

前言

CONTENTS

活跃的创业活动是经济发展的巨大动力。中国的改革开放和经济发展激发了国民的创业精神。但是研究发现,国民的创业动机虽然较强,但是创业能力不足,急需通过创业教育和实践智慧的积累来提高创业能力。

要实现“大众创业,万众创新”的目标,就必须加强大学生创业教育与实践,为大学生日后创业发展提供基础知识和基本技能,更重要的是培养他们创业的意识、思维和精神。

我国创业教育已经起步,很多大学在积极探索大学的创业教育。但目前,国内已有的创业教育的研究、教材和案例等还不能较好地满足创业教育的需要。

本书编写组由重庆师范大学党委龚燕副书记牵头部署成立于2008年,但由于编写组同志工作变动较大和其他原因,一直未能完成编写工作。当前,正值重庆师范大学开展“提挡升级,内涵发展”综合改革工作,学校大力推进了人才培养综合改革,重点支持生命科学学院和经济管理学院进行人才培养综合改革,两个学院在人才培养综合改革中都有较多创业教育的举措,编写组在此前基础上编写了《大学生创业管理指导》一书,期望能为有创业梦想、创业实践和创业研究的大学生以及其他有志之士提供一本理论新、实践性强、操作性强的书籍。

本书由付晓容老师拟定编写大纲、统稿和校对文字,并撰写前言和第三章,段俊老师负责撰写第一章和第二章,周鹏飞老师负责撰写第四章和第六章,叶青老师和雷蕾老师负责撰写第五章,陈娟娟老师负责撰写第七章。

非常感谢重庆师范大学党委龚燕副书记对本书编写的关心和指导。由于水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,恳请各位读者批评指正,共促创业教育发展。

付晓容

2016年9月于逸夫楼

目 录

CONTENTS

第一章 创业管理概论

第一节 创业时代	1
第二节 创业管理的概念	11
第三节 创业的类型	18
第四节 创业过程	24

第二章 创业机会

第一节 创业机会特征及来源	33
第二节 创业机会的类型	39
第三节 创业机会评价	43

第三章 创业环境与资源

第一节 创业环境	54
第二节 创业资源	59

第四章 创业者与创业团队

第一节 创业者	69
第二节 创业团队	75
第三节 创业企业组织	85

第五章 创业计划

第一节 创业计划书的撰写	93
第二节 创业企业的法律程序	106
第三节 创业融资	117

第六章 创业企业管理

第一节 创业企业人力资源管理	139
----------------------	-----

第二节	创业企业财务管理	152
第三节	创业企业市场营销实践	161
第四节	创业企业风险管理	169

第七章 新创企业的扩张与发展

第一节	创业企业成长概述	179
第二节	创业企业成长模型	184

参考文献



第一章 创业管理概论

当今的世界,创业,尤其是大学生的创业活动已经成为一国经济稳定发展、持续繁荣的强大动力。在美国创业潮中,青年大学生是一支朝气蓬勃的主力军。知识经济的资源特征为大学生创业提供了资源优势,互联网的普及为大学生创业提供了信息优势。以比尔·盖茨为代表的一批青年大学生创业的成功,就是以现代科学技术为主的知识经济的产物,是知识经济造就了这些创业英雄和成功企业,比尔·盖茨与微软、戴尔与戴尔计算机公司、杨致远与雅虎等一大批世界级公司,就是大学生创业的产物,也正是他们给美国经济的繁荣发展注入了勃勃生机。

当今的中国,是创业者大展宏图、实现创业理想的时代。在2007年10月召开的中国共产党第十七次全国代表大会上,胡锦涛总书记在十七大报告中,明确提出了“实施扩大就业的发展战略,促进以创业带动就业”,把“以创业带动就业”上升到党和国家的战略高度。报告进一步指出,“完善支持自主创业、自谋职业的政策,加强就业观念教育,使更多劳动者成为创业者”。李克强总理2014年9月11日在天津夏季达沃斯论坛上讲话:“要破除一切束缚发展的体制机制障碍,让每个有创业意愿的人都有自主创业空间,让创新创造的血液在全社会自由流动,让自主发展精神蔚然成风,借改革创新东风,在960万平方公里大地上掀起大众创业、草根创业新浪潮。”适宜创业的土壤已经逐步形成,一系列激励创业的措施和政策也陆续出台,随着创业教育的开展,大学生学识的增长、技能的提高、理性思维的养成、团队协作精神的培养,都为大学生创业创造了条件,提供了契机。因此,大学生自主创业将成为毕业生流向社会的一种全新的就业方式。

第一节 创业时代

我们正处在一个生机勃勃的时代,这是一个天高任鸟飞、海阔凭鱼跃的时代,是一个由创业者引领潮流的时代。在中国的历史上,从来也没有哪个时代能像今天这样为创业者提供如此广阔的活动舞台和发展空间,这的确是一个创业者的黄金时代。而且全球创业浪潮正方兴未艾,创业成为经济增长和社会发展的重要驱动力。

一、国内外创业的兴起与发展

1. 国外创业的兴起与发展

1994年,联合国大会一致通过了一项决议,支持并鼓励所有经济起飞国家和发达国家把创业作为一项国策。1997年12月,欧盟委员会在巴黎召开了有关“创新、新企业建立和就业”的第一次圆桌会议,提出欧洲必须大大提高创业与创新精神。会议成立了由企业家、金融家、研究人员和其他角色参加的三个专门小组,集中研究如何最好地筛选出有助于建立新企业的项目,如何支持这些企业的创办,如何使他们成长。在过去的30年里,美国出现了创业革命,高新技术与创业精神相结合是美国保持世界经济“火车头”地位的“秘密武器”。当今美国95%以上的财富是在1980年后创造出来的。社会调查结果无一例外地将美国列为最富有创业精神的国家之一。2006年,美国总统布什在其新年的国情咨文中首次将中国和印度列为经济竞争对手,强调要继续增长美国经济的竞争力,保持美国经济持续增长的不竭动力。美国著名管理学家彼得·德鲁克认为,创业型就业是美国经济发展的主要动力之一,是美国就业政策成功的核心,鼓励创业是带动就业增长的主要措施。

英国政府1998年发表了《我们竞争的未来:建设知识推动的经济》的白皮书。首相布莱尔在宣读白皮书时说:“我们的成功取决于如何善用我们最宝贵的资产:我们的知识、技能和创造力。若有一个稳定的金融和经济背景,有一个支持创业的商业和社会环境,市场、技术和资金容易获得,有一支教育精良和技术熟练的、灵活的劳动队伍,创业就更可能获得成功。”

新加坡为推动科技企业发展和培养科技企业家,设立10亿美元的科技企业家投资种子基金,还实现“科技公司培养计划”,该计划与“科技基金”相辅相成,两者的不同在于前者为商业潜能较强的科技公司而设,强调管理指导与援助,后者偏重于通过奖励的方式提高回报,激励更多专业人士和创业基金公司对规模较小的起步科技公司进行投资。新加坡将从教育、基础设施、管理条件和融资四个方面着手,以创造适宜企业成长的环境。它的首要目标是使新加坡成为能够将科技与市场结合的人才荟萃中心。日本从1998年4月起,通产省和文部省携手开始进行“创业教育”,其目的是将开创新兴产业的希望寄托在下一代身上,以缩小在新兴产业商业活动中与美国的距离。日本创业教育的目标是,在高中生进行今后去向选择以前,就培养学生的创业精神,从中学生时代起就培养他们对职业的兴趣与基本的商业意识,以鼓励他们的创业热情。

印度科技部为鼓励大学生自主创业,设立了一项专门鼓励各科技专业大学毕业生自愿发挥创业精神的专项计划。目前,已对1.2万人进行了创业培训。此外,印度政府还在12个地方创办了科技创业园,这些园区设在工程机构及学校研究开

发中心内或周围。

2. 我国创业大潮的兴起与发展

客观地讲,当代中国人的创业史是从1978年的改革开放开始的,党的十一届三中全会开创了我国社会主义建设的历史新时期。这次会议果断摒弃了“以阶级斗争为纲”的错误指导思想,把党和国家的工作重心转移到了经济建设上来。从那时起,中国人便迈开了拓荒者的步伐,走进了创业时代。

我国的创业大潮最早可以说是从温州兴起的。1979年,在“让一部分人先富起来”的政策感召下,一些贫苦农民首先起来,以家庭为单位,办起了手工小作坊。他们的行为与高出农业生产几倍的营业收入引起了人们的惊讶和羡慕,大家争相效仿。于是,这种家庭小作坊迅速推广,遍及温州,这便是后来被经济学家称为“温州模式”创业道路的由来。温州人的举动影响了他们的近邻。生活在长江南岸的苏州人以更加稳妥的方式,创办了带有公有制性质的自负盈亏的乡镇企业,在全国引起了关注,这便是后来被经济学家所津津乐道的“苏南模式”。紧接着,1980年,随着深圳特区的建立,位于珠江三角洲的顺德、中山、三水等地的农民也深受开放之风的鼓舞,纷纷走上了创业之路,成为先富起来的一部分人。就在人们对不断出现的“万元户”“千万村”“亿万镇”颇有微词,感到不可思议的时候,党和国家的一系列“富民政策”陆续出台,特别是十二届三中全会《关于城市经济体制改革的决定》的发表,打消了人们的顾虑,解放了人们的思想,数以千万计的人离开农村,离开岗位,加入创业大军。从此,中国的创业活动便如钱塘江春潮一般,在960万平方公里的大地上,自东向西汹涌澎湃地开展起来。

总体来讲,我国的创业活动先后经历了五个不同的发展阶段,其间掀起了四次创业高潮,而每一次创业高潮的到来都使中国人的创业水平登上一个新的台阶,从而把创业活动推向新的阶段。

(1)我国创业发展的五个阶段。一是原始积累阶段,也称为个体户阶段,时间从1979年初至1984年10月,这个阶段的主要特点是:创业人数不多,且多是农村人口和城镇无业人员,一般文化素质不高,经营方式为个体户,经营行业一般都是传统的如饭馆、小商店、加工业、长途贩运等行业。这一时期由于“文化大革命”结束不久,百废待兴,社会经济生活方面形成了多方面、多层次的需求,党和国家在这时出台了一系列鼓励发展个体经济的富民政策,为个体户的成长提供了很好的机会。而那时,城市绝大多数人还受计划经济的影响抱着铁饭碗不放,认为经商单干没有面子,都不愿意辞职创业。农村普遍实行生产承包责任制,破除了人民公社旧体制,出现了大量富余人员,这些人自然抓住机会,投身创业,率先成为“暴发户”。例如,安徽炒瓜子的年广久,大连开摄影摊亭的姜维,黑龙江包工队的张宏伟,广东从“炒”邮票起家的卢俊雄等人,都是从干个体起步。由于竞争不激烈,钱也好赚,他们大多很快积累了财富。

二是正式起步阶段,也称为“头班车”阶段,时间从1984年10月至1988年4月。1984年10月,党的十二届三中全会通过《关于城市经济体制改革的决定》指出:社会主义经济是公有制基础上的有计划的商品经济,商品经济是社会经济发展不可逾越的阶段。这就突破了过去把社会主义经济同商品经济对立起来的不正确的看法,标志着我国的经济体制从计划经济转向商品经济。随之而来的学术界关于“劳动力商品”“技术商品化”的讨论和劳务市场、技术市场的建立,使许多人看清了社会发展的趋势。他们从“个体户”身上看到了光辉的前景,纷纷下海经商,创办企业,掀起了中国创业的第一波大潮。这一阶段的特点是创业人员除了第一阶段的“万元户”外,还加入了大批敢为人先的知识分子,所从事的主要是第三产业、科技产业等。现今的许多大企业,如联想集团的柳传志、四通集团的段永基、北大方正的王选、王码公司的王永民,以及科技富翁颜孟秋、迟斌元、徐庆中、台震林等,都是在这时期开始创业的。

三是曲折前进阶段,时间从1988年4月至1992年春。1988年4月,七届人大通过的宪法修正案增加了“国家允许私营经济在法律规范的范围内存在和发展”的内容。同时,七届人大一次会议通过了成立海南省和设立海南经济特区的决定。这一举措对渴望创业致富的中国人无疑是一针强心剂,一种难以遏制的创业冲动使一大批有学历、有稳定工作的人毅然走上了自主创业之路,中国再次出现了创业高潮。这个阶段的一个显著特点是:创业人员中加入了不少政府官员和高干子弟;另一个特点是创业经商人数大增,形成了“全民经商”之势,甚至大学校园中也出现了“练摊儿”的学生业主。例如,著名的“打工皇帝”段永平,新时代的“革命家”宋朝弟,打不倒的“巨人”史玉柱,以及来辉武、吴炳新,闯荡海南的孟文彪、田继胜等都是在这一时期开始创业,并最终取得成功的,他们可谓是时代的创业精英。

四是迅猛发展阶段,也称“末班车”阶段,时间从1992年春至1997年9月。1992年春,改革开放的总设计师邓小平发表了南方谈话,提出了“三个有利于”的判断是非标准,并针对一些纠缠于抽象的姓“社”姓“资”问题指出:“不争论,大胆地试,大胆地闯。特区姓‘社’不姓‘资’。”邓小平的讲话犹如一股春风,驱散了笼罩在人们心头的疑云,大大地解放了人们的思想,使一度沉寂下来的创业热潮再次高涨起来,中国第三次创业高潮随之而来。这一时期创业的特点:从创业人数来说,政府机关下海人员猛增,下岗人员以创业实现再就业的人员有所增加,所创办企业规模较大,创业者的从业范围涉及金融、房地产、第三产业、教育产业。由于1992年10月党的十四大提出了我国经济体制改革的目标就是建立社会主义市场经济体制,我国的市场逐渐规范化,所以这一时期的创业活动脱离了以前的不规范状态,走向正轨,朝着健康方向发展。

五是走向成熟阶段,时间从1997年9月至今。这一阶段的特点是创业的范围在更广阔的空间展开,中国进入全面创业的伟大时期。1997年9月,党的十五大顺

利召开,江泽民同志在十五大报告中指出:非公有制经济是我国社会主义经济的重要组成部分,对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励引导,使之健康发展。这就确立了非公有制经济在我国社会经济中的地位,为自主创业提供了政治依据。这一思想在 1999 年 3 月被写进了宪法。1999 年 12 月,九届人大一次会议又通过了《中华人民共和国个人独资企业法》。这个法律为民间创办企业亮起了一盏明灯,它的最大突破是降低了私营企业者做老板的门槛,取消了开办企业注册资金的规定。按照国际上的通行惯例,规定注册资金实际上是剥夺穷人投资权利的违法行为。对中国来说,取消注册资金的限制条件,是颇具象征意义的。首先,它给长期以来受到不公平待遇的“个体户”这样的个人企业经营者一个重新定位的机会。按照法律规定,在国家 3 210 万个体户中,只要有固定的经营场所,且连续经营的都可以重新注册为个人独资企业;其次,它更加注重个人特别是穷人投资创业,改变了过去那种只有富人才能创办企业的陈规,办公司已不是富人的专利。这个法律的公布和实施,为民间投资创业开了绿灯。中国出现了第四次创业高潮。

2000 年新春伊始,江泽民视察南方时提出了“三个代表”重要思想;此后,他又连续发表了三次讲话,对“三个代表”的思想进行了阐述。“三个代表”的思想不但肯定了个体户、私营企业主等创业人员的社会主义建设者身份,也肯定了非公有制经济是社会主义市场经济的重要组成部分的地位,还明确指出创业者的创业成果是合法收入。不能以人的财产多少来判断政治觉悟的高低,要看财产是怎么得来的以及对财产怎么支配和使用,要看对中国特色社会主义事业所作出的贡献,这些思想后来被写进了党的十六大报告。十六大报告指出,必须毫不动摇地鼓励支持和引导非公有制经济的发展,明确提出要鼓励人们自谋职业和自主创业。同时新修改的党章也明确把私营企业主和个体户等六种新的社会阶层作为党的社会基础。这些无疑给自主创业的人们吃了定心丸。人们可以义无反顾地追求幸福生活,用自己的劳动开辟美好的未来。在十七大上,胡锦涛总书记更是提出了“以创业带动就业”的方针,广大创业者正意气风发,开拓进取,同全国人民一起投身于全面建设小康社会的伟大事业,中国进入了一个真正的创业时代。

(2)我国创业发展的典型特征。我国的创业活动在发展的历程中,形成了独自的特点,其主要表现为:

一是从地域来看,由于受开放程度的影响,我国创业的发展表现了极大的不平衡性。创业发展表现最活跃和速度最快的是东南沿海地区和开放程度较高的大城市,如广东、浙江、江苏诸省以及深圳、上海等地,而内陆地区和西部边远地区如陕西、甘肃、新疆、云南、贵州、青海等省就发展缓慢。这种不平衡造成的地区差别有可能成为未来创业发展的动力。国家西部大开发战略的实施,在未来 20 年内,我国西部地区有可能成为创业发展的热点。

二是从人员来看,由于受传统观念的影响,创业的动机带有较大的自发性和被

动性。改革开放之初,率先创业的人可以说是寥若晨星、屈指可数,而多数又是城乡无业人员,一般文化偏低,素质不高。他们的创业往往是为了生计,迫于无奈,仅有小学文化的老板雇佣博士教授的事不乏其例。近年来,创业者的队伍里高学历、高素质、高地位的人虽然逐渐多了起来,但许多也是受到这些低素质的“暴发户”刺激的结果。这种创业动机的自发性和被动性直接影响着创业者队伍的整体形象和创业水平。然而,这种情况也说明我国创业者队伍的情况已经开始发生变化,新的创业群体已经以知识分子为主体,而老的创业者也开始为自己“充电”。文盲老板雇佣博士的时代已经宣告结束。

三是从创业领域来看,由于受自身条件的影响,中国的创业者多是从事第三产业,具有较强的依赖性。一般创业者自身经济状况差,加之风险投资业在中国尚未形成气候,多数创业者没有能力投资现代工业和高科技产业,只能从事不需太大投资的服务行业和转手贸易。这些行业缺乏独立性,常常受制于人,增加了创业的难度。

四是从创业的模式上看,由于受传统文化的影响,创业的组织形式带有较强的感情色彩。创业者在创业之初,往往自觉不自觉地以感情为纽带,筹措资金,成立企业或开展经营活动,诸如夫妻店、父子店、兄弟公司、战友集团等。这比较适合中国的社会氛围,较易获得成功,但并不利于创业组织现代企业制度的建立和发展。

五是从创业过程看,由于受社会环境的影响,中国人的创业机会成本总是大于经营成本,具有很强的投机性。从企业的创办到最后的成功,创业者投入拉关系的精力和走门路的费用往往要比投入经营的多得多。这在国外也许是个怪现象,但是在中国却是再正常不过的事情。这种情况既不利于党风廉政建设,也不利于创业者之间的公平竞争。

六是从创业者队伍的发展看,由于受政策的影响,表现了极大的不稳定性。中国的创业队伍发展不是随着社会生产力的发展而逐渐壮大的,而总是受国家某一项政策的鼓舞呈现突发式、跳跃式发展的。国家的一项政策出台,对创业者有利,人们就一哄而上,争相创业,形成热潮;而国家的某项政策对创业不利,马上便偃旗息鼓,一片沉寂。我国改革开放以来出现的四次创业高潮就是一个有力的证明。

通过以上对我国创业特点的分析,说明我国的创业环境还未发展成熟,人们的创业活动还未从自发创业走向自觉创业。要改变这种状况,使创业者从观念到素质上得到普遍提高,就需要进行创业教育。

二、创业的含义及其本质

创业首先是与为别人打工相对的,是自我雇佣。从这一角度看,个体户、街道两旁摆地摊的人都属于创业者,但创业显然并不单纯指自我雇佣,而是蕴含着更广泛、更深刻的含义。

1. 创业的含义

创业,可以从两个角度理解,一类是从创业的经济作用的角度来定义,另一类是将创业作为个人的品性来定义。前者可以区分哪些经济行为属于创业,哪些经济行为不是创业。后者则强调创业者具有的某些方面的特点,比如,敢于冒险、勇于创新、乐观、自信和强烈的进取心(事业心)等。

创业与经济的联系长期以来被接受为一种规范。事实上,直到 20 世纪 50 年代,大多数创业的定义和参考文献都来自于经济学家。早在两三百年前,创业一词就出现在经济学文献中。1775 年,法国经济学家理查德·坎蒂隆(Richard Cantillon)将在经济中承担风险的行为与创业者联系在一起,认为创业者的本质特征是“承担风险”。同一时期在英格兰随着工业革命的演进,创业者在承担风险和资源转换方面起到明显的作用。

爱米塞斯(Lovn Mises)认为,创业的因素体现在人类征服困难的一切活动当中。创业简单地说是创造新价值的过程,是一个创造不断增长的财富的动态过程。这些财富是那些以财产、时间或职业参与等形式承担风险,或为某些产品或服务提供价值的人所创造的。产品或服务可以是,也可以不是新的或独特的,但价值必须是由创业者或企业家通过接受或配置必要的技能和资源而创造的。

加特纳(Gartner)用 DELPHI 法对创业的概念进行了研究,认为创业的内涵体现在企业家个人特质和创业的行为结果两方面。企业家个人特性包括人格与心理特性、创新性(能力)、独特性、开拓新事业和谋求发展;而创业的行为结果则被理解为价值创造、追求利润、成为企业所有者和管理者以及创建组织。

莫里斯(Morris)回顾了欧美期刊和教科书中出现的 77 个创业定义,找出出现频率最高的关键词有:开创新事业,创建新组织;创造资源的新组合,创新;捕捉机会;风险承担;价值创造。

萨尔曼将创业定义为一种管理方法,将其定义为捕捉一切机遇,而不管眼前是否有资源可用的一种行为现象。他认为创业行为包括六个方面:战略导向、把握机遇、获取资源、控制资源、管理结构以及激励与补偿机制。

巴隆和谢恩认为,创业是一个随着时间而展开的动态过程。这一过程受三个重要因素的影响:个体(创业者)、群体(合作伙伴、顾客、风险投资家等)和社会(政府调控、市场条件等)。创业过程分为以下几个阶段:机会的识别,决定继续并整合必要资源,开办一个新企业,建立成功,收获回报。他们认为,创业作为一个商业领域,致力于创造新事物(新产品或服务、新市场、新生产过程或原材料、组织现有技术的新方法)的机会,如何出现并被特定个体发现或创造,这些人如何运用各种方法去利用或开发他们,然后产生各种结果。创业的核心是要回答“是什么让某个人成为了创业者”。创业的本质是要求创造或认识到新事物的商业用途(识别到它是一个机会),并积极采取行动将机会转变成可行的、有利可图的企业。

总的来看,创业的内涵主要包括:开创新业务,创建新组织;利用创新这一工具

实现各种资源的重新组合;通过对潜在机会的发掘而创造价值。由此可以给创业下一个简单而又具有综合性的定义是:商业行为者在一定的创业环境中识别并利用机会,动员资源,创建新组织,或开展新业务或创造新价值的活动。

要准确地理解这一定义,应注意以下几点:

一是创业需要必要的投入,只有那些经历了创业过程,付出了大量的时间和精力的人才能创造出新的价值并使之投入运用。

二是创业需要承担风险,这些风险有多种形式,它取决于创业者的努力或投入领域,但通常集中在经济、社会和心理方面。但这并不意味着创业者一定要敢于或乐于冒险。事实上,大多数创业活动是理性决策的结果,正如一位成功的创业者所说的:“关于风险和收益,我希望是别人去冒险,而我来获取收益。”

三是创业从事的是一种经济行为过程,这一过程很难用一个统一和具体的时间来衡量。对大多数创业者而言,创业意味着创建一个新的组织,但新组织的建立,并不意味着创业过程的完成,而是开始。一个完整的创业过程包括识别与把握机会,制订战略与经营计划,整合与调动资源,创建组织,管理企业,收获与持续增长。

四是由于不同创业者的动机不同,因此创业活动的最终目标也因人而异。取得最终的金钱或物质收入,追求个人独立性,寻求一种新的生活方式,自我满足,创造出有价值的新东西等都可能成为个体创业目标。

无论创业的最终结果如何,从概念上来看,创业必须是创造了新东西或新价值。新东西是相对于创业者所要面对的用户或对象而言是有价值的。这些用户可能是个体用户,也可能是机构购买者,也可能是创业学的课程及其学生等。尚恩(Shane)将新事物定义为四个方面:新产品或服务、新市场、新生产过程或原材料、组织现有技术的新方法等。

2. 创业与创新

成功的创业离不开创新。微软开发了 Windows 操作平台,极大地方便了计算机的使用者,改变了计算机只能由少数人操作的局面;英特尔公司开发了 CPU,极大地加快了计算机的计算速度。每个成功的创业者都注重创新,他们可能开发出新的产品和服务,可能找到了新的商业模式,也可能探索出新的制度和管理方式,从而获得成功。著名经济学家熊彼特曾经把创新作为创业者与创业精神的重要特征,管理大师德鲁克 1985 年出版的名著《创新与创业精神》也将创新与创业精神放在一起进行讨论。可以看出,创业与创新紧密相关,很难隔离。

很多人,不仅仅是具有经济管理背景的人,对创新的概念都不陌生。创新一直是人们关注的话题,现在人们更热衷于讨论创业。那么,创新与创业有什么区别?两者是不是一回事?

谈到创新,人们普遍关心的一个重要问题是创新与发明的关系,而且经常容易把创新与发明、研究开发等技术活动混淆起来。创新和发明不同,发明是一个技术

上的概念,其结果是发现一件新事物;创新则主要是一个经济术语,是将新事物、新思想付诸实践的过程。美国中小企业管理当局对创新定义如下:创新是一种过程,这一过程始于发明成果,重点是对发明的利用和开发,结果是向市场推出新的产品和服务。这种定义有助于人们更好地理解创新与发明的区别。

其实,创新与发明之间并不存在某种必然的联系。创新过程可以开始于发明,如将某种发明运用于生产过程,或将某种新的资源与现有的资源组合到一起,以便达到创新的预期目的。同时,创新过程也可以根本不依赖某种特定的发明,而仅仅是对目前的活动进行新的组合,同样也能达到创新的目标。创新与发明是两个根本不同的概念,正如熊彼得所说:“创新同发明是完全不同的任务,要求具有完全不同的才能。尽管企业家自然可能是发明家,就像他们可能是资本家一样,但之所以是发明家,并不是由于他们和职能的性质,而只是由于一种偶然的巧合,反之亦然。”

为了进一步对创新(Innovation)和创业(Entrepreneurship)的关系有一个更为清晰的认识,李乾文博士在2004年4—5月对研究创新与创业的一些国外学者做了一次网上访谈,近20位学者给予了反馈,下面是部分学者在创新与创业异同上的反馈意见。

伊冯·加塞(Yvon Gasse):创新是带给市场新的东西,而创业是对市场需求的一种响应,不管新颖与否。

Andrew Zacharakis:创新是发现一项新产品或新生产过程,这一新产品或新生产过程或许有或许没有商业潜力,而创业是利用这些创新以获得商业潜力。

基尔霍夫·布鲁斯(Kirchhoff Bruce):创新——发明的商业化;发明——一项新的创意或是新创意的组合;商业化——把发明制造成产品或服务,这一产品或服务在公开市场上能够购买到,使得卖者获得一定利润;创业——使得一项发明商业化,并且创建一个独立企业的行为。创业者不需要提供资金,但需承担这种商业化成功的大部分风险。

Lowell Busenitz:创业通常是指基于创新主义的新企业创建活动;创新通常是指一个大型组织内部的基于研发活动的行为。一些作者如蒂斯(Teece)也区分了发明与创新的不同,发明是一项基础性的新概念创造,而创新则使一项已存在的产品变得更好。

Lars Kolvereid:创业更多的是指新创建企业的行为。假如你想要一个更宽泛的定义,可以定义为个体或团体识别和开发风险机会的过程。创新则是给组织、产业或地区等介绍了新的东西,创新一般发生于已有组织、产业或地区中,分析的单位通常是组织、产业或是地区层面。

Friederike Welter Shane等人2000年的论文总结了创业及其特点。创新能够被任何个人、组织实施,特别代表了变革和动态性。

其中,迈克尔·米克斯博士的观点很具有代表性,他对创新与创业的关系,以

及创业者与管理者、领导者之间的关系进行了比较清晰的阐述。他认为,创业是创造新的商业,而创新是在市场中应用一种发明。创业不是创新,创新也不是创业。创业可能涉及创新,或者并不涉及;创新可能涉及创业,或者也并不涉及。创业强调以下问题,如创业从何而来,人们为什么创造新的商业,商业是如何被创造的等。市场是由市场参与者,如人、商业、产业、经济体等交易方组成,并为了寻求财富、满足需求而交换商品或服务。这些市场参与者可能是为了工资而出卖劳动力的工人,将其财富进行风险投资的投资者,出售其商品的企业,也可能是选择市场所不喜欢的方式追逐财富的偷窃、赌博、继承等行为方,或者创造一个新的非生命体的市场参与者,通过这个新的市场参与者,如新的商业拥有对所创造的财富的所有权。

创业者可以是一个管理者,也可以是一个领导者,但这些对于产业者而言并不是必需的。也许一个好的管理者和好的领导者可能成为一个成功的创业者。

讨论发明、创新、创业概念之间的异同,并不是在做文字游戏。在与企业家接触的过程中,经常会遇到这样的情况:他们对自己的产品很自豪,经常沾沾自喜地强调产品的技术性能如何好,对顾客不喜欢自己的产品感到不理解。很多具有技术背景的创业者更像是一位工程师,喜欢发明新东西,而不是很重视顾客的需求,不会从顾客的角度、从价值创造的角度创新。在社会普遍重视创新的环境下讨论创业问题,就要更加明确地了解顾客导向,强调创造价值和财富。

3. 创业的特点与本质

通过对创业的含义以及创新与创业的区别等问题的讨论,可以逐渐从创业活动及其属性中提炼出成功的创业应该具备的特点。

(1)机会导向。创业活动最显著的特点是机会导向。创业活动的开展往往是因为创业者发现了有价值的机会,简单地说,创业活动实质上就是识别机会、开发和利用机会,实现机会价值的过程。

(2)创造性地整合资源。创业活动强调在资源不足的情况下把握机会,并不等同于不重视资源,相反,这样的定义恰恰是在提醒创业者必须创造性地整合资源。资源是开展任何活动所需具备的前提,要把握创业机会,同样需要具备相应的资源。资源的种类很多,有有形资源,也有无形资源;有物质资源,也有非物质资源。对于创业者来说,自身所具备的知识、社会关系网络、专长、组织领导才能、沟通能力、对市场和顾客需求的洞察能力等都可能成为有助于其创业成功的重要资源。合理地运用这些资源,创业者有可能成功地整合资金、人力和物力,进而为创业活动奠定基础。

(3)价值创造。价值创造强调的是对社会和经济发展的贡献,强调对人们物质和精神生活的丰富。只有突出价值创造的创业活动才有生命力,才更有助于其生存和发展。

(4)超前行动。创业活动的机会导向特征决定了创业活动必须突出速度,并

做到超前行动。机会都具有时效性,甚至可能稍纵即逝,持续存在的事件往往不是机会,至少是创业者无法在短期内把握的机会。在现实生活中,创业者一旦有了创业的想法,往往会在比较短的时间里快速付诸实施,并在实践中不断摸索、改进,寻求发展。在许多情况下,进行周密的市场调查,制订严密的工作计划和严格的预算等,是大企业的做法,并不适合创业者创业。

(5)创新和变革。创业离不开创新,同时,创新与变革又紧密关联。创业者不改变自己长期形成的思维模式,就难以识别创业机会,也就无法做到创新。对于创业者及其所创建的企业来说,创业与发展的过程永远是不不断变革的过程。

(6)顾客导向创业者先从识别顾客入手,根据顾客的需求提供产品和服务,借助战略伙伴关系来扩大销售,占有更多的顾客,扩展战略伙伴关系,在有了发展空间后再界定几个可能市场中的一个。他们习惯于满足顾客的需求为出发点和新一轮创业的起点。观察生活中的事例,大多数成功的创业就是这样实现的。

如果对上述特点进行进一步的提炼和概括,可以揭示和把握创业的本质。

首先,创业是创造。莫里斯等人把创业活动的本质归纳为7种创造活动,即财富的创造、企业的创造、创新的创造、变革的创造、雇佣的创造、价值的创造、增长的创造。

其次,创业是富有创业精神的创业者与机会结合并创造价值的活动。同样的机会,有的人看到了,有的人没有看到;同样看到了机会,有的人采取了行动把握机会,有的人则没有行动;同样采取了行动,有的人创造了价值,有的人则没有创造价值。类似的事例在现实生活中经常出现。解释这些现象需要复杂的理论研究,目前的研究发现,影响因素很多,但可以肯定的是,创业精神强度的差异是重要的影响因素。

第二节 创业管理的概念

创业管理是国外工商管理中专门的一个领域,是指对社会生产组织,即企业的产生过程以及孵化发展期的企业管理,是对将创业构思付诸实践的具体行为和过程的管理,是企业中最具风险性的管理活动。企业在其不同的发展时期,管理重心和关键职能发育以及表现形态都有所不同,创业管理正体现了企业在初创阶段独有的管理特点及业务运作规律。

一、创业管理概念

创业管理是工商管理中一个专门领域,是企业产生过程以及孵化发展期的企业管理,是对将创业构思付诸实践的具体行为和过程的管理,它体现了企业在初创阶段独有的管理特点及业务运作规律。(表1-1)

表 1-1 创业管理的特点

不是	是
单纯的管理理论 大中型企业的经营管理 以职能管理为核心 多层次、专业化的管理活动	经验与创新在实践中运用 初期的创办、生存管理 最具风险性的以风险管理为核心的管理活动 最具创新性的管理活动 最具效益的管理活动

可以说,企业的创业管理期是创业者成长的过程。创业者全身心地投入企业,自己动手应该是创业者的一种天性,创业者在自己动手过程中营造了企业的雏形,把创业者的创新精神融入决策机制、管理制度、企业文化乃至产品包装中。另外,创业者关注企业各个方面、各项业务的过程是汲取管理经验、了解专业关键、增加经营阅历的自我丰富过程。只有经历了这个过程,创业者才能创造出一个有生命力、有独特个性的企业。

1. 树立创业管理观念

企业创业期是相对于企业发展的风险程度以及企业组织形态的成熟程度而言,是企业求生存的阶段,是企业发展的培育时期,企业在创业期体现为组织的不完整性、生产的不规模性、营销战略的不确定性、技术的不成熟性,同时还表现为企业对外关系的不稳定性。创业者在企业创办初期是否具有创业管理观念对企业经营活动的影响将是起决定性作用的。例如,一个成熟的高新技术企业的职能分工比较专业化,根据需要设立众多部门,一个岗位一个人,并且还可能是多个人在同一岗位上共同工作,这在企业创办初期是不可想象的,也是不现实的,创业者在组织架构上追求的是尽量少机构、少人员、高效率。树立创业管理观念可以说是高新技术小企业的技术型人才向企业管理人才脱胎换骨的第一步。

2. 创业管理及其阶段划分

企业发展初期是创业管理期,由于企业创业期是企业的高风险期,对来自市场或企业内部损伤的抵御能力差,这决定了企业在该时期的主要工作是围绕如何降低经营风险,使企业在激烈的市场竞争中长久地存在,进行经营管理经验、知识、资产、人力资源的积累等,形成自己的产业基础。

创业管理期可以分为创业构思决策期、创业准备期、创业启动期、创业经营期四个阶段。

第一阶段:创业构思决策期是创业者从有创业冲动、创业热情到形成创业决策,是决定创业方向、创业行业、创业产品或服务以及创业方式的过程。

第二阶段:创业准备期是创业者在形成创业决策后,围绕创业决策进行各种创

业前准备工作的时期,包括资金筹措、市场调查、创业经营计划书的撰写、创业经营团队的形成、核心产品或服务的定位、企业经营场地的选择、工商税务咨询等方面内容。

第三阶段:创业启动期是企业形态的成型过程,是企业工商登记、税务登记、生产、销售、出纳、会计等基本部门和岗位的设立、人员工作安排、业务程序确定、生产、办公等设备用具采购的具体实施,它的顺利实施是建立在创业准备期的充分准备基础上的。

第四阶段:创业经营期是创业管理水平要求最高的阶段,企业的经营在这一阶段进入了高风险时期,由于企业很弱小,来自市场的任何冲击都足以对企业构成致命的打击。在这一时期,企业有其独特的管理问题与发展规律,要求创业者除了本身拥有的天然优势外还应具有相当的创业管理水平,这样创业成功的几率会更大。

二、创业期组织形态及演变

1. 组织结构简单化

企业在创业初期,管理处于粗放阶段,但企业还是需要合理的内部结构组织来展开业务,执行功能,达到企业赢利的目的。随着业务规模的扩大、经营的复杂,企业内部结构是否合理会越来越重要,因为它是企业管理的框架和基础。一个企业再小,内部组织机构再简单,还是必须包括以下几个方面:每个员工应该只有一个顶头上司;每个员工应该知道这个顶头上司是谁;每个员工应该知道他(她)的责任是什么;每个员工应该知道他(她)有多大的权利。可以说,直线组织是内部组织机构中最简单的形式,在这种组织形式下,上下级之间有一条直接权利线(图1-1),每个员工只有一个直接上司,这种组织结构的优点是员工和上司之间容易理解,企业经营费用小,便于创业者直接管理及迅速决策;其缺点是主管人责任太多,缺乏专业化。

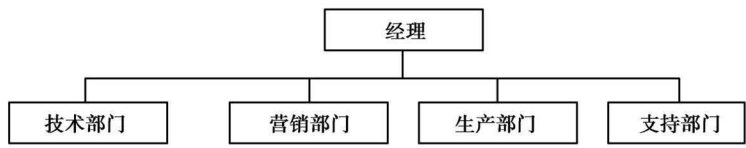


图 1-1 直线组织结构图

高新技术小企业在创业初期,组织架构非常简单粗放,一般是同层次管理,组织架构不会超过两个层次。在创业者或经理与普通职员之间不应设置组织架构的障碍,创业者或经理不光是面对部门负责人,而且和部门负责人一起面对企业的全体员工及其岗位;核心管理者或创业者既是管理人员又是技术或业务的工作实施人员。

技术部门:一般包括新产品研究和开发、生产工艺技术支持两类岗位。

营销部门:包括销售和广告宣传两类岗位。

生产部门:包括采购、仓管、计划、实施四类岗位。

支持部门:包括行政、人事、财务、后勤四类岗位。

高新技术小企业虽然在组织结构上有两个层次,但在企业管理实施中,创业者或经理一般实行的是同层次管理。所谓同层次管理,就是无组织结构障碍的交互式管理方式。普通员工有什么意见或建议,在很多情况下都直接向创业者或经理反映,部门负责人的这个管理层次比较弱化;相反,普通员工在工作中有什么过失或错误,很多情况下,创业者总是直接指出而不会通过部门负责人传达。(图 1-2)

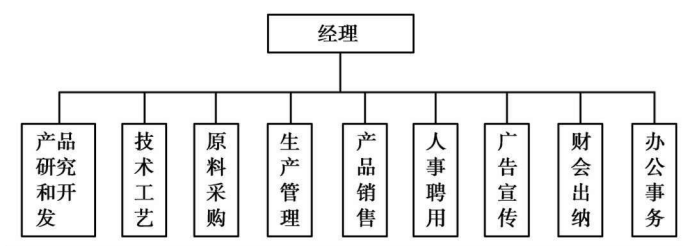


图 1-2 高新技术小企业同层次管理图

2. 确定重点岗位

任何企业在创业期都会根据所处的行业或业务特点确定重点岗位,创业者必须认识到这一点,并加强对其进行管理和完善。百货商店的关键岗位是采购,如果采购回来的一批商品价格高、质量差、适销不对路,商店很快就会关门;餐馆的关键岗位是大厨,饭菜味道好,餐馆就兴隆;那么,高新技术小企业的重点岗位是哪些呢?高新技术小企业的重点岗位或管理职能可以确定为产品的研究和开发、工艺设计、销售、宣传、出纳等,在创业期,这些岗位和职能必须是首先发育和完善的。

同样,初创企业的很多管理漏洞就是由于有些岗位在人员管理上没有进行必需的分解而造成的,那么,高新技术小企业的哪些岗位必须分解呢?

出纳与采购不能由同一个人担任;出纳与仓管不能由同一个人担任;采购与仓管不能由同一个人担任;出纳与会计不能由同一个人担任;出纳与销售不能由同一个人担任;创业者不宜担任出纳。

如不对上述岗位进行分解,就是人为地埋种管理漏洞和管理混乱的创业重病。

3. 组建创业团队

尽管在创业初期的经营管理中,一切都可能是创业者说了算,同时创业者还必须独挡几面:可能既是总经理又是销售主管、财务主管,或许还担当着技术总监;但企业的经营活动还是必须由组织行为来完成,独角戏最后的结果可能是你唱你的,员工们各干各的,这就需要两三个骨干。由于高新技术企业的员工素质较高,更多的是发挥人的智力潜能,这就要求你左右手的身份不是分工明确的管理者,他们的作用是表率,代表了一种工作态度和工作效率。这时围绕着你的创业经营核心,你的创业热情、忘我工作和管理思想,首先就可以影响他们,并在企业内部形成一种