

THOMSON

(美) Donald F. Kuratko 著
Harold P. Welsch

杨玉明 惠超 译

创业 成长战略

(第2版)



清华大学出版社

创业成长战略

(第2版)

(美) Donald F. Kuratko 著
Harold P. Welsch
杨玉明 惠超 译

清华大学出版社

北 京

Donald F. Kuratko, Harold P. Welsch

Strategic Entrepreneurial Growth, second edition

EISBN: 0-324-25823-2

Copyright © 2002 by South-Western, 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。

981-265-143-8

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2004-1514

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13901104297 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。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术，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

创业成长战略(第2版)/(美)库那提可，(美)韦尔茨著；杨玉明，惠超译. —北京：清华大学出版社，2005.1

书名原文：Strategic Entrepreneurial Growth, second edition

ISBN: 7-302-09871-9

I. 创… II. ①库…②韦…③杨…④惠… III. 企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 113764 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

组稿编辑：毛尧飞(maorui555@263.net)

文稿编辑：陈 莉

封面设计：王 岚

版式设计：孔祥丰

印 刷 者：北京嘉实印刷有限公司

装 订 者：北京国马印刷厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：185×260 印 张：24 字 数：614 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-302-09871-9/F·983

印 数：1~4000

定 价：43.00 元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题，请与清华大学出版社出版部联系调换。

联系电话：(010)62770175-3103 或(010)62795704

前 言

当今，遍及世界的个人和组织都面临着创业的挑战。创业已经发展为商学院最普遍和最重要的研究领域之一。这种学术上的兴起与过去 20 年里企业家经济上的崛起密切相关。在过去的 10 年里，平均每年公司的数量都达到了 60 万家，同时，正是这些企业为就业增长、创新和美国经济的综合实力作出了重大贡献。

无论在经济还是学术上，创业显著增长都促进了当代对创业的全面研究。例如，在财富 500 强企业当中，每个人都一致认同并开始重视创业。因此，许多公司将“企业创业”或“内部创业”作为公司创新和成长的战略。在公司的整体框架下，通过这种战略利用个人的创业才能。

创业成长战略还包括特许经营扩张、创业领导能力、家族企业、风险投资、创业成长管理中的挑战和成长中企业所面临的道德挑战。所有这些主题在新兴的创业研究中都有论述。

本书架构

本书旨在用现代的观点对其所包含的几个重要方面加以阐述。因为这个成熟领域已经发展成为几个主要的分支，所以必须向越来越多的学习创业的学生提供最新的读物。这本书加入了有关创业某些独特方面的探索，适合于研究生水平。内容包括 11 个章节精选研究课题，重点在于详尽的案例分析和为创业企业提供丰富战略的创业资料库里的读物。教授和学生将会在对这些案例和资料里的重要问题的研讨中，形成对创业过程更为深刻的认识和领悟。

由于创业成长实践是一个动态的和不断发展的过程，所以教授们应该为学生不断增加新的内容。然而，我们仍然希望这本书能够为研究创业成长战略的新问题提供坚实的理论基础。通过理论与实践相结合，学生们可以更加清楚今天的创业过程，并为迎接 21 世纪商业环境中的挑战作更加充分的准备。

第 2 版新增内容

- **新增综合案例分析。**在保留原有的一些经典案例(如 Splatterball 和沃尔玛案例)以外，又增加了许多更好的例子(如涉及道德领域的 Playskool 便携式婴儿床和涉及创新能力的科罗拉多原创音乐案例)。
- **新的创业资料库读物。**增选了知名人士在一些著名学术期刊上发表的文章。我们相信，他们的洞察力一定会为学生提供优秀的知识储备，同时也是章节内容的很好补充。
- **讨论题。**为了帮助教授和学生复习并讨论相关的要点，在详尽的案例分析和创业资料库读物中增加了一些讨论题。

- **新章节。**为扩大题目的覆盖面，这一版增加了两章：“成长型企业的道德挑战”（第3章）和“成长型企业争取风险投资面临的挑战”（第11章）。它们推动了对21世纪创业企业成长战略的研讨。
- **网上的章节——“全球扩张的挑战”。**这一章讲的是有关国外创业、寻找外国市场、产品适应性及国际危险和风险的问题，可登录 <http://kuratko.swlearning.com>。对于那些对全球创业市场感兴趣的教授和学生来说，它可称得上是一笔财富。

辅助材料

教师手册和题库

其中包含详细的案例教学要点、章节大纲、章节摘要和对所有资料讨论要点的建议，以及与每一章相配套的测试题库，包括判断题、多项选择题和问答题。

网站

动态网站 <http://kuratko.swlearning.com> 以哈佛案例图示、InfoTrac 资料库和一些可下载的资源为特色，其中包括教师手册（仅教师可用）和一套幻灯片，用以突出和归纳重要的概念。

文章选读

文章选读是汤姆森学习出版集团在线电子内容的主要部分。它可以使教师最方便、快捷地创建自己的学习材料。你只需从几百个最畅销的书目当中挑选出想要的内容，然后从某个数据库中选择材料，最后再添加你自己的材料即可。如需更多的信息，请联系 South/Western 或汤姆森学习出版集团销售代表，联系方式请参见封底。

致谢

向在我们编写、修改和完善这本书的过程中作出重要贡献的人们表示特别的感谢。还有在这段时间里被我们忽略的家人，特别是我们的妻子 Deborah A. Kuratko 以及 Gemma M. Welsch 献上最深的感情和爱，以及向和我们一起从事这项工作的 South/Western 出版集团的人员表示感谢，特别是 John Szilagyi、Judy O'Neill、Denise Simon 和 Cliff Kallemeyn。

还要感谢编写创业案例的各位作者。这些教授和案例研究人员写出了优秀翔实的案例，构成了本书的重点。没有他们的辛勤工作，也就不会有读者手里的这本书。他们是 James W. Camerius, Northern Michigan University; Rachel Deane Canetta, University of Denver; Roy A. Cook, Fort Lewis College; Jo Ann Duffy, Sam Houston State University; Todd A. Finkle, University of Akron; Michael Jay Garrison, Sam Houston State University; J. Larry Goff, Fort Lewis College; Walter Greene, University of Texas-Pan Am; Philip Greenwood, Cammar Business Strategies Group; Marilyn M. Helms, University of Tennessee at Chattanooga; Beth Jack, University of Tennessee at Chattanooga; Jason O'Neil, Ball State University; Rebecca Roseberry, Sam Houston State University; Patricia A. Ryan, Drake University; Jeff Totten, Bemidji State University; Joan Winn, University of

Denver; Janet Bear Wolverton, Oregon Institute of Technology; Laura J. Yale, Fort Lewis College; David Zivan, *Chicago* magazine。

还要感谢编写每章创业资料库读物的研究人员,是他们深远的洞察力为本书锦上添花。他们是 R. Duane Ireland, University of Richmond; Michael A. Hitt, Arizona State University; Donald F. Kuratko, Ball State University; Jeffrey S. Hornsby, Ball State University; Laura M. Corso, Ball State University; Douglas W. Naffziger, Ball State University; Candida G. Brush, Boston University; Patricia G. Greene, University of Missouri-Kansas City; Myra M. Hart, Harvard University; David Forlani, University of Colorado at Denver; John W. Mullins, University of Denver; W. Glenn Rowe, Memorial University of Newfoundland; William A. Sahlman, Harvard University; Joseph E. McCann, III, University of Tampa; Anna Y. Leon-Guerrero, Pacific Lutheran University; Jonathon D. Haley, Jr., Pacific Lutheran University; Patrick J. Kaufhiann, Boston University; Mark Van Osnabrugge, Marakon Associates; and Robert J. Robinson, Harvard University。

那些审阅了第1版并提出修改意见的教授们对本书的出版起了决定性的作用。我们要感谢 Gary Lim, Syracuse University; Ken Maddux, St. Cloud State University; Peter Marton, Tufts University; David Olson, California State University, Bakersfield; George S. Vozikis, University of Tulsa; and Monica Zimmerman, Temple University。

最后,要感谢鲍尔州立大学和 DePaul 大学同事们热心帮助与支持。他们是 Lynne D. Richardson, dean of the College of Business, Ball State University; Maggie A. Ailes, Midwest Entrepreneurial Education Center 行政助理; Michael Hennessy of the Coleman Foundation; Ilya Meiortal, Lynne Wiora 和 Mark Maltrich, DePaul University 行政助理; Kenneth Thompson, DePaul University 管理学系前系主任; Alexander Devience, DePaul University 管理学系前系主任; Arthur Kraft, DePaul University Kellstadt 商学院研究生院院长。

作者简介

Donald F. Kuratko 博士是鲍尔州立大学商学院创业学(Stoops)名誉教授和创业学课程的创建负责人。此外,他还是 MidWest 创业教育中心的执行董事。他已经出版了与创业学新办企业的发展和公司创业有关的 18 本书和 150 多篇文章。他的著作被刊登在许多期刊上,如 *Academy of Management Executive*、*Strategic Management Journal*、*Journal of Small Business Management*、*Journal of Business Venturing* 和 *Entrepreneurship Theory&Practice*。Kuratko 博士一直是许多知名公司在企业内部创业和外部创业战略上的顾问,如 Anthem 蓝十字蓝盾、美国电视电话总局、联合技术、美国技术、联合集团(Acodia)。他在鲍尔州立大学创建的创业学术项目相继荣获了许多国家级排名,包括 *Business Week* 和 *Success* 杂志的前 20 名、过去十年里研究创业的商业学院前十名(*Journal of Management*)、U.S.News&World Report 精英排名前 5(包括研究创业的公立大学第一名)和 *Entrepreneur* 杂志颁发的研究创业的地区大学第一名。该项目还荣获了 NFIB 创业优秀奖(1993)、全国大学生创业项目模范奖(1990)、全国研究生创业项目模范奖(1998)和全国创业创新教学模范奖(2001)。除连续 15 次获得鲍尔州立大学商业教学奖以外, Kuratko 博士还是学校有史以来惟一一位荣获 4 次终身大奖的教授,分别是杰出青年教师(1987)、杰出教学奖(1990)、杰出教师奖(1996)和杰出研究奖(1999)。他曾经被评为印

第安纳州年度企业家(由厄恩斯特—扬企业领导中心主办),任职于 Institute of American Entrepreneurs Hall of Fame, 并被美国小企业和创业协会授予全国杰出创业教育家的称号。还在全国创业联合会中心担任 21 世纪创业研究员(2001 年),并在美国小企业和创业协会担任公司创业学者(2003 年)。他最终被 *Entrepreneur* 杂志的同行们尊称为全国创业项目第一负责人(2003 年)。

Harold P. Welsh 博士拥有 Depaul 大学创业学科尔曼基金教席,20 多年以来一直积极促进创业学的发展,曾经做过教师、顾问、研究人员、企业家和作者。Welsh 博士在西北大学科洛戈管理研究院获得哲学博士学位。他的著作曾在多家杂志上出版,如 *Journal of Business Venturing*、*Entrepreneurship Theory&Practice*、*International Small Business Journal*、*Frontiers of Entrepreneurship Research* 和 *Human Relations*。他大力推动创业学的发展和教育,并在罗马、中国香港、沙特阿拉伯和整个欧洲地区进行过教学和演讲,他的新作使他誉满全球。他除了担任 Depaul 大学享誉全国的创业项目的奠基人/负责人以外,还是创业管理学会的会长、全球小企业委员会主席和美国小企业与创业协会主席。他帮助在波兰建立小企业发展中心,参与在捷克斯洛伐克首都布拉格一个 MBA 的试点项目。Welsh 博士曾受到科尔曼基金会、Booz-Allen-Hamilton 基金会和(美国)国家航空和宇宙航行局的资助。目前,他担任创业常识与教育委员会(CEAE)的主席。

目 录

第 1 部分 创业挑战

第 1 章 成长型企业中创业领导的挑战	3
新创企业的战略领导	3
创业型企业的革命性影响	4
经济中创业企业的增长	4
瞪羚型企业时代	6
21 世纪有效的战略领导力	7
创业资料库：21 世纪战略竞争力的获取与维持—— 战略领导的作用	8
综合案例分析：Splatterball 探险运动公司	19
第 2 章 创业成长的挑战	28
创业型企业	28
创业思维	29
创建适应性强的公司	30
由创业型模式向经营型模式转变	31
创业型模式与经营型模式的平衡	31
处理矛盾和冲突	33
成长与决策	34
正视成长壁垒	36
创业资料库：创建适应性强的公司	37
综合案例分析：沃尔玛公司持续的市场垄断策略	44
第 3 章 成长型企业的道德挑战	58
道德的定义	59
道德与法律	59
道德与经营决策	61
道德责任的挑战	63
企业家的道德领导力	65
企业领导者的道德问题	66
创业资料库：管理道德——为何“想做最好”却做不到	68
综合案例分析：Playskool 便携式婴儿床	75

第2部分 新兴企业的战略问题

第4章 机会识别：打造与众不同的竞争力	91
企业创意的来源	92
创造力的作用	92
创造过程的实质	93
产品/市场矩阵	96
新产品开发流程	102
创业资料库：从最初创意到独特优势——构建资源库的创业挑战	107
综合案例分析：系好安全带——旅行社前途未卜	120
第5章 创业企业评估	128
创业评估的关键因素	128
创业环境	131
产业分析的关键步骤	133
评估过程	133
创业资料库：认知风险与创业者创业决策	137
综合案例分析：科罗拉多原创音乐	150
第6章 创业战略定位	164
新兴企业规划的特征	164
战略规划	165
影响战略规划的关键因素	166
缺少战略规划	167
战略规划的价值	168
战略规划中的致命幻觉	169
战略定位	169
创业资料库：在组织中创造财富——战略型领导的作用	170
综合案例分析：美国家庭住宅有限公司	182
第7章 成长型企业的商业计划书	190
商业计划书的定义	190
商业计划书的益处	192
制定周全的商业计划书	193
指导方针	195
创业资料库：怎样起草出色的商业计划书	198
综合案例分析：Grounded 为当今商旅人士提供商业解决方案	205
第8章 继任计划和家族企业	232
家族企业	236
家族企业的优缺点	238
家族企业存在的问题	242

继任问题	244
外部继任计划	247
员工持股计划	249
对策	249
创业资料库：创新型家族企业的战略目标和实践	251
综合案例分析：Crowne 酒吧——混乱家族企业的经典案例	260

第 3 部分 有战略影响的企业成长方式

第 9 章 企业创业：内部创新	273
创业思维	273
概念界定	275
公司内部创业战略要素	275
内部创新活动的统一体	280
公司创业(内部创业)模型	281
创业资料库：通过创业改进公司绩效——Acordia 的公司创业战略	284
综合案例分析：独立日——EDS 从通用汽车公司中分离	295
第 10 章 快速扩张：特许经营	306
选择特许经营	306
特许经营的运作方式	307
特许经营的发展	308
特许经营的优势	311
特许经营的发展趋势	312
采用特许经营的方式经营业务	313
统一特许经营服务流程	315
创业资料库：特许经营与自我雇佣	315
综合案例分析：洛基山脉巧克力工厂有限公司	328
第 11 章 成长型企业争取风险投资面临的挑战	338
确定资本需求	338
预编报表	339
权益融资	341
风险投资市场	342
非正式风险投资	348
创业资料库：资金来源对风险投资家的影响	350
综合案例分析：我应该购买吉里名典吗？	360

第 1 部分

创 业 挑 战

第 1 章 成长型企业中创业领导的挑战

第 2 章 创业成长的挑战

第 3 章 成长型企业的道德挑战

成长型企业中创业领导的挑战

本章要点

- 新创企业的战略领导;
- 创业企业的革命性影响;
- 经济中创业企业的增长;
- 瞪羚型企业时代;
- 21 世纪有效的战略领导力。

创业资料库: 21 世纪战略竞争力的获取与维持——战略领导的作用

综合案例分析: Splatterball 探险运动公司

新创企业的战略领导

商业环境在新千年里的变化速度和步伐将继续加大, 其中创业企业的发展和转型是关键。在它们准备借此适应变化中的世界时, 成长型企业面临的主要挑战是要培养区别于其他新兴竞争者的动态能力。可以采用两种方法, 一个是内部的(利用雇员们的创造力和知识), 另一个则是外部的(从外部寻找可以补充企业现有能力的力量)。¹

全球化、技术和信息流动都是使企业按照灵活性和适应能力来重新衡量自己的文化、组织结构和系统的力量。创新和创业思维也是企业成长战略中的基本要素。正如研究员 Shaker A. Zahra 所指出的:

在未来的创业经济里, 管理者和他们的公司将可能遇到重大且令人振奋的挑战。

那时, 创新会显得更加重要。要对公司系统、运营、文化和组织的每一部分的创新给予

1 Shaker A. Zahra, "The Changing Rules of Global Competitiveness in the 21st Century," *Academy of Management Executive* 13, 1 (1999): 36-42.

更高的重视。流程创新也是如此。管理并培育这些创新会继续成为管理上的重大挑战²。

创业型企业的革命性影响

企业家精神是企业坚韧不拔和能取得成绩的象征。今天，企业家是企业成功的开拓者。他们对机会的敏感度、推动创新和取得成就的能力已经成为衡量自由企业的标准。事实上，创业变革已席卷了全世界，它对于 21 世纪的强大作用犹如 20 世纪的工业革命，甚至更胜一筹。通过领导力、管理、创新、研发效用、创造就业、竞争力、生产力和形成新的行业，创业企业将一如既往地成为经济增长的中坚力量。

经济中创业企业的增长

在过去的十年里，美国的创业活动大放光芒。统计数字有力地说明了这一点。例如，过去的十年当中，平均每年新增 60 万家企业。尽管其中一些可能原来是独资企业或合伙企业，但无论它们是处在创立期、扩张期还是发展期，都足以证明商业投资活动的繁荣。更具体的例子是，仅在 1995 年就有 80.7 万家新兴企业成立，盛况空前。

可以用几个方法来评价新企业对经济产生的影响——如，创业努力(可能最后没有成功)，公司改组(或许从来没有商业活动)，纳税收入净值的改变(反映了新的财务编写，去除了不再采用的旧制度)，以及庞大的全职和兼职个体户。美国独立企业联合会(NFIB)公布，大约有 1 亿 2 千万的企业主拥有并管理自己的公司，仅有 1 万 5 千家企业有 500 名以上的员工³。无论哪个行业，小企业都是企业中最普遍的形式，大多数的小企业都是一个独立的机构。有一半以上的企业，其员工人数少于 5 人。更重要的是，几乎 90%的企业雇用人数少于 20 人。

尽管存在以上数据，但仍可相信既定年份里有超过 60 万家带雇员的新企业，同时伴有 200 万家自己经营的企业。在美国，每年在每 300 个成年人当中大约就会成立一家带雇员的企业。因为法定的新企业至少要有两名所有者经理人，所以也可以说，每 150 个成年人当中就有一个人参与了新企业的建立。实质上有更多的人(1/20)，加入了开办新企业的浪潮中。

由此产生的最终结果是，美国处在公司创建的高峰期。在 600 万家企业中，每年大约新增 60 万到 80 万家公司，也就是每年会有 14%~16%的增长率⁴。

无论哪个行业，小企业都是企业中最普遍的形式，大多数小企业都是一个独立的机构。更重要的是，几乎 90%的企业雇用人数少于 20 人。这个就业人数值得关注，因为小型创业公司为美国经济创造了大多数实际的新就业岗位。而且在 1977 年至 1990 年的商业周期里，是最小型的企业提供了稳定的就业。应该承认的是，从历史的角度来讲，美国的就业增长直接与新企业的增长有关。自从 1960 年，新企业就在美国的就业净增长中起着关键作用。为了更好地说明小型企业的重要性和就业，表 1.1 列举了到 2005 年预计增长的行业，说明小公司如何主导这些群体。因此，就业增长和行业的扩张都与新企业的发展密切相关。

2 Zahra, 38.

3 William J. Dennis, Jr., *Small Business Policy Guide* (Washington, DC.: NFIB Foundation, 2000), 12-13.

4 Paul D. Reynolds, Michael Hay, and S. Michael Camp, *Global Entrepreneurship Monitor* (Kansas City, MO: Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, 1999).

表 1.1 小企业占主导的行业

小企业在行业扩张中的主导作用(1990~2005)
最快的产出增长(百分比) ^a
计算机设备制造业——大比重
半导体制造业及相关设备——大比重
居民保健——小比重
基本医疗服务——小比重
医疗器械和用品制造业——不确定
计算机/数据处理服务——小比重
商业服务——小比重
各种塑料产品制造业——小比重
最快的就业增长(百分比) ^b
居民保健——小比重
计算机/数据处理服务——小比重
基本医疗服务——小比重
保健医师办公室——小比重
个人和综合的社会服务——小比重
法律服务——小比重
护理和私人保健设施——小比重
小学和中学——小比重

a 仅包括预计雇用 20 万以上名员工的行业

b 仅包括预计雇用 50 万以上名员工的行业

资料来源: William J. Dennis, Jr., *A Small Business Primer* (Washington, DC: THE NFIB Foundation, 1993), 15.

概括来讲, 创业企业对美国经济做出了两个重要的贡献。首先, 它们代表了市场经济中普遍存在的经济复兴过程的一部分。创业企业通过培养能够带来技术进步和生产力增长的各种创新, 发挥自己的决定性作用。简言之, 因为可以改变市场结构, 所以它们就相当于变革和竞争。美国的经济是一个永远处在变化中的动态有机体, 而不是已经终结的、既定的系统。它是未来的希望, 而不是过去的传承。

其次, 创业企业是成百上千万人融入美国经济和社会主流的必要途径。小企业使得这些人, 包括妇女、少数民族和移民, 向美国梦迈进了一步。美国力量的最大来源一直是希望实现经济增长、机会平等和向前发展的美国梦。在这个发展过程中, 企业家精神扮演了至关重要和不可缺少的角色, 它作为一种社会力量, 把高科技和商业圈紧紧相连⁵。

5 "The New American Revolution: The Role and Impact of Small Firms" (Washington, D.C.: U.S. Small Business Administration, Office of Economic Research, 1998); and William J. Dennis, Jr., and Lloyd W. Fernald, Jr., "The Chances of Financial Success (and Loss) from Small Business Ownership," *Entrepreneurship Theory and Practice* 26, no. 1 (2000): 75-83.

瞪羚型企业时代

创业能力的培养很大程度上决定美国经济的未来。现实中,创业企业为美国经济创造了大多数的就业岗位,而正是这些数量巨大的公司在飞速成长。Cognetics 有限公司的 David Birch 称这些公司为“瞪羚型企业”⁶。按照他的定义,瞪羚型企业是指启动资金不少于 10 万美元、至少具有 20% 销售增长的商业机构。20 世纪 90 年代,在一些大公司相继精简机构的同时,瞪羚型企业带来了 500 万份工作,使得就业净增长达到了 420 万(见表 1.2)。最近,它们(目前大约有 35.8 万家,占全部企业的 4%)实际创造了 1070 万个就业岗位,接近于总数 1110 万。它们的杰出表现和突出贡献为自己确定了在几个前沿领域里的地位⁷。

表 1.2 瞪羚型企业的增长, 1990~1994

由瞪羚型企业创造的工作	5.0 百万
其他企业的职位流失	- 0.8 百万
就业净增长	4.2 百万

资料来源: David Birch, Jan Gundersen, Anne Haggerty, and William Parsons, *Corporate Demographics* (Cambridge, MA: Cognetics, Inc., 1999)。

创新

下面的事实表明瞪羚型企业是创新的带头人:

- 新的小型公司在 362 种不同行业中完成了 55% 的创新, 外加 95% 的根本性创新。
- 瞪羚型企业的雇员平均创新力是大型企业的两倍。
- 新的小型公司在每一美元销售收入里, 比大企业包含更多的专利。

增长

请注意以下增长数据是怎样说明当前的瞪羚型企业时代:

- 过去几年里, 商业企业年平均新增 60 万家, 1995 年达到了历史最高纪录 80.7 万千家。
- 在美国, 大约 2150 万家企业中仅有 1 万 4 千家能够称得上是大公司(据美国国税局纳税收入额)。
- 12 年间企业数量的综合增长率为 3.9%。
- 每年大概有 14% 拥有雇员的公司退出失业保险的名单, 同时, 大约 16% 的公司由于管理上的变动上榜。这种更换表明, 每 5 年名单上的一半企业就会消失或是重新组合。
- 人口统计学家估计, 到 2010 年, 美国的企业数量将会从 2000 年的 2250 万家激增至 3000 万家。

6 David Birch's research firm, Cognetics, Inc., traces the employment and sales records of some 9 million companies with a Dun & Bradstreet file.

7 David Birch, Jan Gundersen, Anne Haggerty, and William Parsons, *Corporate Demographics* (Cambridge, MA: Cognetics, Inc., 1999).

21 世纪有效的战略领导力

战略领导力是指一个人预测、展望、保持灵活性、战略思维及和其他人合作发起能开拓组织未来的各种变革的能力⁸。如果战略领导的实施过程让竞争者很难理解,以致不能模仿,那么该公司将获得竞争优势。

今天,经济快速发展,一种新的竞争形势随之产生,它以变幻不止、不可预测为标志。变化本身是一种革命,它们迅速发生、不断出现,同时影响着几乎整个组织⁹。企业和它们的战略领导者在面对革命性变化导致的不确定和间断性时,应该加快制定决策的步伐以实施各项战略¹⁰。

成长型公司必须采用一种新的竞争思维方式,即要高度重视灵活性、速度、创新和战略领导力,从而识别并有竞争意识地利用那些在新的竞争形势下出现的机会。连续不断的变化(特别是技术变革)引起的失衡是导致它们出现的主要原因。具体来讲,尽管失衡和不确定性常常引发一些表面上看来有些敌对和极其反抗的情况,但恰恰是它们可能同时会带来重要的能够促进生产力发展的机会¹¹。通过实施有效的战略领导,发展中的企业可以调整自己的行为,并利用各种成长机会¹²。

在过去的 30 年里,许多行业认为变化是直线型发展的,很大程度上主要竞争者不是跨国公司,而是国内的公司,以及依靠选举和晋升维护的组织层级结构。然而,在今天,伴随新的竞争形势产生的诸多情况,如产品生命周期缩短、变化不断加速、变革种类越来越多、信息爆炸和需要把它们转化为有价值的信息,使得个人很难拥有规划公司发展方向所必需的洞察力。

由于在处理快速膨胀的信息和全球复杂的经济环境时个人能力有限,公司管理者正不同程度地面临履行其战略领导的挑战。富有洞察力的领导者意识到,要解决所有的问题是不可能的,他们愿意和其他人一起学习。同时,意识到新的竞争环境带来的不确定性不仅影响到公司的高层,还有底下的员工们¹³。

研究员 R. Duane Ireland 和 Michael A. Hitt 指出有效战略领导中最重要的几步,它们可以用于说明有效战略领导对成长型企业的重要性。¹⁴ 表 1.3 总结了有效的战略领导所需的关键组成。

以成长为导向 快速变化的新环境要求我们把工作重心从精简机构或限制成本转移到企

8 Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 4th ed. (Cincinnati, OH: Southwestern Publishing, 2001).

9 Royston Greenwood and C. R. Hinings, "Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism," *Academy of Management Review* 21 (1996): 1022-1054.

10 Eric H. Kessler and Alok K. Chakrabarti, "Innovation Speed: A Conceptual Model of Context, Antecedents, and Outcomes," *Academy of Management Review* 21 (1996): 1143-1191.

11 Shaker A. Zahra, "Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach," *Journal of Business Venturing* 8 (1993): 319-340.

12 Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, "The Work of Leadership," *Harvard Business Review* 7.1 (1997): 124-134.

13 Albert A. Cannella, Jr., and Martin J. Monroe, "Contrasting Perspectives on Strategic Leaders: Toward a More Realistic View of Top Managers," *Journal of Management* 23 (1997): 213-237.

14 R. Duane Ireland and Michael A. Hitt, "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership," *Academy of Management Executive* 13.1 (1999): 43-57.