

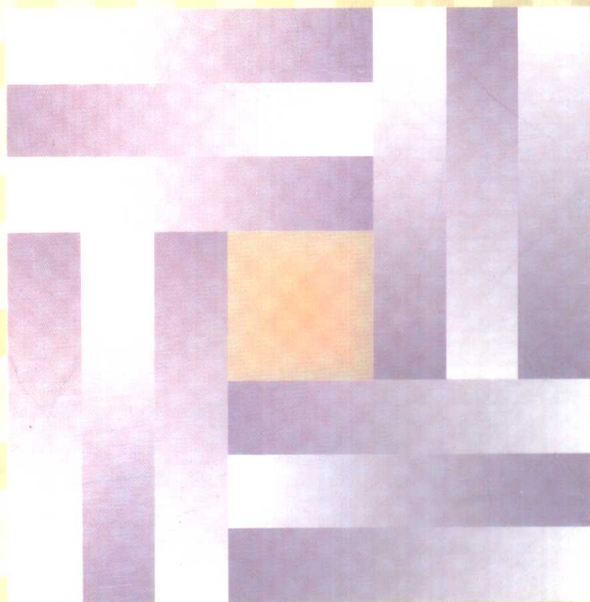


知 识 管 理 丛 书

企业新创

—— 孵化的理论与组织管理

◎ 李志能 著



复 旦 大 学 出 版 社

知识管理丛书

企 业 新 创
——孵化的理论与组织管理

李志能 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业新创—孵化的理论与组织管理/李志能著. —上海:
复旦大学出版社, 2001. 2
(知识管理丛书)
ISBN 7-309-02760-4

I. 企… II. 李… III. 中小企业-技术发展-
研究 IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 87923 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 丹阳市教育印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 6.75

字数 175 千

版次 2001 年 2 月第一版 2001 年 2 月第一次印刷

印数 1—6 000

定价 12.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

总 序

近年来,知识管理(Knowledge Management,简称 KM)已经成为管理学家与实践中的管理者们一个十分热门的话题。

1998年4月,一种新的期刊在英国出现,这一期刊以《知识管理》命名。期刊的总编在发刊词中写道:一项近期的调查发现,在欧洲的150家公司中,74%的公司认为其组织中的最佳知识是不容易被利用的,有68%的公司则发现在经营管理中会两次或多次犯同样的错误。另一项由欧洲质量管理基金会进行的调查发现,有67%的管理者认为他们的雇员不知道如何使用或解释所获得的信息。那么,解决的对策是什么呢?如许多人所认为的,是知识管理。

“知识管理”是20世纪90年代后期在商务领域的讨论中使用得最多的一个词语。

毫无疑问,在今天,全球各地出版的以知识管理为主题,或与知识管理密切相关的刊物绝不止这一家。许多著名的出版社近年来纷纷推出知识管理方面的专著,大大小小的咨询公司、“思想库”等也开展了大量的研究,可以说,知识管理已经在全球管理学理论界与实践者中间形成热潮。

相对而言,知识管理在中国还处于刚刚开始介绍和引入的阶段。众所周知,我们在近年中所看到和听到的更多的是知识经济而不是知识管理。当学者们发现,发达国家的经济学家甚至政府官员都在热烈谈论知识经济的时候,他们认为知识经济这一概念抓住了新时代的本质,比信息社会、后工业化社会等概念具有更广泛和更深刻的内涵。一个新时代的来临要求我们作出反应,特别对我们发展中国家,要赶上发达国家就必须把握这种大趋势。但值得强调的是,就经济发展的基本动力来说,应该来自于经济中最基本主

体——企业和其他各种组织。知识经济是一个大概念,从整个社会的角度来说,更多地涉及宏观层面。但一个经济社会要从传统的工业化社会转向知识经济社会,没有作为其微观基础的企业和其他组织在组织管理和经营模式方面的转变,那是完全不可想像的。事实上,后者是前者的前提,也就是说,只有以大量的微观层面的变革为基础,才有可能谈论宏观层面的“知识革命”,才可能形成整个社会形态演变的大趋势。这种微观层面的变革就应该是“知识管理”在企业和其他各种组织中的广泛的传播、推行和应用。我们正大力推进的科教兴国、技术创新、知识创新和高新技术产业化等等,都只有从一个一个的企业、研究机构、科研院所、高等院校抓起,才能见实效、出效益。在此意义上,知识管理对于中国的企业管理和其他组织的管理水平的提高,对于中国企业竞争力和产业竞争力的提高,对于中国的经济发展和社会转型都具有极其重要的意义。

本丛书以“知识管理”为题,即体现了我们的这一认识。丛书的编写有两个主要目的:

1. 尽可能将发达国家在知识管理领域中的最新成果介绍给中国的读者;

2. 试图在引进和介绍的基础上对知识管理的理论和实践进行初步的探索。

为达到这一目的,丛书的作者们参阅了大量的最新文献和参考资料。事实上,郁义鸿刚从英国牛津大学任高级访问学者归来,李志能正在美国凯斯西部保留地大学攻读博士学位,他们著作的主要部分都是在国外写成的,而翟丽也刚从美国华盛顿大学进修归来不久,因此我们都有机会接触到世界最前沿的文献资料,在“知识的获取”方面有着十分便利的条件。

如果用一句最简略的话来概括的话,所谓知识管理就是以知识为中心的管理。这体现了知识在现代组织中已经成为核心的、占

主导地位的投入要素这一知识时代的基本特征之一。本丛书试图从几个不同的角度对知识管理进行较为全面的阐述和探讨。

《知识管理与组织创新》首先对知识管理的定义及有关的基本概念作了较为全面的阐释。该书着重从组织的角度来探讨,为适应知识管理的要求,为有效地发掘知识的价值,传统的组织结构应如何进行变革。组织的知识结构是知识管理的基础,在对组织的知识结构和知识图作出辨识和判断的基础上,组织才可能建立起一个完整的知识管理体系。该书探讨了知识价值的识别与流程再造、知识共享与组织学习、组织记忆与组织设计的关系和虚拟组织的运作等问题。针对面向未来的组织创新,提出了未来组织设计的一些基本原则,并分析了组织的柔性化、扁平化、分立化、网络化和组织边界模糊化等各种趋势。

《企业知识创新管理》着重讨论在现代企业中应如何对知识创新进行管理。知识创新是一个过程,该书对这一过程的各个主要阶段进行了深入的阐述和分析,探讨了在知识创新的各个阶段中管理者应该如何推动知识的获取、知识的转移和共享,特别是如何推动知识的生产。该书的第二部分花费了大量篇幅来讨论知识创新管理的实践问题。从知识创新的战略到企业的创造力,从具体的知识管理项目管理到实践模型,将理论原则的探讨与大量案例结合起来,对于企业的知识创新实践具有很强的指导意义。

《智力资本经营》则从组织战略的高度,集中阐述企业应如何应对竞争重心从物质资本向智力资本转移所带来的挑战。该书强调应从以知识为中心的角度来创造价值以及重新设计与构思智力资本在公司战略及日常经营中的角色。该书论述了组织内部各个不同层次的管理者的角色调整,强调了专业人才的重要性并探讨了相应的人才开发等问题。智力资本经营的关键领域是企业与其外部关系的重塑,这里既有如何利用互联网调整与顾客的关系的问题,也有如何平衡与其他企业的竞争与合作、价值创造与价值分

配关系的问题,还有如何在这样一种企业网络中确立自己的领导地位的问题,以及如何实现公司的战略转型的问题。此外,该书还对企业在现代经济中的社会责任问题作了探讨。

《企业新创》共分三个部分,第一部分为企业孵化的理论探索,作者试图结合最新的经济管理理论给出一个新创企业孵化的理论框架,抛砖引玉,为创业和企业孵化的研究者提供理论研究的线索。第二部分为孵化器的组织管理,主要从孵化器经营管理人员的角度,探讨孵化器的具体经营管理问题,试图向孵化器的管理组织者提供指导。第三部分采撷了三个孵化器经营案例供读者分析参考。

作为一个系列丛书,我们力图反映当今世界上对知识管理的各种观点、看法与实践手段、措施等,由于知识管理是一个全新的领域,这些观点与看法之间可能存在种种并不一致的地方,各种手段与措施也可说是“八仙过海,各显神通”。或许读者会发现,本丛书的作者在关于知识管理方面的一些观点也并不完全一致。这应该是一种正常的现象。就学科的发展来说,这甚至是必要的。

此外,就理论与实践的关系而言,实践往往走在理论的前面,这一现象在管理领域中表现得更为突出。因此,本书所有的理论概念与思想,是管理实践在人们的理论思维中的反映。但另一方面,理论对于实践的指导意义也绝不容忽视。特别对于中国的企业与各类组织的管理来说,更需要从发达国家的管理理论中汲取先进的成分,来加快我们的管理水平的提高,提高我们的竞争力,以实现我们中华民族振兴与发达的伟大目标。

知识管理在发达国家也还是一个非常新的课题,因此,在此意义上,我们与发达国家又是站在同一条起跑线上。中国的企业家们完全有可能在中国经济发展的具体实践中,通过借鉴与不断创新,为充分发掘知识要素的潜力创造新的价值踩出一条新路来;中国的管理学者们同样应该在充分吸收发达国家成果的基础上,在中国管理实践的土壤上开掘出新的理论果实来。

我们对复旦大学出版社的刘子馨编辑和其他编辑同志表示衷心的感谢,没有他们的“智力资本”的投入,我们这些“显性化”了的但尚不够完善的“知识”就不可能这么快地拿出来与读者共享。当然,对于我们这些“知识”中所存在的瑕疵和谬误,我们负完全责任,并请读者不吝指正。

郁义鸿

2000 年 11 月 18 日

目 录

导言	1
第一章 企业创业和企业孵化	6
第一节 新创企业:大企业的“小版本”?	6
第二节 有关创业的“神话”	20
第三节 创业的定义	26
第四节 企业孵化的定义	32
第二章 社会网络和企业孵化	35
第一节 社会网络理论简介	36
第二节 社会网络理论启示	40
第三节 社会网络和企业孵化	42
第三章 创新系统和企业孵化	52
第一节 创新系统对创业决策的影响	53
第二节 创新系统的竞争力对企业孵化的影响	55
第三节 创新系统中组织的联系和作用方式对企业孵化 的影响	57
第四节 企业孵化器在创新系统中的定位	59
第四章 企业孵化功能和创业支持网络	62
第一节 企业孵化的功能	63
第二节 创业支持	68
第五章 美国孵化器的沿革	72
第一节 孵化器发展的历史渊源	72
第二节 孵化器系统化	75
第三节 孵化器的企业化运作	79
第四节 互联网创业孵化集团的出现	82

第五节 美国孵化器的总体发展状况	85
第六章 中国企业孵化产业的现状、问题和对策	88
第一节 中国孵化器的发展状况和特征	88
第二节 认识不足是主要问题所在	95
第三节 中国孵化器发展的对策建议	97
第七章 孵化器的可行性研究	104
第一节 可行性研究的前期工作	104
第二节 孵化器的组建与运作	110
第八章 孵化器的设施选择和财务平衡	117
第一节 孵化器设施的选择和管理	117
第二节 孵化器的财务平衡	121
第三节 营运成本构成	127
第九章 孵化器的治理结构和经营班子	132
第一节 孵化器的治理结构	132
第二节 孵化器的经营班子	141
第十章 孵化器房客的管理	149
第一节 孵化器及其服务项目的市场营销	149
第二节 房客挑选录取程序和选择标准	154
第十一章 政府和大机构支持的专业孵化器管理公司： 克利夫兰企业发展公司	160
第十二章 创业、管理、投资一体化的创业孵化集团： 创意实验室	184
第十三章 专业孵化器：硅谷国际企业孵化器	194
附录：部分孵化器网址	199
参考文献	201
后记	204

导 言

在 20 世纪之前,世界上几乎没有什么现代意义上的大企业,绝大多数企业都是家族控制的手工作坊,规模都很小。20 世纪初,公司总部和事业部相对分离的多事业部企业制度在杜邦、通用汽车、标准石油等美国公司的采用,大幅度提升了公司的管理能力和运作效率,使公司规模的大举扩张成为可能,一时间多元化战略和跨国经营成为时尚,大公司的触角几乎无所不在。在 20 世纪的大部分时间里,大公司占据了社会经济舞台的中心:实现规模和范围经济成为公司经营和产业政策的首要准则是国家竞争力的源泉;大公司的职位意味着终身雇佣和优厚的待遇;管理学界也将主要的精力都花费在研究大公司的经营管理行为,商学院 MBA 的培养目标就是大企业的职业经理,等等。舒马赫的《小的是美好的》不过是那个时代一声无可奈何的叹息。

然而,三十年河东,三十年河西。从 20 世纪 90 年代,大批新创企业以雷霆万钧之势卷土重来。新创企业成为各个国家解决棘手的失业问题的“上帝”,是各种新兴产业的主要缔造者,是创造“新经济”的主要力量,对此,领风气之先的世界顶尖商学院的 MBA 闻风而动,改弦易辙,1979 年,哈佛管理学院 800 多名 MBA 研究生中,只有不到 100 个人选修了一门名为“如何创办新企业”的课程,而 1996 年时,900 个 MBA 学生中,共有 1400 人次选修了 9 门有关创业的课程。在斯坦福大学,90% 的 MBA 学生至少选修一门与创业有关的课程;新创企业不再在乎主要新闻媒体的青睐,它们创造自己的媒体! 1979 年,伯纳德·戈德赫谢(Bernard Goldhirsh)创办的《有限公司(Inc.)》杂志,一份面向新创企业的杂志,到

1996 年时,这份杂志在北美的发行量达到了 659263 份,已经与一些老牌的经营管理杂志不相上下,如《商业周刊》杂志的发行量为 893945 份,《财富》为 804754 份,《福布斯》为 783456 份;等等。

相应地,企业孵化,一种为新创企业提供有利于存活、发展的创业服务环境和空间环境的机制,被广泛地认为在推动高新技术产业的发展、孵化和培育中小知识型企业以及振兴区域经济、培养新的经济增长点等方面能够发挥巨大的作用,引起了世界各国政府的高度重视,更有一些创业者运用基于企业孵化的商业模式迅速建立了庞大的企业。目前,全球有孵化器近 5000 家,其中欧洲有 2300 多家,美国有 750 多家,中国有 100 多家,这还不包括非传统的孵化型企业。企业孵化产业已经悄悄地崛起为一个新兴的产业!

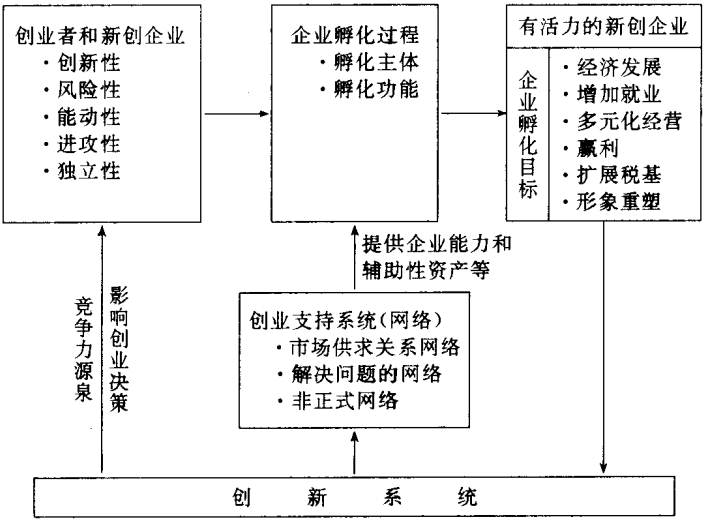
但是,新创企业支持系统和企业孵化仍然是一个人们了解甚微的领域,一些经济政策研究者、企业的主管和孵化器的经营者发现自己处于前所未有的困境之中。一位资深的政府科技政策研究人员坦承:“我们希望大力发展新创企业,但是,我们已经把我们认为能用来支持企业创业的所有政策都发布完了,还是没有得到任何反响,在出台政策方面,我们从来没有像现在这样大方……我们的政策措施可能根本不对路!”一位前银行董事长认为:我们当然希望能够大力支持新创企业,但是,对银行来说,给家徒四壁的新创企业贷款,也许还不如给房地产公司贷款心里踏实!一位孵化器的主管更困惑无奈:“每一个孵化器配备的孵化基金都应该用于支持新创企业,但是,资金是有限的,我们必须承担国有资产增值保值的责任……只能把资金投到了收益更有保障的企业中!”

确实,从利用产业经济理论进行产业发展和公司竞争的战略,规划转向支持幼弱的新创企业,就像一位运筹帷幄的将军回家专

职做保姆。这种角色切换虽然并不一定矛盾,但是,其中肯定是存在困难的。大家都知道,小孩并不是“小”的成年人,其思维和行为方式与成年人迥然不同。但是很少有人想到,作为孵化对象的新创企业并不是大企业的“小版本”。

新创企业和成熟企业的基本差别是什么?到底什么是创业?如何围绕创业的本质和新创企业的基本特性针对性地给予实质性的支持?孵化器的基本功能定位应该是什么?美国相对完备和成功的孵化体系是如何发展沿革的?如何结合国内的实际情况发展孵化产业?试图回答这些问题,便构成了本书的基干。

本书共分为三个部分,第一章~第六章是第一部分,为企业孵化的理论探索,作者结合当前最新的经济管理理论,给出一个新创企业孵化的理论框架,抛砖引玉,为创业和孵化的研究者提供一点理论研究的线索。



图一 企业孵化的框架模型

创新系统是企业创业和企业孵化的宏观背景,这一系统既影响创业者作出创业的决策和新创企业的竞争力,又吸收孵化器孵化的新创企业为系统带来的种种好处,如图一所示的“经济发展”、“创造就业”、“多元化经营”、“赢利”和“扩展税基”等。企业孵化器的输入即创业者和新创企业,他们需要孵化器提供的各种服务。具体地,孵化器为新创企业提供的各种服务和资源,包括各种商业化网络、办公地点、共享的服务、管理支持、财务支持、雇员培训等等。而孵化器的产品是有活力的新创企业。

第一章讨论企业创业和企业孵化。孵化器的运作都围绕着创业的两个要素:创业者、创业者开创的企业。对创业、创业者和新创企业不了解的孵化器是不可能真正帮助企业成长的。分析表明,新创企业并不是大企业的“小版本”,在一些基本的方面与成熟的大企业有显著的差异。第二章,社会网络和企业孵化,探讨社会网络在企业孵化过程中的突出重要性。第三章讨论的是企业孵化与其宏观背景——社会创新系统的关系。第四章研究孵化器的功能选择。在过去的二十年时间里,孵化器的功能已有很大的拓展,归纳起来,主要包括八个方面。第五章研究美国孵化器的发展沿革。美国孵化器的发展过程大致可以划分为四个阶段:着眼于企业组织创立的阶段;从单个孵化器转向孵化系统;孵化器的企业化运作;专门孵化互联网服务企业的创业孵化集团的出现。第六章主要探讨中国企业孵化产业的现状、问题和对策。

第七章~第十章为第二部分,为孵化器的组织管理,主要从孵化器经营管理人员的角度,探讨孵化器的具体经营管理问题,试图向孵化器的管理组织者提供指导。大多数孵化器本身也是新创企业,创业者可以通过衡量孵化器处理这些问题的能力,来选择适合自己的新创企业需要的孵化器。第七章,孵化器的可行性研究,重

点在于讨论孵化器未成立前进行的可行性研究的内容和步骤。我们将孵化器看做一个企业,提倡孵化器的企业化经营,因此,和其他所有新创企业一样,在成立前,孵化器必须预先调查分析市场、经营环境、未来的经营管理班子的选择等问题。第八章,孵化器的设施选择和财务平衡,这是孵化器经营管理中最基本的三个问题之一。孵化器的设施选择直接影响孵化器的经营成本,而孵化器的经营管理人员必须对孵化器的财务平衡有清醒的认识和全面的计划。第九章孵化器的治理结构和经营班子,讨论的是孵化器董事会的建立和职责,和主要经营管理人员的选择和工作内容。第十章孵化器房客的管理,研究的是孵化器房客企业的挑选、录取、服务和毕业程序等问题。第八至第十章讨论的三个管理问题,是孵化器企业化运作中最关键的三个方面。

第三部分是案例,我们采撷了三个实际的孵化器经营案例供读者研究参考。第十一章是一个由政府和大机构支持的专业孵化器管理公司。第十二章研究的是一家集创业、管理、投资为一体的创业孵化集团。最后一章一家专业孵化器——硅谷国际企业孵化器。

最后,本书最重要的结论也许是,所有新创企业和企业孵化所面对的唯一问题是创造力的问题,世界上从来没有一个国家和民族承认自己缺乏创造力,因此,每一个国家,每一个民族的新创企业和企业孵化产业的发展前途,都应该是不可限量的!

作者

2000年12月15日

于美国凯斯西部保留地大学

第一章 企业创业和 企业孵化

所有孵化器的运作都围绕着创业的两个要素：

- (1) 创业者；
- (2) 与创业者开创的企业。

因此，企业孵化理论分析从这两个企业孵化的对象入手。在这一章中，首先从知识和技能、互补性资产、企业内部过程和企业的价值四个层面，对比分析新创企业和成熟企业的一些基本差别；随后，剖析一些广为人知却往往有失偏颇的有关创业的“神话”；然后，通过辨析几种比较有代表性的创业定义，给出一个更准确的创业定义；最后，我们试图明确企业孵化的定义。

第一节 新创企业：大企业的“小版本”？

许多人把新创企业当成“大企业的小版本”，认为大企业具备初创企业的一切重要特征。相应地，在有关新创企业经营管理理论和实践问题上，有人认为，有关企业经济管理行为和战略的研究著作典籍汗牛充栋，对付“小儿科”的新创企业只要从中挑选一二，移植到新创企业的相关领域中就能应付自如。

仔细回顾一下就知道，在创业学从 20 世纪 80 年代初崛起成为一个独立的学科之前，现代经济管理理论中很少有专门针对新创企业的研究。企业生命周期理论是为数不多的例外，传统的企业生命周期理论试图将企业的发展分成几个明确不同的阶段，新创

企业和成熟企业的区别都被归结为阶段的差别。

但是,随着技术发展不断加快,产品的生命周期越来越短,竞争不断加剧,很多企业昙花一现,根本没有机会经历整个生命周期,而有的企业似乎青春长驻,明确的发展阶段划分已经不可能。而且,新创企业并不一定因为初创就弱不禁风。例如,成立于1994年的Yahoo!在1996年上市,1999年就登堂入室成为道琼斯指数和纳斯达克指数成分股,市值最高时达到1500亿美元;成立于1985年的美国在线(American Online)在2000年初宣布兼并经营历史长达76年的媒体巨擘时代华纳公司;Cisco在1990年上市以后的10年间,股票飙升了1000倍,在2000年3月27日以5310亿美元取代微软成为美国市值最高的企业。在这种情况下,按照企业生命周期划分的企业特征已经不再和相应的阶段存在对应性。因此,企业生命周期理论对新创企业的诠释力,如果不是没有的话,也非常有限。

事实上,越来越多的人认识到,新创企业,尤其是正在初创中的企业(emerging organizations),与已经有较长历史、经营相对稳定的成熟企业(established organizations)有着巨大的差异。在新创企业如此重要的今天,沿用针对经营相对稳定的大企业的理论,来解决新创企业的问题和制定相应的创业支持政策,从理论上是张冠李戴,从实践上看,不是隔靴搔痒,就是不得其门而入,会造成严重的社会经济后果。

基于以上考虑,企业孵化理论的研究应该从分析新创企业的特征入手。具体地,可从互补性资产、知识和技能、企业内部过程和企业的价值等四个方面,来分别对比分析新创企业和成熟企业的差异性。只从一个维度来比较,两者的差异性并不一定非常明显,在综合考虑这四个方面时,两者的区别更加显著。