

工商管理经典译丛 · 创业与小微企业管理系列

公司创业

组织内创业发展

C O R P O R A T E E N T R E P R E N E U R S H I P

迈克尔·H. 莫里斯 著
唐纳德·F. 库拉特科
杨燕绥 等 译

清华大学出版社



工商管理经典译丛
创业与小微企业管理系列

C O R P O R A T E
ENTREPRENEURSHIP

公司创业

组织内创业发展

迈克尔 H. 莫理斯 著
唐纳德 F. 库拉特科

杨燕绥 等 译

清华大学出版社
北京

MICHAEL H. MORRIS DONALD F. KURATKO

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

EISBN: 0-03-033726-7

Copyright © 2002 by Harcourt, Inc., a division of Thomson Learning.

Original language published by Thomson Learning (a division of Thomson Learning Asia Pte Ltd). All Rights reserved.

本书原版由汤姆森学习出版集团出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by Thomson Learning to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由汤姆森学习出版集团授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

981-265-646-4

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2004-1521

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用特殊防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

图书在版编目(CIP)数据

公司创业:组织内创业发展/(美)莫理斯(Morris, M. H.), (美)库拉特科(Kuratko, D. F.)著;杨燕绥等译. —北京:清华大学出版社, 2005. 9

(工商管理经典译丛·创业与中小企业管理系列)

书名原文:Corporate Entrepreneurship

ISBN 7-302-11143-X

I. 公… II. ①莫… ②库… ③杨… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 056108 号

出版者:清华大学出版社 地址:北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮编:100084

社总机:010-62770175 客户服务:010-62776969

责任编辑:金娜

封面设计:常雪影

版式设计:刘伟森

印装者:三河市春园印刷有限公司

发行者:新华书店总店北京发行所

开本:185×260 印张:18 插页:1 字数:411千字

版次:2005年9月第1版 2005年9月第1次印刷

书号:ISBN 7-302-11143-X/F·1208

印数:1~4000

定价:38.00元

策 划人 语

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

中国经济的高速发展和产业结构的调整,使国内各阶层的创业活动日趋活跃。据清华大学中国创业研究中心最新出版的《全球创业观察 2002 中国报告》的研究结果表明:中国的全员创业活动指数在 37 个全球创业观察研究项目(Global Entrepreneurship Monitor,简称GEM)参与国家和地区中排名第九位,即中国在全球的创业活动中处于活跃状态。但我国生存型创业活动约占 60%,而机会型创业只占 40%。中国的创业机会很多,国民的创业动机较强,但创业能力明显不足,创业成功率也较低。为此,亟需通过创业教育和实践的积累提高人们的创业能力。

纵观国外经济发展与创业教育相互促进的关系,我们看到,活跃的创业活动成为经济发展的巨大动力。美国大学在创业教育方面开展得比较早,也比较普遍。目前,创业管理作为美国大学商学院,特别是 MBA 教育中的一个重要组成部分,经过 50 多年的发展已经趋于成熟,其发展趋势是从开设单门创业课程到设立一个创业项目,进而在一些著名大学中成为一个创业专业。据统计,1994 年美国共有超过 12 万名在校学生参加了创业管理或小企业方面的课程;到 1995 年,开设创业管理课程的美国大学已经超过 400 所,其中开设了 4 门以上创业管理课程的大学超过了 50 所。进入 21 世纪后,几乎所有参加美国大学排名的商学院均已开设了创业管理课程。^①

^① 本文参考并引用了清华大学创业研究中心张炜博士和浙江大学张帆博士的《美国大学创业教育发展及对中国的启示》一文的有关内容和数据,在此表示感谢。

近年来,随着中国经济的迅速发展,创造了大量的创业机会,一方面,前几年的大学扩招和经济结构调整,使广大学生和下岗职工面临着巨大的就业压力和创业挑战;另一方面,学生创业教育培训的需求日渐强烈,在全国各大学商学院中开展创业教育已成为必然的趋势。但由于我国的创业教育目前还处于起步阶段,有必要借鉴国外这方面的先进理念、成熟经验和有效方法来推动国内创业教育的发展。为此,我们在清华大学创业研究中心姜彦福教授、张炜博士和上海财经大学国际工商管理学院王玉教授的帮助下,推荐、甄选并翻译出版了这套在美国商学院中广受好评的创业与小企业管理优秀教材,以推动中国创业教育的迅速发展。本译丛入选的书目,每一本都是本领域中的经典之作,并经历了长期教学实践的考验,可为我国各商学院创业教育提供优秀的教材,以提高教师的创业课程教学水平。同时也可为广大创业者提供科学的创业指导和有效的帮助。

愿我们这套丛书为中国创业教育的发展和创业者的成功做出应有的贡献。

清华大学出版社·经济与管理事业部

2005年4月

前言

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

● 企业面临的创业机遇

全球化正在对世界各国的产业和企业产生着意义巨大而深远的影响。这些影响促使商业公司谨慎地思考战略,尽量选择最有可能满足股东要求的各种目标。为了顺应内部和外部环境快速不断的巨大变化,许多企业进行了结构重组,以最基本、最有意义的方式运作企业。事实上,经过几年的重组,一些企业与其前辈在业务范围、企业文化或竞争方式上有相似之处。目前,企业要获得机遇必须建立竞争优势。但企业只有通过不断创新和创造新的理念,才能建立竞争优势。虽然许多大企业在过去的10年中已经认识到了这点,但它们仍在减少劳动力、缩小规模、优化规模、削减预算等方面苦苦挣扎,这使得员工的士气非常低落。当企业的人力资源部门被单纯地要求用更少的资源完成更多的任务时,其创新的环境和条件将在哪里呢?

答案可以从经济的另一个方面——创业中找到。在过去10年中,平均每年诞生600 000家新的公司。企业家和他们的企业创造了数百万个工作岗位,包括吸纳了从世界500强企业中削减下来的劳动力。知名企业家如苹果公司的史蒂文·乔布斯,联邦快递的弗瑞德·史密斯,菲尔兹太太曲奇公司的黛比·菲尔兹以及微软的比尔·盖茨,他们总结了深刻教训之后意识到,那些发展风险企业的创业精神同样适用于一般企业内。新世纪公司的战略重点将是如何进行创新。这种创业思想在20世纪80—90年代的创业经济时期得到了很大的发展。

汤姆·彼德和罗伯特·霍特曼通过他们的畅销书《寻找卓越》,改变了公众以往的认识。他们揭示了一些优秀企业如何通过员工的创新能力实现了企业的复兴。随后,罗萨贝斯·莫丝·坎特出版了她的《变化的雇主》以及后来的《当巨人学会跳舞时》。这些书揭示并证明了在一个企业内部要有创业精神的观点。彼得·杜拉克(1985)的《创新和创业精神》对企业内部和外部的创新活动提供了指导。他在一段较有影响的陈述中指出:

“无论是一个已经拥有大型机构的企业家，还是一个独自开始创业的个人，创业精神所遵循的原则都是相同的。无论是一个商业企业家还是非商业的公共服务机构，甚至是政府或非政府的机构，这都没有关系。它们使用的规则和所做的工作非常相似，创新的类型及方法也都很相似。因此，我们将其定义为创业管理。”

在吉福德·宾切特（1985）出版的《内部创业》一书中出现了“创业管理”的概念，在该书中，他创造了“intra”（内部）和“preneurship”（创业）两个术语，构成了公司创业精神最时髦的代名词。宾切特在该书中概述了指导思想并提供了一些建议，讨论了如何使企业内的员工能提出新的想法，并将这些想法运用到实际业务活动中。

一些专家提出，这两个术语具有互相排斥性，认为人们不能在一个企业内进行创业活动。但是，大多数主管还是开始寻求从员工那里得到新想法和新创意的可能性。有些企业做得非常成功，但我们不能简单地模仿这些企业的战略。公司创业是一个复杂的过程，因为它对企业的每个流程和先前存在的企业结构都构成一种挑战。

在过去10年中，人们越来越有兴趣将创业作为企业的一个流程，从而提高企业员工的创新能力，与此同时，通过创造潜在创业机会使企业变得更为成功。但是，由于创业会使企业内部的组织行为和结构模式的传统形式发生根本性变化，所以进行创业活动可能会很困难。

企业进行创业已经引发了一些亟待解决的问题，其中包括：（1）全球竞争的加剧；（2）企业为追求更大的效率而持续缩小规模；（3）市场的巨大变革、创新和改进；（4）在传统的公司管理方法中可以察觉到的弱点；（5）那些不甘在官僚作风浓重的企业沉寂的富有创意的员工的离去。这种优秀员工的流失现象随着企业创业职业化呼吁的增多和风险资本行业（和非正式资本家）的不断发展而加剧。

本书为读者提供了一个框架，使读者能对与公司创业变革有关的重要因素有所了解。通过对已有公司的创业性质、愿景、发展方向、必须开发的环境以及将来的创业方向进行仔细研究，我们相信读者在阅读此书后，将对创业的理念体系有更深认识。这种理念体系将有助于企业的领导通过公司创业进行公司的转型。它不仅能帮助你面对变革，而且实际上它还能帮你创造变革。正如格瑞·哈默在他的《领导革命》一书中所说的那样，“我不再是历史的俘虏。无论我想什么，我都能实现。我不再是官僚机构的附庸者。我是一个积极行动者，不是一个懒惰者。我不再是行军队伍中的一名步兵，我是一个革命者。”

本书的结构

《公司创业：企业内部发展战略》一书的几个章节，是围绕现存企业内创业实质问题而系统展开的。本书不仅讨论了一般概念，还对在企业内部实施创业战略所需了解的一些相关因素进行了详细的说明。

第一部分（第1~4章）介绍了在已有企业内部创业的性质，研究了公司的发展以及目前所需的创业必要因素和如何在已有企业内进行创业。本书对创业强度进行了仔细研究，确定了企业内不同等级的创业活动。最后，清楚地解释了新创企业与公司创业之间的

区别。

第二部分(第5~9章)主要集中讨论企业内部创业活动的愿景和发展方向,从个人角度研究了公司创业和创造力,从企业的角度讨论了产品创新和技术创新,并介绍了如何制定公司的创业战略。最后一个章节指出了在许多企业内存在的阻碍公司创业的问题。

第三部分(第10~13章)进一步讨论了支持公司创业的一些重要因素。结构、数量控制、人力资源和企业文化都是公司创业环境中的关键因素,并根据每个因素所处的创业环境对其进行彻底的研究。

第四部分(第14~16章)主要讨论企业在今后发展过程中的创业方向。为了评估企业创新活动的成效,本章介绍了如何进行创业活动的测评。由于在公共政策中越来越认可私有化和创业行为,因而提供了政府组织创业的概念。最后,本书以如何管理创业过程并使之发展成未来的创造性企业而结束。毕竟,创业思想已经影响了明天。

在本书编写和修改过程中,得到了许多人的帮助,在这里对他们表示由衷的感谢。我们感谢哈考特学院出版社的全体工作人员,感谢认同本书的价值并且与我们密切合作,特别是采集编辑特蕾西·摩尔斯,开发编辑嘉纳·匹兹,助理编辑西斯·霍根,市场策略分析师贝弗利·登姆以及项目经理白瑞德·莱克。

我们对中西部创业教育中心的行政助理麦吉·A. 艾尔斯以及创业网页中心的当那·汉斯勒表示特别的感谢,感谢他们的行政资助以及对原稿进行文字处理所付出的努力,他们的支持和贡献对我们来说是无价的。同时我们还感谢米奈特·辛德赫特帮助我们推敲了这些章节中的观点,使之得到进一步完善。我们还要感谢中西部创业教育中心的巴伯·J. 特莱普,她对每个章节撰写了对内部创业的理性认识。

最后,我们还对已退休的鲍尔州立大学商学院院长尼尔·A. 派伦巴表示特别的感谢,感谢他多年的领导以及对创业的热情支持。

迈克尔H. 莫理斯
迈阿密大学

唐纳德F. 库拉特科
鲍尔州立大学

译者序

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

如今,人们已经接受和理解了知识经济概念的内涵和外延,感受到应用计算机和信息多渠道传播给我们生活和工作带来的影响。由于知识更新速度的加快,风险和机遇同时出现在人们的面前,抓住机遇的人就把风险留给了别人。总之,社会风险的广度和深度均在加剧,人们的风险意识正在加强,如终生学习和健康第一的理念正在为越来越多的人所接受。

本书的价值在于,进一步告诉人们(乃至现存公司和公共组织)在知识经济条件下如何求生存,即在组织内部进行创业。这里所说的创业就是指在组织内部通过创新取得业绩,通过积累新业绩形成公司的竞争力。创业者要敢于将感悟到的并非完美认知的事情列入行动计划,在组织内部有步骤地对旧体制进行变革,以完成对新事物实现完美认知。这种创新有技巧而无止境,循环往复,不断进步。由此推断,公司(组织)文化也在进化,即鼓励员工创新和实现创新愿景的文化。无疑,这将使公司人力资源管理进入新的境界。

书中最后的几句话耐人寻味,“公司管理者如果具有以下素质,才能获得卓越时代:

- 敢于期望的人最具有实践动力;
- 敢于想别人不敢想之事的人最聪明;
- 敢于面对风险的人最安全;
- 敢于做梦的人最现实。

参加本书翻译的还有徐贞颖、胡凌琳、刘方涛、章劲松、张敏敏等,大家一致体会到,在翻译的过程不知不觉的感悟了“学无止境,进取的脚步一刻也不能停”的境界,希望这种感觉也能与读者分享。

杨燕绥

2005年6月于北京

目 录

CORPORATE ENTREPRENEURSHIP

策划人语	1
前言	3
译者序	7

第一部分 已定型公司的创业本质

3 第1章 公司演变和创业的必要性

概述	3
传统管理：设定阶段	3
公司如何发展：内部改革	6
改变组织实践：处理危机点	8
管理进行中的成长和改革	9
动乱的环境和新示范的需要	10
创业必要性：持续不断的紧迫感	12
总结和结论	13

16 第2章 对已定型公司运用创业

概述	16
创业的定义	17
消除误区并回避传闻	18
创业过程	21
公司创业的本质	23
总结和结论	25

28 第3章 组织中的创业层次：创业强度

概述	28
----	----

探索创业的维度	28
维度的结合：程度概念	32
创业强度：结合创业的程度和频率	33
创业格子图在组织中的应用	34
格子图在个人管理者层次的应用	36
创业强度，我们知道和不知道的	37
总结和结论	38

41 第4章 启动和公司创业之间的区别

概述	41
创业就是创业：对相似点的理解	41
公司环境：确定关键区别	43
政治因素	45
区别的含义	46
公司创业的形式	47
总结和结论	49

第二部分 创业愿景和指导

55 第5章 谁是公司创业家？

概述	55
创业个性	55
创业的阴暗面	57
激励创业行为	59
个性不同的公司创业家？	60
创业家的类型	63
对创业家的误解	65
公司创业中的重要角色	66
资助者的重要性	67
下级如何看待创业经理	68
创业理念	68
最后的思考：你是公司创业家吗？	70
总结和结论	70

74 第6章 创造力与公司创业家

概述	74
在公司内定义创造力	75

创造过程	76
阻碍创造力的因素	78
创造性员工: 解决问题的风格	79
摩擦力的需要	82
创新技术和创新质量	82
总结和结论	84

87 第7章 产品、技术和公司创新

概述	87
创新造成的进退两难局面	88
创新类型和风险因素	89
胜利者: 创新活动蓬勃开展的公司	91
创新的途径: 流程	93
创新的途径: 支持项目的结构	94
负责人计划的需要	96
技术推动与市场拉动	96
创新战略和创新组合	97
设定创新目标, 测评创新绩效	100
技术和创业机会	102
技术极限和平台	103
总结和结论	104

107 第8章 公司战略与创业

概述	107
不断变化的愿景	107
定向思维适用于竞争环境吗?	109
战略管理的作用及公司战略	110
使创业与战略融为一体	111
重要的战略概念: 把创业作为一种动力	112
创业型战略: 一些起作用的因素	116
使战略与公司的结构相匹配: 创业团队的价值	119
再次强调战略与结构的关系: ACORDIA公司	120
实施问题: 致命的愿景	121
总结和结论	121

124 第9章 公司创业过程中的障碍

概述	124
----	-----

用于理解各种障碍的框架	125
更进一步说明人员因素	128
限制创业家活动的一些相关因素	129
克服各种障碍和局限	133
不同时间着重扫除不同障碍	135
总结和结论	136

第三部分 营造支持创业的环境

141 第10章 为创业构建公司结构

概述	141
公司结构的组成部分	141
各种结构如何发展	142
结构类型：与创业战略的关系	144
创业结构和循环的概念	149
用圆形结构代替等级制结构	152
创业项目：结构内的结构	154
总结与结论	155

159 第11章 控制体系与创业活动

概述	159
组织控制的本质	160
失控的组织：一个不想得到的结果	161
控制与创业的各个方面	162
与控制有关的创业理念	163
松散的概念和内部创业资本	166
控制和成本：公开账目的革命	167
利润池的概念	169
总结和结论	171

174 第12章 人力资源管理与创业

概述	174
创造工作环境	175

什么是人力资源管理	175
人力资源管理策略和创业精神	177
人力资源管理对公司创业的支持	178
报酬体系的激励作用和重要角色	181
总结和结论	184

188

第 13 章 发展创业文化

概述	188
组织文化的本质	188
关于文化的点点滴滴	189
核心意识形态与设想的未来	191
文化的类型	192
创业文化的要素	193
通过组织文化领导创业活动: CINTAS 公司	196
探索关键的价值: 个人主义	197
换个角度看失败	198
总结和结论	200

第四部分 创业方向和未来

207

第 14 章 规划和测评组织的创业活动

概述	207
制定一个创业计划	207
评估公司的创业项目	214
测量和评估组织水平的重要性	216
创业活动的测评手段	218
开发一个持续的创业流程	225
总结和结论	227

230

第 15 章 政府机构的创业

概述	230
公共管理的观点	231
再次探讨创业的核心概念	232
核心概念在公共组织中的应用	232
公共组织的特点	235
公共部门创业是否真的可行?	236

来自公共部门管理者的观点	238
如何实现公共部门的创业	242
总结和结论	244

251 第 16 章 当前和未来的可持续性创业

概述	250
发展针对个人的创业方法	251
公司管理触发事件的需要	254
制造紧迫感	256
各类研究和试验方法	258
学无止境	261
根据相互矛盾的观点设计组织	263
领域、组合与变革周期	265
总结和结论	267

1 公司演变和创业的必要性

2 对已定型公司运用创业

3 组织中的创业层次：创业强度

4 启动和公司创业之间的区别

第一部分

已定型公司的创业本质

“新时代的财富直接来源于创新，而不是最优化；也就是说，财富并不是通过改进已知东西获得的，而是因为抓住了并不完美的未知的东西。”

——凯文·凯利

《新经济的新规则》，Wired

