

創業聖經

The Entrepreneurial Venture

哈佛商學院的創業經驗

上

當創業的時機點來臨，

你期望創造多少無限可能？

來自哈佛商學院頂尖學者群及業界菁英的經驗法則，
從精神層面的修煉到創業策略的有效發展，
讓你成功擊盪嶄新未來，再創傲人的經營奇蹟！



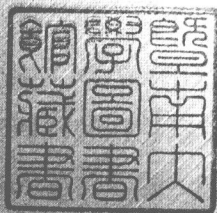
威廉·沙曼 | 霍華德·史帝文生等◆編著
畢國樑·廖舜茹◆譯

創業聖經

The Entrepreneurial Venture

哈佛商學院的創業經驗

上



威廉·沙曼 | 霍華德·史帝文生等◆編著

畢國傑·廖舜茹◆譯

創業聖經：哈佛商學院的創業經驗. 上／威廉·沙曼等作；

畢國樑，廖舜茹譯. — 二版. — 臺北市：

書泉，2004〔民93〕

面：公分. —（擁抱知識系列）

譯自：The entrepreneurial venture

ISBN 986-121-169-1（平裝）

1.創業 2.企業管理

494.1

93012269

擁抱知識系列

創業聖經——哈佛商學院的創業經驗（上）

作者／威廉·沙曼·霍華德·史帝文生

麥可·羅伯茲·阿瑪爾·拜德

譯者／畢國樑·廖舜茹

發行人／楊榮川

叢書主編／王俐文

責任編輯／鍾媽慧·陳靜

顧問／財團法人資訊工業策進會科技法律中心

出版／書泉出版社

台北市和平東路2段339號4樓

電話·(02)27055066 傳真·(02)27066100

郵撥·0130385-3 書泉出版社

網址·<http://www.wunan.com.tw>

e-mail·shuchuan@shuchuan.com.tw

製作／知識風

經銷商／創智文化有限公司

台北縣中和市橋和路110號2F

電話·(02)22421566 傳真·(02)22422922

排版／亞帛電腦製作有限公司

製版／永華照相製版有限公司

印刷／容大印刷事業有限公司

裝訂／慶翔裝訂廠

再版發行／2004年10月二版一刷

優惠價 380 元（如有缺頁、破損、倒裝請寄回更換）

行政院新聞局局版臺業字第1848號

※本書保留所有權利，欲利用本書全部或部分內容，須徵求書泉出版社同意。

※本書初版書名為：創業風險（上）

作者簡介

威廉·沙曼 (William A. SAHLMAN) 是哈佛商學研究所企業管理的 Dimitri V. D'Arbeloff-Class 1955 年講座教授。他的研究焦點著重在制定新創企業的各個發展階段之投資決策與融資決策。相關的研究領域還包括：金融機構在提供風險資本方面所扮演的角色，以及政府政策對於經濟體當中的創業部分，影響資本形成所扮演的角色。沙曼教授是哈佛商學研究所資深副教授，與出版事業部的執行長。該出版公司負責一切對外出版事宜，包括哈佛商業評論 (Harvard Business Review)，案例研討 (case studies)，管理生產 (Management Productions)，哈佛商學研究所出版社 (Harvard Business School Press)，雙向媒體 (interactive media)。沙曼教授亦是數家私人企業的董事。

霍華德·史帝文生 (HOWARD H. STEVENSON) 是哈佛商學研究所企業管理的莎洛芬洛克 (Sarofim-Rock) 講座教授。他擔任博士班的綜合管理 (General Management) 課程規劃。他也是高階主管教育課程 (Executive Education Program) 當中業主／總裁管理課程 (Owner / President Management Program) 的教授會主席，以及哈佛商學研究所出版社的出版評論委員會主席。史帝文生教授曾經撰寫，編輯，或

合著過五本書籍，包括：《做午餐或當午餐》（*Do Lunch or Be Lunch*）、《開創未來的預測力》（*The Power of Predictability in Creating Your Future*，HBS 出版社 1997），並且在哈佛商業評論（*Harvard Business Review*）、史龍管理評論（*Sloan Management Reviews*）、策略管理期刊（*Strategic Management Journal*），與其他刊物中發表了 41 篇文章。他也曾經撰寫、合著、指導超過 150 個案例。目前他是貝斯蒙證券公司（*Bessemer Securities Corporation*），砍培最什麥克理公司（*Camp Dresser & McKee Inc.*）和保普特集團（*The Baupost Group*）的董事，以及數家私人信託與基金會的董事。

麥可·羅伯茲（*Michael J. Roberts*）是哈佛商學研究所創業研究的執行長，以及教授創業管理（*Entrepreneurial Management*）課程的講師。也曾開發並教授管理成長中企業（*Managing the Growing Enterprise*）的課程。羅伯茲先生負責協助統籌規劃企業管理碩士（*MBA*）和高階主管教育課程（*Executive Education Program*）中，有關創業研究的研究和課程發展成果。他也擔任新成立的哈佛商學研究所出版社加州研究中心的活動統籌者。羅伯茲先生是超過 70 個討論有關創辦與管理新創公司之案例研討的作者。他與霍華德·史帝文生（*Howard H. Stevenson*）和歐文·葛魯史貝克（*H. Irving. Grousbeck*）合著《新創企業與創業家》（*New Busi-*

ness Ventures and the Entrepreneur) 。

阿瑪爾·拜德 (AMAR V.BHIDE)，哈佛商學研究所副教授，目前是芝加哥大學的客座教授。曾任麥肯錫公司 (McKinsey & Company) 的前任資深約聘經理，E. F. Hutton 公司的副總裁，哈佛商學研究所的副評議員，拜德也曾任職於負責調查一九八七年股市崩盤的布萊迪委員會 (Brady Commission)。拜德曾發表過數篇有關創業家精神、策略、締約及公司管理的文章，分別刊登於哈佛商業評論 (*Harvard Business Review*)、華爾街日報 (*Wall Street Journal*)、紐約時報 (*New York Times*) 與洛杉磯時報 (*L.A. Times*)。他的著作《新商業的起源與演進》 (*The Origin and Evolution of New Business*) 定於 1999 年 11 月由牛津大學出版社發行。

譯者序 發揮 100%的創業家精神

近年來談論「創業家精神」（Entrepreneurship）與「創新」（Innovation）的書籍，如雨後春筍般在市面上推出。其內容大多是圍繞在當代的幾位管理學大師之學術理論與觀念，如麥可·波特（Michael Porter）、彼得·杜拉克（Peter Drucker）、彼得·聖吉（Peter Senge）。

本書《*Entrepreneurial Venture*》（創業風險）的獨特之處在於，它是由哈佛商學研究所四位資深教授威廉·沙曼（William Sahlman）、霍華德·史帝文生（Howard Stevenson）、麥可·羅伯茲（Michael Roberts）、阿瑪爾·拜德（Amar Bhidé）所編著，內容涵蓋與創業家精神有關的四大主題：「何謂創業家精神」、「創辦、併購與發展企業的策略與戰術」、「大公司內部的創新與創業家精神」、「非營利部門的創業」。內容除學術論據之外，加以著名的案例輔佐說明，讓讀者能夠對於在創業的不同階層與企業經營的實務上，創業家所面對的風險與創業家精神的發揮，有深刻的理解。本書亦針對創業投資、公開上市、智慧財產權、企業的併購、出售、破產等議題，提出許多值得注意的重要觀念與案例。本書也強調，創業家精神應及於各行各業，不僅針對新創的企業，尤其對於那些已創辦很久，經營亦稱良好，卻從來不思創新，看似穩當的傳統企業，還有政府機關與非

營利機構，更應當力求時時發揮創業家精神，謀求企業的永續經營與發展，萬萬不可自滿於現狀，故步自封，否則終將遭到淘汰。

敝人有幸，承蒙書泉出版社之託，得一良機翻譯此本企管類巨著。翻譯期間，本人懷著學習的心情，謹慎的態度，期能完整詳實地將原作者的本意，正確無誤傳達予讀者。我衷心期望讀者透過閱讀本書，可以更深刻認識到創業家精神在現今企業組織中所扮演的重要角色，進而為自己的企業尋找到一條永續經營的道路。

畢國標

譯者序 **創業的思索與驗證**

有些讀者經年累月訂閱有關成功的期刊，有些讀者花費巨資千里拜訪談論有關成功的名師，有些讀者為了接近成功的人而加入了黃金打造的俱樂部，這一切辛苦的目的都為了獲得成功。然而不管站在歷史的哪一時空，經濟活動卻是帶動文明的巨輪，有了文明，成功才有意義；這樣不可忽視的巨輪無時無刻不在運作，帶領人類往未來邁進，眾人組合而成巨輪中的關鍵性齒輪，就是人類創業的欲望。

本書作者群皆是創業投資方面的知名學者與具有實務經驗的專家，具備完整的經歷與知識，每個人所擅長的部分並不相同，卻藉由本書發揮淋漓盡致的討論與詮釋，讓讀者可以藉著完整的《創業風險》一窺創業的真諦；從創業者個人特質到認識大環境與創業者、投資者間錯綜複雜的網絡，讀者藉著閱讀、了解、思索與驗證，或許可以在經濟活動這個人類原始本能中，發揮出自己最大的潛能。

其實，有人就會希望，帶有許多希望的人所形成的生活氛圍讓人感覺活力與野性，更進一步可以期待人類因著創業的希望，讓自己臻於完美的人類典型：有生命力、有思考能力。至於您是否有能力創業成功？您可以將《創業風險》視為人生道路上的聖經，不斷反省自己的行為與心智活動，請挑戰自己的最大潛力。儘管您閱讀之後發現真正的志向與潛

能不在此，不過您有了與別人不一樣而完整的經濟觀念，光憑這一點，我們在此為您感到高興也表達祝賀之意。

有關創業與風險，聯邦快遞創辦人史密斯的故事或許是不錯的結尾；史密斯在大二期末報告時描繪了轉運中心的創新經營模式，教授的評語是點子雖具創意，但是不可行，所以只能給C。教授還不忘口頭上訓誡該生，務實的重要性。轉運中心或許不是史密斯原創的想法，但是熱情、執著而樂於工作的他，堅持人類需要「服務」的原始需求，首先將轉運中心的觀念運用在快遞業，創造了一貫的企業文化與倫理（各位看倌還記得電影《浩劫重生》中，湯姆漢克飾演的聯邦快遞經理所堅持的客戶服務吧），於是聯邦快遞的史密斯也就創造了一個偉大的公司與偉大的個體。

廖品茹

序 論

創業家精神（Entrepreneurship）是一種管理風格，它的意思是指，無視目前所掌控的資源而追求機會。創業家以即時的、彈性的方式來辨識機會，整合必要的資源，執行實際的行動計畫並獲取報酬。在九〇年代末期，快速變遷、高度不確定的環境中，任何一位經理人都必須以創業家精神來思考問題。

曾經有過一個時期，創業家精神本身不被視為一個終點，而被視為公司邁向專業管理的一個階段。現在這個看法已經改變了。創業活動出人意料地大肆展開，時常會產生更實用與更有效率的新技術，以及更具競爭力的產品，進而超越由傳統方式所管理的大型公司。所有的調查資料都顯示出，創業比率已大幅提升。在過去的三十五年間，美國每年所產生的新企業數量，已從 9,300 家上升到超過 100 萬家。由新出版的書籍到大學課程，再到一些最大型、最著名公司的新創業計畫，在過去的十年當中，對創業家精神的興趣驟增，證實了創業家精神現今所扮演的關鍵角色，以及我們期許它在塑造與強化經濟的時候所扮演的角色。

本書設計成手冊的目的，是要提供給那些正在考慮，或是正在進行創業過程的創業家一些親切的建言。本書內容包括不同的聲音、觀點、見解，有時甚至出現矛盾的建言——

但也掌握了創業家精神真諦的多元性。

建言必定會反映提出建言者所受過的訓練、經歷與自己的成見。雖然全盤接受手冊的建言是十分危險的事，但自認為你的機會、情況和顧慮是獨一無二的，這也是同樣危險的事。創業家因為無法學習到他人廉價的經驗教訓，而太常浪費精力、時間和資源。從重大的挫折中獲取經驗教訓的代價是十分昂貴的，尤其是對創業家而言。

這些文章的內容在探索從創業家精神所發現到的問題與機會。它們的來源十分多樣化，並且符合各種目的。有些是刻意用來激勵鼓舞，有些則是用來提供技術資訊。但是，有些是用來協助讀者熟練重要的技術。當你在考慮所提供的各種觀點時，請先問問你自己，這項邏輯理論該如何應用到你現有的，或是未來的事業上。

每一篇文章的論點皆可各自獨立或視為主題單元的一部分來研讀，整體看來，這些文章說明了創業家即是最終的總經理，負責協調企業內部所有部門之間的關係。它們強調創業家必須培養全方位的特性，以利他們的投資事業能夠成功。當你在計畫和建立你的每一個投資步驟時，它們也會協助你決定要問的關鍵性問題，提出你可以用來衡量進步程度的里程碑，以及提出警告先前在這領域中的探索者所遭遇過的陷阱。此處所提出的各篇文章也可以幫助你由眾多利益關係人（stakeholder）的觀點來思考新的商業冒險，這些利益關係人包括企業家、投資人、經理人與員工、供應商與顧客。

本書可被用作為一本創業歷程手冊和參考資料來源。第一部分〈何謂創業家精神？〉（*Entrepreneurship——What Is It?*）可協助你思考當一位創業家的概念。這個詞彙是由十八世紀的經濟學家理查·坎特李恩（Richard Cantillon）所創，他相信創業家的主要角色就是要承擔風險。從那時起，這個定義以不同的方式和偶爾矛盾的方式逐漸展開。有些人將焦點放在尋找風險和承擔風險，但有些人將創業家精神和創新聯想在一起，特別是本世紀初的經濟學家約瑟夫·舒彼得（Joseph Schumpeter）。甚至最近已發展出詳述創業家獨特性格特徵的心理剖析，大眾媒體經常將創業家描寫成一位高科技天才，或是虛浮誇大的企業發起人。

本書內文要你向舊習成規挑戰，將創業家精神視為一種管理風格，而非一項經濟功能或是一組個人特徵。的確，正如本書中的許多例子，以及您的親身經歷，它們都會證明許多創業家打破了這個模式。例如，有一些創業家不願意承擔風險，（正如某位十分成功的創業家所言：「我對風險與報酬的看法是，我獲取報酬而別人承擔風險。」）有些創業家卻不將他們的成功歸因於擁有具創造力的天賦，而是歸因於源自他人而衍生出的點子，或是歸因於找尋更佳的方式，來運送產品和提供服務給顧客。本書第一篇由霍華德·史帝文生所寫的〈透視創業家精神？〉（*A Perspective on Entrepreneurship*），是將創業家行為與管理行為加以比對，來介紹並闡明此一概念。隨後緊接著的各篇文章，包括由羅伯·瑞

奇（Robert Reich）所寫的〈創業家精神再思：英雄團隊〉（*Entrepreneurship Reconsidered The Team as Hero*），都將透過描寫特定環境中不同的創業家管理風格，來進一步發展創業家精神的觀念

第二部分〈創辦、收購與成長冒險企業的策略與戰術〉（*Strategies and Tactics for Starting, Acquiring, and Growing the Venture*）的焦點，放在從最初的觀念到最終的獲利收成之各個經營階段。第二部分的第一節，是有關於評估創業機會的技巧。大多數的點子只是點子而已，而不是機會。本節描述如何發展創業策略，以及如何確定每一個機會皆值得您投資時間、金錢與名聲。本節也將重點放在撰寫事業計畫書的過程，不僅當作一個方法用來向他人解釋想法並獲得支援，而且也作為一個工具，用來徹底思考在創業時所遭遇到的一連串複雜問題。將收購現營的公司作為邁向創業之路的過程，本節在末了亦對此做了詳細的說明。

第二部分的第二節，會重新探討整頓必要資源的過程，這些資源就是一旦明確定義機會之後開始追求機會時所需要的資源。當然，有一個秘訣可讓所需的資金降至最低，這個主題就是〈自力融資：創業的藝術〉（*Bootstrap Finance: The Art of Start-Ups*）。本節中其他的主題尚有風險資金，智慧財產，以及吸引其他像是員工和顧客的利益關係人投資風險企業的過程。

第二部分的最後一節，焦點放在管理成長中的企業。相

關的主題包括：應付成長中所面臨之挑戰的技巧，以及將自力的公司推向股票公開上市和倒閉破產。

在第三部分的〈大公司內部的革新與創業家精神〉（*Innovation and Entrepreneurship in the larger company*）中，提及維持創業家精神所須面對的挑戰，因為規模和等級讓此變得更加困難。作者也提及一些大型企業可以用來繼續維持具有創造力、創業家精神與科技的工具和技術。

最後，第四部分針對〈非營利部門的創業〉（*Entrepreneurship in the Nonprofit Sector*）加以檢視一番。整個經濟體中的這個部分，有許多富創造力和動機的人們，將他們自己的創業熱情引發成社會問題與難題。在本節中提到了一個主題，就是基金會可以從風險資本家以及創辦非營利事業的挑戰中學到些什麼？

此處所彙整的文章，試圖要遮住創業家從點子的產生到獲利收成的創業經驗光譜。雖然在每一個階段中，某些文章要比其他文章來得更適切，但本書有一個反覆出現的主題，就是預期（*anticipation*）。成為一位創業家，是指你願意接受一個充滿複雜、矛盾和變化的前景。的確，當你在前進時，成功地適應於你所學習到的事物，常常要比那些初級商業概念的特質來得更重要。

創業家可藉由了解日後將面臨的現實並做好準備，滿懷熱情地面對未來。一旦創業家跳脫障礙並熟練重要的技巧，或許最大的挑戰卻是繼續追求機會，而非僅在鞏固昔日的勝

利。我們希望您可以在創業的挑戰與終身學習中，找到在創業管理中要達到成功所需的激勵因素。

威廉·沙曼

霍華德·史帝文生

麥可·羅伯茲

阿瑪爾·拜德

The Entrepreneurial Venture (2e)

Copyright © 1983, 1985, 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994, 1995,
1996, 1998, 1999 President and Fellows of Harvard College Chinese (Complex Characters)

Trade Paperback copyright © 2000 by Shu Chuan Publications (an
imprint of Wu-Nan) Published by arrangement with

Harvard Business School Press through Arts
& Licensing International, Inc., USA

ALL RIGHTS RESERVED