企业孵化器的概念	32
第二节 科技企业孵化器的起源和发展	34
一、国外企业孵化器产生的背景	34

二、国外企业孵化器的发展	35
三、我国科技企业孵化器的发展	36
第三节 科技企业孵化器的作用	39
第四章 科技企业孵化器的功能和类型	42
第一节 科技企业孵化器的社会功能	42
一、孵化器的基本社会功能	42
二、孵化器的宏观社会功能	43
第二节 科技企业孵化器的企业孵化和创业支持功能	44
一、企业孵化功能	44
二、创业支持功能	48
第三节 科技企业孵化器的类型	49
第五章 科技企业孵化器的创建	52
第一节 科技企业孵化器创建的可行性研究	52
一、可行性研究的前期工作	52
二、可行性研究的步骤	56
三、可行性研究中需要注意的问题	57
第二节 科技企业孵化器创建的基础性工作	57
一、组建经营团队	58
二、明确目标客户所需的资源	58
三、明确孵化器总经理的职责	59
四、可行性研究报告的深入分析	59
五、探讨孵化器创建的关键问题	59
六、编写商业计划	60
第三节 科技企业孵化器物理空间构造和基本设施准备	61
一、物理空间构造	61
二、基本设施准备	63
第四节 公共信息服务平台和内部管理信息系统的构建	65
一、公共信息服务平台的构建	65
二、内部管理信息系统的构建	70
第五节 软服务体系的构建	71
一、支撑服务体系	71
二、市场开拓体系	72
三、宣传服务体系	74
四、信息服务体系	74
第六章 科技企业孵化器组织管理体系建设	76
第一节 治理结构设计	76
一、董事会的角色和责任	77
二、董事会的组成和规模	79

三、董事会的运作程序	80
四、董事会的组织安排	80
第二节 管理机构的设置	82
第三节 经营班子的搭建	84
一、孵化器总经理的理想素质	85
二、建立合理的经营管理者薪酬制度	86
三、有效的人员招聘战略	87
四、优化孵化器的工作安排	88
第四节 科技企业孵化器管理绩效评价	89
一、科技企业孵化器管理绩效评价设计的原则	89
二、影响科技企业孵化器管理绩效的因素	90
三、科技企业孵化器管理绩效评价设计	91
第七章 科技企业孵化器的入驻企业和项目管理	94
第一节 企业入驻管理	95
一、入驻管理的流程	95
二、入驻企业的审核	96
第二节 在孵企业的管理和企业毕业的条件及管理	98
一、在孵企业的管理	98
二、在孵企业中期筛选	100
三、企业毕业的条件	102
四、毕业企业的管理	104
第三节 科技企业孵化器在项目孵化不同阶段的作用	104
一、项目孵化的发展原则	104
二、科技企业孵化器在项目孵化不同阶段的作用	105
第八章 科技企业孵化器与孵化企业的融资	107
第一节 科技企业孵化器与风险投资结合的必要性和可行性	107
一、孵化器与风险投资结合的基础	107
二、孵化器与风险投资结合的优势	109
三、孵化器与风险投资结合的方式	110
第二节 孵化企业发展各个阶段资金需求的特点及解决方式	111
一、开发研究阶段资金需求的特点及解决方式	111
二、小批量生产阶段资金需求的特点及解决方式	112
三、产业化阶段资金需求的特点及解决方式	113
四、跨国化阶段资金需求的特点及解决方式	114
第三节 科技企业孵化器风险投资的运作机制	114
一、风险投资资金的来源	115
二、风险投资的组织形式	116
三、科技企业孵化器风险投资可能采取的形式	119

四、科技企业孵化器的风险投资管理	120
五、风险资本的退出机制	121
第四节 我国孵化器与风险投资融合的障碍因素分析	122
第九章 科技企业孵化器与企业家培育	124
第一节 培育企业家的必要性和重要性	124
第二节 创业者与企业家	125
一、什么是企业家	125
二、创业者与企业家的差距	125
第三节 建立企业家培训体系	127
一、培训专家体系	127
二、制定教学大纲和教学计划	127
三、培育企业家的教学工作和考核标准	128
第十章 科技企业孵化器与外部环境	130
第一节 科技企业孵化器与政府	130
一、政府对科技企业孵化器发展的作用	130
二、政府对科技企业孵化器发展的支持	132
第二节 社会网络与企业孵化	133
一、社会网络是企业孵化的基础	133
二、硅谷与社会网络	134
第三节 创新系统与企业孵化	139
一、创新系统对创业决策的影响	140
二、创新系统的竞争力对企业孵化的影响	141
三、创新系统中组织的联系和作用方式对企业孵化的影响	142
第十一章 科技企业孵化器与孵化企业的企业文化和激励机制	144
第一节 企业文化与企业发展	144
一、企业发展类型	144
二、企业文化和中小企业文化	146
第二节 科技企业孵化器在孵化企业文化建设中的作用	148
第三节 科技企业孵化器及孵化企业的企业文化管理	149
一、中小企业集群文化	149
二、孵化器集群模式的文化管理	150
第四节 科技企业孵化器与孵化企业激励机制的建立	152
第十二章 科技企业孵化器的社会效应	156
第一节 科技企业孵化器的聚集效应	156
一、聚集经济与聚集效应	156
二、科技企业孵化器的聚集效应	157
第二节 科技企业孵化器的扩散效应与名牌效应	160
一、扩散效应	160

二、名牌效应·····	161
第十三章 科技企业孵化器的国际化问题 ·····	163
第一节 科技企业孵化器国际化的必然趋势·····	163
一、世界经济一体化是科技企业孵化器国际化的客观基础·····	163
二、高新技术产业的国际化使科技企业孵化器国际化成为必然趋势·····	164
第二节 科技企业孵化器国际化的内涵与实质·····	165
第三节 科技企业孵化器国际化的作用·····	166
一、推进高新技术产业国际化·····	166
二、改善外商投资结构·····	167
三、优秀科技企业孵化器的辐射作用·····	167
四、为其他发展中国家提供典范·····	167
第四节 科技企业孵化器国际化的途径·····	169
一、科技企业孵化器国际化的方式·····	169
二、国际企业孵化器的发展经验·····	170
参考文献 ·····	175

第一章 企业创业和企业孵化

所有孵化器都是为创业者和创业企业而存在的,为了更好地理解孵化器的运行和管理,需要对企业创业有一个基本的了解。本章给出了创业的内涵和本质,分析了新创企业与成熟企业的差别,在此基础上明确了企业孵化的含义。

第一节 创业的定义

创业是什么?从17世纪到现在为止,创业和创业者的定义层出不穷,但是至今创业学界还没有形成一个被广泛接受认可的定义。我们在这里讨论各种创业的定义,主要是为了通过剖析几种影响力较大的创业定义,让读者对创业的本质有一个了解。经济学家熊彼特认为,企业家是创新者、经济变革和发展的推动者。他把创新定义为新产品、新的生产方法、开拓新市场、利用新材料以及经济部门的新组合。因此,创新和创造性的组合是熊彼特的创业者定义的核心。在资本主义发展的早期,发现并实施生产要素新组合的创业者对经济发展起着中心作用。

确实,对任何人来说,创新都是最困难的任务。要实现上述“新组合”的各项具体创新,不仅要具有创新思维的能力,而且要具有把握经济环境各种力量的能力。在企业层面,还必须具有建立新的企业过程来生产和销售新产品的能力。随着经济的发展,创新的组合已经从寻找生产要素的新组合本身,转向寻求崭新的组合方法,以适应市场的需求和竞争。而崭新的组合方法,往往不得不凭借组织的力量,不是个人可以独立支配完成的。

另外,创业学界近年来逐渐达成共识,企业创业能力的度量并不限于创新性,还包括独立性、风险性、能动性、进攻性等,这些性质都不是创新所能独立包含的。例如,两个势均力敌的企业相互竞争时,狭路相逢勇者胜,这时候进攻性强的企业往往会处于有利的竞争地位。从这个意义上说,创业者就是创新者无疑显得片面了。

在这种情况下,有一种基于创业就是创新的认识值得剖析一下。有很多人把创新理解成狭义的技术创新,因此,把创业也就简单地理解为技术和产品的开发。实际上,熊彼特的创新定义比较广泛,远远超出了技术创新的范畴。从现在看来,技术创新能力并不是

新创企业成功的唯一重要的因素,甚至不一定是主导的因素。技术创新是一种重要的创新,企业的技术创新能力也是企业竞争力的重要源泉,但是技术创新能力并不足以保证实现创意的潜在价值,只有创造并有效地组合技术能力、企业管理能力、制造能力、市场营销能力、资本运作能力等企业能力,才可能实现创意的潜在价值。因为我国的产业化技术很少能在世界技术发展的主流中占据主导位置,大多数国内企业依靠对国内市场的把握能力与跨国公司分庭抗礼,因此,目前在我国许多人将创业理解为科学家或发明家主导的创建企业的过程在很大程度上是失之偏颇了。

和大多数技术至上主义者的观念相反,在创立一个企业方面,管理远比技术更重要。在具备一流的管理、二流的技术的新创企业和具备一流的技术、二流的管理的新创企业之间选择注资对象时,风险投资企业总是更愿意将资金投到前者身上,除非将后者二流的管理班子换成一流的管理者。

阿尔弗雷德·钱德勒认为,美国在 19 世纪的崛起,应该归因于美国企业在围绕产品和技术协调建立生产能力和市场网络过程中的组织创新和管理创新,生产和市场营销在大企业内部的一体化和多部门组织结构(M 型组织)的出现,这直接帮助美国的企业实现了规模经济和范围经济,建立了世界上最强大的企业,美国企业当时扩张所需的资金和技术大都来自于欧洲。

江泽民同志在 1999 年召开的全国科技创新大会上明确指出,创新绝不仅仅是传统意义上的技术开发,创新应该贯穿高新技术成果市场化、产业化的全过程。创新不仅包括技术创新,而且包括管理与企业运营机制的创新,各种企业能力在一个新创企业中应该是和谐统一的。

一、创业是企业组织的建立

创立组织是许多创业者实现其创意的途径。一般而言,创业者走出创立组织的这一步都不会是简单的决定,组织的建立意味着:清晰的产权、明确的企业边界、独立的企业形象。但是,将创业等同于企业组织的创立有其不足之处。

一些对新创企业至关重要的决策并非是在组织创建的环节才形成的。例如,产业、地点、最初的投资规模、目标市场以及创业团队的确定和选择都可能是组织在建立之前的很长时间内形成的。从研究的角度看,许多创业设想并没有能够成为现实,而这些创业设想的多样性对于企业本质的研究具有特殊的意义。

新创立的企业组织并不一定就能具备企业竞争力,忽视企业竞争能力的结果是许多企业不可避免地要死亡。另外,一些新创企业具备一定的企业能力,但是因为没有意识到实现其创意的潜在价值所需的企业能力的多样性而成了跛脚鸭,最终也无法维持生存。而且,创立新组织并不是实现创意价值的唯一方式,许多人不一定要从建立一个新的企业组织开始,一些人继承家族事业,一些人积累了一定的实力以后,采用杠杆收购一个现有企业的方式开始自己的事业,现有企业完全可以通过围绕着一一定的创意重组实现自身的

“二次创业”。例如,财富 500 强企业的平均寿命是 40 年,但是通用电器公司(GE)在整个 20 世纪始终在财富 500 强企业中名列前茅,自从 1981 年韦尔奇执掌帅印以来,公司的股票价格涨了 50 倍,资产从 136 亿美元增至 5 000 亿美元,规模列世界第九、美国第二,盈利居世界第二。

二、创业是实现潜在价值的过程

创业是在几乎没有任何资源的条件下,创造新颖的产品或服务并实现其潜在价值的过程。斯蒂文森等人的这一定义强调创业是一个过程。在创业的这一定义中,创业包括创意形成和创意潜在价值实现两个方面。他们还强调,在这个创业过程中,觉察机会、追逐机会的意愿以及获得成功的信心的可能性对于创业特别重要。

这一定义中一个意味深长的方面是,指出了实现创意所需的庞大资源和新创企业实际控制的有限资源之间的“资源差距”是衡量创业能力的一个重要指标。资源差距越大,新创企业发挥能动性的余地就越大,这种差距一旦被缩小,说明创业者的创业能力越强,创造性地运用各种杠杆获取外部资源是创业能力的一个重要方面。

在创业的过程中,资源差距可能持续存在,并以不同的形式出现,为新创企业制造一种“建设性的压力(Constructive Tension)”,激励新创企业不断创新发展。

三、企业创业是动态企业能力的创造

这一定义是我们在综合已有的定义和相关的理论基础上提出的。动态企业能力(Dynamic Capabilities)是指每个企业特有的组织和协调企业活动、组合和调动各种资源的内部过程,也称作企业能力。形成创意的能力和实现创意的潜在价值的能力都是动态企业能力的反映,因此,企业创业实际上是创造和组合动态企业能力的过程。

与核心竞争力(Core Competence)概念相比,动态企业能力的概念优势在于更好地抓住了新创企业依靠知识创业的本质。核心竞争力的概念围绕着市场竞争。经典的“竞争战略”模式,实际上仅仅把注意力放在了学习、创新和企业能力培养这一“马拉松”比赛的最后几百米冲刺阶段,核心竞争力的概念虽然试图将与竞争对手的竞争重心从强调产品市场的定位转向决定产品竞争力的核心竞争力,但是其实质是要求企业以环境中的竞争对手为参照系,通过对照竞争对手,增强自身的优势,弥补相应的不足。核心竞争力概念的基本问题在于:

① 知识收益递增的特点决定了市场的跟随者是无利可图的。

② 现有企业的主要威胁并不是已经存在的竞争对手,而是拥有崭新的创意而迅速崛起的新创企业,以竞争对手为参照而忽略创新的结果是被新创企业所替代。

③ 市场只是产品和服务交换的场所,知识的转移交换更多地从市场以外的渠道进行,核心竞争力概念专注于市场运作而不利于企业的创新。

动态企业能力理论的基本假设是在知识的创造和学习方面,组织比市场有更大的优越性。因此,现代企业管理的重心必须从市场转移到内部过程创新的管理,建立不断推陈出新的内部机制,使组织成为具有充分适应性的学习型组织,不断地超越自己。在一个剧烈变化的动荡环境中,以自己的现在作为参照也许是最可靠的了。动态企业能力理论认为,企业竞争战略中的进入壁垒无法抵挡创新的力量,“动态”强调企业自身创新和适应变化的速度,创新是保证企业生存的唯一方式。动态企业能力理论并没有忽视市场,而是把过去争夺已有的市场转向了创造崭新的市场。因此,企业能力理论注重企业内部能力和外部机会的交互。

将创业定义为创造和组合动态企业能力的过程,有助于我们更好地理解企业创业和企业孵化。企业能力有两大类:体现于智力的企业能力和体现于资本的企业能力。因此,拥有有限资源的创业者的基本战略,就是以其创意为杠杆选择性地吸引和组合外部的体现于资本的企业能力,以实现其潜在的价值。也就是说,创业的过程实际上是以体现于智力的企业能力吸引组合外部的体现于资本的动态企业能力的过程,是以基于无形智力的企业能力主导基于有形资源的企业能力的运作。对缺乏资源、企业能力相对单薄的新创企业求全责备无异于叶公好龙。

企业能力内含于企业内部的过程,与创业者和管理者的个人能力密切相关又相对独立。创业者的创意直接导致了新的企业能力的产生和企业组织的创立,但是创业者不可能拥有实现创意的价值所需的所有能力,新时代的企业英雄无需完美。对企业一个重要方面的创造性努力,按照我们的定义,应该可以认为是创业能力的体现。企业能力是可以转移的,以某种方式在不同的企业之间流转。例如,施乐公司是最早进入个人电脑领域的企业,结果失败了,但是,苹果电脑结合施乐公司精心创造的鼠标和图标等,大大加强了个人电脑的图形功能而一举成功。失败的企业并不一定就没有创业能力,只不过其创业能力还不足以保证企业的成功而已。

企业能力是动态发展的,在企业不同的发展阶段不同的企业能力主导企业的价值创造,创业者和管理者代表不同的企业能力,创业者和管理者的角色与企业的战略必须进行相应的调整,否则会使企业陷入困境。例如,联想公司从“技工贸”向“贸工技”的战略调整,正是其动态企业能力从以技术创新能力主导向市场营销能力主导变化的结果,而四通公司创业者的分手,联想公司于1999年解聘其院士总工,北大方正公司王选的逐渐淡出,可以看成是企业发展过程中创业者和管理者角色调整的必然结果。

将创业理解为动态企业能力的创造,可以帮助我们统一独立创业和企业内创业两个概念,有助于今后形成一个更有涵盖力的创业定义。过去,人们将创业局限于独立的新创企业开创业,认为成熟企业和创业无关,实际上两者都完全可以着手创业,只不过,创业的起点、重点和方式表现有所差异而已。