

迈向企业家的全程培训

创业管理的 12堂课

刘常勇 著

机会、资金、团队、风险
——12堂创业者和风险管理者的实用教程



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

创业管理的 12堂课

刘常勇 著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理的12堂课 / 刘常勇著. —北京: 中信出版社, 2002.10

ISBN 7-80073-566-4

I. 创… II. 刘… III. 企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第080664号

本书中文简体字版由天下远见出版股份有限公司授权, 中信出版社独家出版发行。
仅限于中国大陆地区销售。

创业管理的12堂课

CHUANGYE GUANLI DE 12 TANGKE

著 者: 刘常勇

责任编辑: 曹爱菊

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7.75 字 数: 165千字

版 次: 2002年11月第1版 印 次: 2002年11月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4888

书 号: ISBN 7-80073-566-4/F · 420

定 价: 17.00元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521
010-85322522

序

创业之路—— 风险管理之路

刘维琪

王永庆或比尔·盖茨是能够教出来的吗？许多人都质疑课堂上是否可以培养出创业家。但是自从美国哈佛商学院于2000年起，决定将创业管理列为MBA学生第一年的必修课程后，已经有越来越多的人相信，课堂上虽然不一定培养得出王永庆或比尔·盖茨，但创业管理这门学问所提供的管理工具，可以增加创业者成功的机会。

基本上我们都相信，伟大的创业家需具备某些个性特征，但是具备这些个性特征不是创业成功的必要条件，创业成功的必要条件应是懂得如何管理创业家天天所面对的不确定性。而创业管理就是一套可以学习的管理工具或技术，它不是用来改变我们的个性

特征，而是告诉我们如何处理不确定性问题，以降低风险。

创业家决不追求风险，相反，创业家常设法将风险减到最低，以增加其成功的机会。创业好比做实验，不是每次都把所有筹码投下去，而是一点一点地将实验药剂滴进试管，成功了再走下一步，只有将风险分散，才能增加成功的几率。因此创业管理被视为一种风险管理的学问，它可以使一般人都以这种创业态度或精神来经营企业。

具体而言，创业管理教导创业者如何超越其所能掌握的资源，寻求机会，创造价值。所谓寻求机会，创造价值，是指创业者要能发现机会与预测现金流量，不同的机会带来不同的现金流量，产生不同的企业价值。而要用超越现有的资源或能力，去掌握有利的机会，就非要靠资源整合与风险管理。资源整合指的是企业内外部资源的统合与管理；风险管理要求企业要分阶段去追逐机会，先走一小步，等得到信息与经验后，再决定下一步如何走，是分阶段地去累积资源，而非一开始就将有限资源全部投入。因此创业管理提供了系统的知识，使一般人能通过创业管理所揭示的管理程序，实现创造价值的愿景。

所以广义地说，创业管理不只是用在新创企业，它是一种创造价值的方法，即使在大型企业、非营利组织或政府机构，都是不可或缺的。

本书从机会、资源、团队三个层面，发展出一个动态的管理模式。首先在机会层面上，强调创新、创业机会的发现与新企业经营模式的设计；在资源层面上，强调创业资金的筹措、投资决

策的评估与资源网络的拓展；在团队层面上，强调创业团队的组建与新企业的经营管理。其次通过创业计划的撰写与创业策略的规划，促进机会、资源、团队三个层面的动态平衡。最后再辅以许多创业成功或失败的个案，加深读者对整套观点的领悟，而能在未来的事业发展上，发挥创业精神。

刘教授精通科技企业管理与创业管理，平时勤于著作，除了专业期刊或杂志发表专论外，还有专著多本，编有企业个案集多本，是两岸三地管理学界颇受敬重的一位学者。本书的出版，是刘教授系统整理创业管理理论与应用的成果，其深入浅出的表达方式，使读者很容易掌握创业管理的要领，本书极具参考价值，故愿意郑重推荐给读者。

（本文作者为台湾中山大学校长）

前言 ▶

创业能够教出来吗？

刘常勇

近年来美国顶尖名校的毕业生，不再以进入知名的企业咨询公司或投资银行为目标。哈佛大学与斯坦福大学对近年的MBA毕业生作调查，发现几乎一半以上的学生，希望自己创业，或在新创企业工作。而一向热衷在大企业服务的日本人，也不再以拥有一份大公司的职位为荣。再看看欧洲和中国大陆、香港、台湾等地四处拔地而起的风险投资公司、创业园区、新创科技公司，这些事实告诉我们，这是一股全球性的创新与创业潮流。

由工业经济时代进入知识经济时代，全球产业结构正面临彻底的解构与再重组运动，创业精神正是驱动这次重组的最主要动力。对总体经济而言，旺盛的创业活动除了

可以让经济体比较快速地新陈代谢，还可以维持经济社会的活力与效率，带来新的做事方法、新的思维模式、新的产品技术与新的企业价值等。对个人而言，创业不但是充分实现自我的机会，更是发挥个人潜能的舞台。随着人们对创业了解的增加，渐渐地，创业不只是一种风险很大的特殊选择，而成为许多人一生中必须经常面对的一种普遍需求。

为了提升创业风气，欧美等先进国家已经开始积极倡导创业管理教育。有些学校甚至以专注创业领域的研究和教学，作为发展的策略重心与竞争优势来源。著名的哈佛商学院亦在这股风气下，将必修的“一般管理学”改为“创业管理学”，其他如：麻省理工学院（MIT）、斯坦福大学等的管理学院都倾力专注于这一领域，以求在新经济的趋势下，及早站稳制高点位置。目前台湾也有多家大学正积极规划创业教育，寄望在新一波的创业浪潮中，为青年学子赢得创业的先机。

虽然创业活动有日益普及的现象，媒体广泛报道许多的传奇成功故事，也不断激励有志青年大胆地去尝试，创造属于自己的英雄事迹。但事实上，真正能够创业成功，跳过龙门的个案，却非常少。一项有关创业的研究结果预示，从形成创业构想到最后得以上市的比率仅有百万分之六；而真正实际投入运作的新创企业中，能活过第一年的也仅有60%。

这种创业成功几率极低的现象，引发了各界对于创业家是否能够被教出来的怀疑。这些对于创业教育效果提出质疑的专家认为，创业家需要具有独特的个性特征，同时创业过程中充满了机

遇与巧合，要有创业家的睿智眼光，更要及时掌握时机，而这些创业成功的关键条件，并非都能在课堂上得以培养。还有人指出，如果迈克尔·戴尔（Michael Dell）与比尔·盖茨先念完大学与研究所，恐怕他们今天事业也无法如此成功，甚至不会产生创业的动机。

这些对于创业教育的质疑与批评，虽然都具有一定程度的道理，而且创业家所需具备的一些个性特征，确实非一般后天教育环境所能养成。不过，仔细研究创业成功的个案，归纳其中影响成败的关键因素，可以发现创业家个性特征并非成功的惟一关键因素。同时，不同创业家的个性特征，往往也有很大的差异。因此支持创业管理教育的学者，主张将创业家个性特征视为创业个案中不可控制的随机因素，而创业教育的重心摆在那些可以被规划、分析与管理的创业过程议题。

长期研究创业问题的学者鲁西耶（Lussier），归纳影响创业成败的关键因素包括：资金取得、财务控制、创业经验、企业规划、市场机会选择、创业者知识能力、创业者个性特征、承担风险意愿、创业团队成员素质、利益分享机制、网络资源关系、产品创意、经营管理、市场营销、危机管理等15项。其中只有个性特征与承担风险意愿两项属于创业者个人的主观条件，其余13项关键因素，都可通过良好规划的创业管理教育，来增加创业成功的机会。

创业家的某些个性特征也许不能被教出来，不过创业活动绝对是一种团队合作与组织学习的过程。良好的创业管理教育使所

有志创业的青年学子，事先对于创业过程中可能遭遇的问题有清楚的了解，掌握创业必须具备的各类经营管理知识，再通过系统的演练与实践，提升未来实际创业过程中解决问题的能力。

创业管理教育的功效，一方面在于消除创业过程中常见的障碍、避免落入常见的陷阱、减少信息不对称的程度、降低认知的偏差；另一方面则在于提升创业者在发掘创业构想、评估市场机会、筹措创业资金、领导经营团队、设计经营模式和解决经营问题等方面的能力。

创业管理教育的功能在于提高创业的成功率，麻省理工学院在其创业中心的首页，开门见山地提到其创业管理教育的功能在于“启发、训练、辅导下一代创业者”。他们认为，市场上非常缺乏能够使新公司顺利成功的卓越创业家，因此创业管理教育的目的就是为社会培育大量具有卓越潜能的创业家。

而创业管理课程不仅是教导“如何开公司”、“如何当老板”的课程，创业管理教育的核心在于创业精神，创业精神的本质是创新，创业管理教育谈的是从创新出发的创业。惟有如此，创业才能为社会带来更多的效益，并提高经济活动的效率，更为创业者带来丰硕的财富回报。

知识经济时代的特征就是产业快速创新，人人都具有成为创业家的机会，这与只由少数英雄式创业家主导的工业经济时代有着显著的不同。在工业经济时代，创业家是英雄，因此无法被教出来。但在知识经济时代，创新与创业将成为经济社会的常态行为，每一位青年学子都必须思考创业的问题，面对创业机会的挑

战。因此创业管理将成为知识经济时代管理教育的主轴，青年学子也将在系统的创业教育环境中，被培养成为一位创业家。

在台湾中山大学任教的18年当中，我接触过许多创业个案与成功的创业家，再加上教学上的需求，因此陆续将有关创业管理研究心得撰写成文章。为配合当前管理教育对于创业知识的需求，我将这些文章比较系统化地汇整成书，以与有志于创业或希望了解创业管理知识的未来创业家分享。

这本书的完成必须要感谢许多人，包括我最亲爱的家人承颂、存慈、存恩，我的学生宪升与文龙，工作伙伴瑞聪，台湾中山大学校长刘维琪，全球华人竞争力基金会董事长石滋宜，以及英业达副董事长温世仁的支持。

写于高雄西子湾

目录

序	创业之路——风险管理之路	
前言	创业能够教出来吗?	
第1课	创新与创业精神	1
第2课	认识创业管理	15
第3课	成为一名创业家	33
第4课	寻找创业机会	51
第5课	筹组创业团队	71
第6课	撰写创业计划书	85
第7课	筹措创业资金	107
第8课	规划创业策略	129
第9课	设计新企业经营模式	149
第10课	新企业的经营管理	163
第11课	创业的资源网络	179
第12课	创业成功个案分析	197
附录	美国4所知名大学创业管理教育之比较	217
参考文献		229

第 1 课

创新与创业精神

德鲁克（Drucker）在《创新与创业精神》一书中指出：“创业精神是一个创新的过程，在这个过程中，新产品或服务的机会被确认、被创造，最后被开发来产生新的财富。”（德鲁克，1985）也就是说，创业精神的本质在于创新，在于为消费者创造出新的满足、新的价值。由德鲁克的观点，我们可知“创新”是“创业精神”最核心的一个部分。因此在深入探讨“创业精神”之前，首先应了解“创新”的定义。

何谓创新与创业精神 ▷

▶ 创新的定义 → → →

创新（Innovation）一词的拉丁文为“*Innovare*”，意指“to make something new”，它的英文全意是指“*innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice*”。即创新是将研发成果加以商品化的过程，因此我们可说技术商品化是创新活动的核心部分。

“创新”的观念最早是由古典学派的经济学者熊彼特（Schumpeter）所提出，他认为创新是企业有效利用资源，以创新的生产方式来满足市场需要，是经济成长的原动力。我们可以简单定义，“创新”是一种可以使企业资产再增添新价值的活动。当前企业普遍推动的持续改善，其广义的定义，也可以被视为是一种“创新”，亦即企业的创新活动在本质上就包含持续改善产品、流程和服务等。

创新的目的是不外乎是想提升企业的获利能力，并增加员工的报酬。但并非每一次创新都能达到预期的目的，因此如何掌握契机，适时进行创新变革，是企业界持续成长的不二法门。一般观念认为，凡是能够提出新观念、新方法或新产品，就可被称为“创新”。但贝茨（Betz, 1993）指出，创造产品的新概念或新的程序方法只能被视为“研究发展”，因为“创新”还必须将新产品、流程或服务带到市场上，进而产生利益。

德鲁克（1985）认为一项创新的考验并不在于它的新奇性、

科学内涵，或它的小聪明，而是在于推出市场后为顾客接受的程度，也就是能否为市场顾客创造出新的价值。德鲁克还主张，创新能力是可以培养的，他以为凡具有创新能力的人，都有机会成为一位成功的创业者。

综合以上分析，我们可以将“创新”定义为“将新的构想通过新产品、新流程，以及新的服务方式，有效体现到市场中，进而创造新价值的过程”。这一定义，特别强调创新的执行过程与创新的市场效益。

► 创新的过程→→→

创新是指将知识转换为实用商品的“过程”，所强调的是在该过程中，人、事、物，以及相关部门的互动与信息的回馈，会对个人、团体、组织、行业或社会产生极大的价值。通过策略活动可以提升企业的创新能力，而创新能力也与企业创造竞争优势密切相关。我们可以说，21世纪企业最大的资源基础在于它们的创新能力。许多研究显示，创新能力较强的厂商，大都具有类似的策略态度与组织特质。

创新过程可以区分为技术推动与市场推动两种类型（如图1-1-a, 1-1-b），前者是将研发成果的技术主动转变为产品，再通过营销手段引发消费者的需求；而后者则是基于市场消费者的需求，利用既有的研发成果技术，来开发可以满足前述需求的产品，再通过生产与营销手段，有效地提供给消费者。显然，市场推动的创新过程效率较高，而技术推动的创新过程可能遭遇的困难与风险则较大。



图1-1-a 技术推动的创新过程

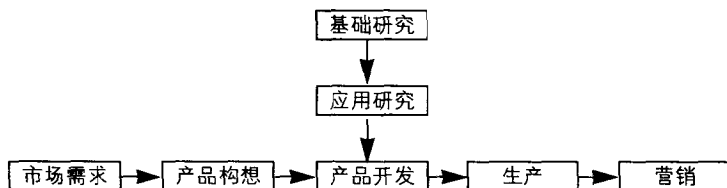


图1-1-b 市场推动的创新过程

无论是技术推动或市场推动，从两个图中我们都可以看到产品构想、产品开发、生产与营销等活动，而这些活动就是技术商品化的内涵。因此我们可以说，技术商品化是任何类型创新过程都不可或缺的关键核心。但创新过程必须有效地将技术转化为产品，同时该产品还必须满足市场需求，并为企业创造显著利润，否则创新就不会有成果。

► 创业精神的定义→→→

Entrepreneurship有人翻译做“创业精神”，也有人称它为“企业精神”，但它的本质仍着重于一种创新活动的行为过程，而非企业家的个性特征。创业精神的主要含义为创新，也就是创业者通过创新的手段，将资源更有效地利用，为市场创造出新的价值。虽然创业常常是以开创新公司的方式产生，但创业精神不一定只存在于新企业。一些成熟的组织，只要创新活动仍然旺盛，

该组织依然具备创业精神。

“创业精神”类似一种能够持续创新成长的生命力，一般可区分为个体的创业精神及组织的创业精神。所谓个体的创业精神，指的是以个人力量，在个人愿景引导下，从事创新活动，并进而创建一个新企业；而组织的创业精神则指在已存在的一个组织内部，以群体力量追求共同愿景，从事组织创新活动，进而创造组织的新面貌。

“创业”是创业者依自己的想法及努力工作来开创一个新企业，包括新公司的创立、组织中新单位的成立，以及提供新产品或新服务，以实现创业者的理想。创业本身是一种无中生有的历程，只要创业者具备求新、求变、求发展的心态，以创造新价值的方式为新企业创造利润，那么我们就敢说这一过程中充满了创业精神。

创业精神所关注的在于“是否创造新的价值”，而不在于设立新公司，因此创业管理的关键在于创业过程能否“将新事物带入现存的市场活动中”，包括新产品或服务、新的管理制度、新的流程等。创业精神指的是一种追求机会的行为，这些机会还不存在于目前资源应用的范围，但未来有可能创造资源应用的新价值。因此我们可以说，创业精神即是促成新企业形成、发展和成长的原动力。

综合以上各种说法，我们认为“创业精神”可以包括两方面的含义：第一方面是精神层面，“创业精神”代表一种“以创新为基础的做事与思考方式”；第二方面是实质层面，“创业精神”代表一种“发掘机会，组织资源建立新公司，进而提供市场新的价值”。