

管理教材
译丛

创业管理 基于过程的观点

Entrepreneurship
A Process Perspective



罗伯特 A. 巴隆 (Robert A. Baron)
仁斯利尔理工学院

斯科特 A. 谢恩 (Scott A. Shane)
凯斯西储大学

张玉利 谭新生 陈立新
南开大学

著

译



机械工业出版社
China Machine Press

中文版序

创新与创业一直是推动经济发展与社会进步的重要力量。进入20世纪70年代以来，随着信息技术的普遍应用、经济全球化进程的加快、服务业的兴起，一股强劲的创业浪潮正在全球范围内兴起。新的创业浪潮所展现的不仅仅是新企业的创建，现存公司内部创业活动、非营利部门的创业活动在过去的三十多年间也全面展开，同样引人注目。许多著名学者包括彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）在内，都认为我们已经进入创业经济时代。

我和巴隆教授合作撰写的教材《创业管理——基于过程的观点》（Entrepreneurship: A Process Perspective）已被译成中文，将于近期在中国出版，我感到很高兴。中国因为改革开放政策而在经济上取得了巨大成就，社会实现了广泛的变化。20世纪70年代中后期以来，个体财富的增加、乡镇企业和私营企业的繁荣与发展，中国的经济越来越体现出创业型经济的特征。在经济与社会转型过程中，涌现出一大批成功的创业型企业家和知名的企业，他们不断探索创新，积极参与国际竞争；与此同时，国有企业也更加积极地探索变革，并更加富有创业精神。

目前，发生在中国的创业活动十分活跃。全球创业观察（GEM, Global Entrepreneurship Monitor）——一项致力于测度世界各国创业活动的调研项目——的调查显示，2003年在中国，年龄在18岁至64岁的成年人中，11.6%的人参与了创业活动。这一数据使得中国在被调查的四十多个国家和地区中排在第11位，这意味着中国有一亿多人参与了创业活动，而且创业活动在长江三角地区、京津地区、珠三角地区、西部地区等特定的区域表现得更为活跃。由此可见创业活动对中国经济发展的贡献，也可以看出政府政策（如开发大西北的政策）对激发创业活动的作用。过去，中国曾有许多成功的创业者走向世界，今天中国又恢复了它作为一个具有伟大创新和创业精神的国度的地位。

创业活动不同于一般的经营工作。创业活动强调把握机会，创造性地整合资源，关注创新和变革，敢于承担风险。创业活动的重要性促使世界上许多商学院开设创业教育项目，中国的大学也越来越关注创业教育。我们的教材被翻译成中文出版，将有助于中国的读者理解如何成为成功的创业者。

我很高兴此教材的翻译工作由南开大学国际商学院副院长张玉利教授及其研究团队承担。我相信，具有良好的研究素质并对创业领域有深入研究的南开大学研究团队，一定会出色地完成翻译工作。

创业是相对复杂的商业活动，但并不神秘。我相信，本书将有助于读者理解创业这种重要的商业活动，阅读本书会有助于你的成功。

我期待着你的反馈，请直接与我联系。希望有一天我们在中国相聚。

斯科特 A. 谢恩

2005年3月

译者序

曾任美国百森商学院企业家研究中心主任的威廉·拜格雷夫(William D. Bygrave)教授,1998年在《企业战略评论》第9卷第2期上发表了一篇题为《构建创业型经济:来自美国的经验》的论文。在文中,他指出,事实上,美国能做的事情,其他发达国家也能做,美国超出这些国家的地方是企业家精神。企业家精神加上创新是美国繁荣的基础,企业家精神是美国最为重要的战略优势。通过考察1970~1985年的美国经济,彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)指出:“过去10~15年间,出现在美国境内的创业型经济形态是近代经济与社会史上所发生的最重要、最能给人希望的事件。”回顾我国改革开放二十多年的历程,情况也是如此,彰显创业精神的我国民营经济近年来取得的非凡成绩,为转型期中国经济的稳定和发展做出了卓越贡献。创业管理大师拉里·法雷尔则直接指出:“发展创业型经济是打赢21世纪这场全球经济战争的关键。”

创业已成为企业创造和保持竞争优势的重要手段。100年前入选道·琼斯工业股票指数的第一批美国最重要的30家大企业,如今只有通用电气公司一家仍留在其中,根本原因在于其独特的持续创业式管理。针对Fortune 500大公司的一项研究显示,在产品创新方面名列前100位的公司有65%采用了创业机制,而这500家公司中平均只有25%采用创业机制。最近在埃森哲公司主持的一项调查中,来自全球22个国家的许多高级主管认为微软是最富有创业精神的企业,有17%的被访主管认为目前世界上没有一家企业真正具备创业精神。尽管被访主管们对创业精神内涵的理解存在差异,但富有创业精神显然是现代企业管理所追求的重要目标。

长期以来,人们普遍认为创业的成功取决于创业者的个人禀赋。近些年来,创业活动可以被管理的观点得到广泛认同。德鲁克认为,创业并不只是一种天赋,是可以组织,并且需要组织的系统性的工作。创业活动是一种集中于机会而非资源的行为,是在不确定因素下企业家与环境互动的实现特定目标的复杂过程。如果能够透析创业过程,显然有助于把握创业规律,以便更好地管理创业活动。不少学者为此做了大量的工作,从我们所掌握的相关文献看,本书把创业过程阐释得最清楚,分析得最透彻,为今后创业管理教材的写作树立了典范。

由于近年致力于创业领域的学术研究,我们的团队成员已经阅读了本书作者的大量文章,这次有机会翻译他们的著作,又是一次系统的学习过程。在此,愿意将我们学习的心得和感受与读者朋友们分享。

创业活动的复杂性首先表现在一些难以解释的现实问题上。以机会为例,创业的成败与把握机会的能力紧密相关,但为什么有些人比其他人更善于识别机会?现存企业以及大公司也特别关注创新,愿意甚至善于开发机会,为什么资源匮乏的创业者能够在创新方面表现出如此好的业绩?关于机会识别,作者从焦点调节理论和信号觉察理论给予解释,发现几乎所有的成功识别有价值机会的创业者都采用这两种观点的混合策略:他们渴望识别真正的机会(成功的投机),但同时也尽力避免错误察觉——避免浪费时间、努力和资源去追求实际不存在的机会。关于创新,作者强调创业者必须开发有利于新企业的机会,包括能力破坏型技术、独立性机会、存在于人力资本中的机会等。对这些问题,尽管已经有了不少解释,但作者在已有结论梳理的基础上,给出更系统、更通俗的解释,新颖且有说服力。另外,作者并不满足于清晰的解释,更积极寻求解决措施。针对潜在创业者,作者提出提高识别有价值机会的能力的具体步骤,包括构建广博的知识基础、将知识组织起来;增加信息获取的渠道;把已有知识联系起来积极寻求机会;提高实践智能;用健康的畏惧来缓和和对成功的热望。对一些本来难以找到有效解决措施的

问题，作者总能指明一定的努力方向。阅读这些内容，你会感受到作者对创业问题的研究功底，他们是内行！

其次，本书是在讨论创业问题特别是新企业创建问题，而不是泛泛而谈。作者始终把握创业的本质——有价值的机会与富有创业精神的个体之间的结合，并严格按照创业过程展开分析，从新企业创意的产生和/或某个机会的识别，到开发该机会所需资源（资金、人力和信息）的整合，到创建新企业，再到管理成长和收获回报。准确地识别了不同阶段创业活动的关键问题，运用多方面知识解释问题的成因，结合作者自己及其他创业者的实际经验验证，尝试提出具体可行的解决措施。而目前不少著作是在阐释理论，而不是在讨论问题；是借创业和中小企业的名目讨论一般企业管理问题，没有针对性。

第三，本书很好地体现了创业学的多学科交叉特点。作者强调，创业作为一个商业分支，可以在经济学、行为科学和社会学中找到重要根源。通读本书，你可以感受到心理学、管理学、经济学、财务学、市场学、认知科学、金融学等多学科知识在创业管理实践中的重要性；可以感受到创业学的确是一门整合性、创新性强的课程。书中涉及到许多术语，但不必担心，作者用通俗的语言给予了解释，而且多处提示你注意，你不仅能够读懂，还能记住。

第四，紧密联系实际。任何教材的作者都强调理论与实践结合，但真正做到不易。本书每章开头都引入一个实例，针对问题，层层展开，逻辑性很强。从实践中来，到实践中去。在行文中，穿插了“创业者之音”、“危险！前面有陷阱！”等专栏，利用了对成功创业者的实地访谈、案例、视频资料等丰富的论述形式，娓娓道来，给读者以身临其境的感觉。不要忘了，作者特别是巴隆本人就是创业者，而且其创业活动还算成功。

除上述特点外，本书可读性强，主要体现在：（1）阅读本书，你会感觉是在听作者讲课，也会感觉是在与作者聊天，作者不时地提醒读者把握重点，有时让人觉得有些重复甚至啰唆，但又不致走神，不敢不听，因为严谨的推理和仔细的分析一定会激发你的学习欲望；（2）作者按节总结要点，每章最后都有总结，只要看这些关键点，就可以把该章内容回忆起来；（3）贴近读者，书中引用了大量的实例，但这些实际的事情大多数与我们的生活联系紧密，作者在用我们身边的事情讲道理；（4）通俗易懂，本书涉及的知识面广，有些读者可能担心自己的知识水平，你不会有读不懂的感觉，倒可能惊讶：为什么这么浅显的道理我却没注意！

本书融研究型教材与通俗读物的特点于一体，适合很多人读。对实际创业者来说，“危险！前面有陷阱！”、“创业者之音”等栏目都很有用。此外，作者的很多建议值得在实践中注意，如选择合作创业者时，一种有用的方法是在知识、技能和经验方面关注互补性，而在个人特征和动机方面关注相似性；群体经常不能分享一人或少数几个成员知道的信息，恰好相反，他们倾向于讨论多数成员已经知道的信息，这将引起错误的决策；应注意消除自利性偏见，别只图雇佣临时员工成本低的优点，他们也会加大你保守商业秘密的难度；要善于管理压力，确保身体健康以享受自己的劳动成果。对研究者来说，作者提出了不少有学术价值的研究问题，如大公司如何把握和运用破坏性技术等。同时，本书系统地反映了创业研究领域的最新研究成果，从文献看，大部分都是2000年以后发表的，还有许多正在编辑出版的资料。对学生来说，读本书有助于综合所学知识，理论与实践应用结合。

别仅仅把本书作为创建企业的指南来读，即使不创业，也有必要读本书，今天的社会，我们需要用创业的思维开展目前的工作，这有助于你脱颖而出。

当然，本书的作者是美国人，尽管书中多处引用中国的谚语和哲学思想，毕竟主要是写美国的事情，请注意法律、财务、政策、环境等方面的差异以及在中国的适用性。另外，目前关于创业问题的研究已经突破了个体创建新企业的范畴，现存企业、非营利组织乃至政府都存在创业问题，希望读者展开联想和比较。

20世纪80年代以来，创业教育越来越普及并形成一股强劲的热潮。向来以长于“一般管理”而著称的哈佛商学院也围绕企业家精神而重组课程，并形成了被称为“创业型管理者”的方向课程，2000年又将创业管理学确定为MBA学生第一年的必修课程，目前哈佛商学院在该方向开设了23门课程。加州大

学洛杉矶分校开设的创业相关课程有24门,其他如芝加哥大学、麻省理工学院、斯坦福等著名大学,目前都在倾力专注于此领域,以求在新经济的趋势里站稳脚步。据百森商学院和伦敦商学院联合发布的全球企业家精神监测报告显示,2001年,美国超过1 500所4年制大学和学院提供了创业课程,而且被授予管理学博士学位,侧重于创业方向研究的大学仍在持续增加。

在本书即将出版之际,特别要感谢机械工业出版社华章分社为我们团队提供了一次很好的学习机会。全书的翻译首先由张玉利、谭新生、陈立新翻译并校订了术语表,然后由谭新生(负责第1、2章)、杨晓非(负责第3、4、6章)、陈忠卫(负责第5章)、王伟毅(负责第7、8章)、陈立新(负责第9、10、14章)、陈颀(负责第11、12、13章)分别完成各章及各章对应附录部分内容的初译。在翻译过程中,张玉利对各章的初稿提出修改意见,王伟毅也参与了部分译稿的审阅,给予反馈,再由谭新生、陈立新完成二稿,最后由张玉利完成三稿的审校。由于我们的水平有限,书中一些语句的译法可能略有不妥,恳请读者朋友们批评指正。

特别感谢吴颖洁女士对在我国推动创业管理教育的信心和执着,同时感谢程天祥先生在编辑出版本书过程中所做的大量工作及提出的许多好的修改意见。我们将创业管理作为一个主要的研究领域开展研究工作,并于2003年成立了创业管理研究中心。本中心在实践层面的主要任务是鼓励创业精神,激发人们运用创业思维开展目前的工作;把握机会,创造价值,探索创新与挑战自我。在学术层面,则致力于追求理论创新和新的管理范式。翻译本书的过程是一次团队学习过程,作为负责人,我要感谢参与本书翻译的团队成员,他们的敬业和合作精神是本职工作得以顺利完成的根本保证。

张玉利

2005年元月于南开大学

译者简介

张玉利

经济学博士、管理学教授、博士生导师，兼任南开大学国际商学院副院长、国际企业管理系主任、创业管理研究中心主任、南开大学中小企业研究中心常务副主任。近年来围绕创业管理、中小企业与企业成长、企业管理、管理教育等研究领域主持国家自然科学基金、国家社会科学基金、教育部人文社会科学基金课题6项，发表学术论文80余篇，出版教材与学术专著6本，组织召开了“首届创业学暨企业家精神教育研讨会”、“中国企业成长研讨会”，为摩托罗拉公司、天津顶新集团、三星集团、联想创投公司、珠海华丰集团等众多的企业开展过管理培训，获天津市“五四”奖章、宝钢教育基金优秀教师奖、霍英东教育基金会高等院校青年教师奖等多项奖励。

谭新生

南开大学国际商学院企业管理专业博士研究生，主要研究方向为创业、企业成长与跨国投资。曾在《外国经济与管理》、《世界经济》、《经济问题》、《科学管理研究》等学术期刊上发表论文7篇。

陈立新

南开大学国际商学院企业管理专业博士研究生，主要从事创业管理与战略管理的研究。

作者简介

罗伯特 A. 巴隆 (Robert A. Baron)

迪安 R. 惠灵顿 (Dean R. Wellington) 管理学和心理学教授，获得衣阿华大学哲学博士学位。他近来刚结束了在 Severino 技术创业中心的临时主任和临时董事职务 (2001~2002)。巴隆教授曾执教于普渡大学、明尼苏达大学、得克萨斯大学、南卡罗来纳大学、华盛顿大学和普林斯顿大学。1982年，他是牛津大学的访问学者。从1979年到1981年，他在国家科学基金 (华盛顿特区) 担任项目主任职务。2001年法国研究部委任他为高级访问研究会员。自1978年以来，他一直是美国心理协会的会员。

巴隆教授在专业期刊上发表了一百多篇论文，并在汇编类书籍里撰写了30章。他是四十多部管理和心理类专著的作者或合著者，包括《组织中的行为》(第8版) 和《社会心理学》(第10版)。

巴隆教授是阿尔巴尼交响乐团的董事会成员 (1993~1996)。他拥有三项美国专利，是创新环境产品有限公司的创建者、董事长和首席执行官 (1993~2000)。

巴隆教授的研究和咨询活动主要集中在以下领域：(1) 创业中的社会和认知要素；(2) 工作场所的侵犯与暴力；(3) 物理环境 (如照明、空气质量、温度) 对生产率的影响。

斯科特 A. 谢恩 (Scott A. Shane)

凯斯西储大学 (Case Western Reserve University) Weatherhead 管理学院的经济学和创业学教授，也是区域经济研究中心的学术带头人，获得宾夕法尼亚大学哲学博士学位。谢恩博士曾执教于马里兰大学、麻省理工学院和佐治亚理工学院。作为五十多篇有关创业和创新管理学术论文的作者，谢恩博士的成果发表于《管理科学》、《管理学会杂志》、《管理学会评论》、《战略管理杂志》、《决策科学》、《经济行为与组织杂志》、《管理杂志》、《企业创业杂志》、《国际商业研究杂志》、《创业理论与实践》以及其他期刊。他目前是《管理科学》研发、创新、创业和产品开发部的部门编辑。他目前的研究是考察创业者如何识别和评价机会、整合资源和设计组织。谢恩博士为许多大型和小型组织提供过咨询，并在挪威、波兰、新西兰和美国的高级管理者教育项目中授课。他的研究成果曾被《华尔街日报》和《创业者杂志》引用。

前 言

寻求最佳平衡

我们总是有这样的经历：在一个鸡尾酒会或者其他社交场合里，我们遇到的某些人会问道：“你们做什么的？”当告诉他们我们是教授时，他们的下个问题通常是：“你们讲授什么？”当我们回答“讲授创业”时，许多人会非常好奇，并马上说明他们为什么觉得我们的回答很有吸引力：在他们的眼中，创业者是一个非同寻常的群体——是能够将稻草变成金条的神秘人物在现代社会的再现。不过，我们近来的研究发现，创业者不是从稻草而是从梦想和创意开始，并将它们变成了金条——也就是帮助他们迅速致富的新企业。总之，我们遇到的许多人都认为，讲授创业课程和从事创业研究是一个非常令人兴奋的职业。

我们并不一定要对这个结论发表意见！但我们都深信创业是一个有吸引力的话题。实际上，促使我们完成这本书的动力是我们对创业领域的个人责任感。具体来讲，我们认为近年来，该领域在实现将创业理解为一个过程的目标方面取得了快速的进步，这种进步反过来对帮助创业者创建新企业具有重要的启示。这些看法离下面的问题只有一步之遥：“我们可否写一本能准确反映这些变化的新教科书呢——强调该领域的日益复杂性和实用性的教科书？”作为天生的乐观主义者，我们认为值得一试，努力的结果就是你将要读到的这本书。

在决定撰写本书时，我们立刻发现需要一个清晰的策略才能达到我们的目标——一本能准确、全面地反映创业领域最新发展的教科书。这里，我们介绍一下这种策略，以及实施该策略所采取的具体措施。但在介绍之前，有必要简要地说明在整个撰写过程中指导我们思考的几个基本原则。

我们的指导原则

这里概述一下指导我们撰写本书的一些原则。

创业是一个过程

我们认为，最近该领域开始将创业视为一个持续的过程而不是一个单独的事件（如企业的创建或者某个机会的识别）。为反映这种认同趋势，我们将创业过程展现为几个独特的阶段：

- 针对一个新企业的创意的产生和/或某个机会的识别
- 开发该机会所需资源（资金、人力和信息）的整合
- 创建新企业
 - 管理成长
 - 收获回报

尽管这些阶段通常不能截然分开，有时还同时发生，而且在具体的企业内经常会自我循环，但我们仍然认为创业者创建一个新企业的努力会大致遵循这个基本步骤。因此，这本书也采用了这个顺序并相应地提出了一个关于创业的过程观点。

在创业过程的每一阶段，个体层次变量、群体或个体间层次变量以及社会层次变量都在发挥着作用

直到最近，创业领域针对以下问题一直存在着争论：在研究创业过程的时候，我们应该聚焦于创业者（如这个人的技能、能力、才能、动机、特质等）、群体层次变量（如其他人提供的信息、与合作创业者、顾客、风险投资家的关系等），还是创业者所处的社会环境（政府政策、技术、经济条件）？我们认为大可不必争论这个问题，因为在创业过程的每个阶段，所有这三种变量都在发挥着作用。

比如，考察一下机会识别的问题。当然，这个过程产生于特定个体的脑海中，并反映出诸如个人的现有知识和独特的生活经历这些个体层次变量的影响作用。但是，如果不断变化的技术、社会和经济条件（社会层次变量）不能够产生具有赢利潜力的事物，机会识别也不会发生。另外，与创业者接触的其他人（朋友、同事、甚至在传媒界的人）通常是重要的信息来源，并在机会识别中起着关键作用（群体层次变量）。总之，为充分理解机会识别过程，三个分析层次都很重要而且都应加以考虑。我们认为创业过程的其他阶段都是如此；换句话说，个体层次变量、群体层次变量以及社会层次变量相互作用，从而影响到创业者的每个行为和每项决策。因此，所有这三个层次都贯穿于整本书的分析当中。

理论和实践并不是相互分离或者排斥的，相反，它们是同一硬币的两面

创业领域具有双重性质：一方面，它寻求对该过程的更好的理解——该过程是如何展现的，以及影响该过程并决定创业者是否成功的许多因素有哪些；另一方面，创业领域又关注向创业者提供为实现目标所需的实践知识和技能。在这两个目标之间是否存在“不协调”？我们认为绝对不是！一个广为接受的原则是，几乎在所有领域，系统的知识和深刻的理解对成功的实践是必要的。换句话说，在向创业者提供他们所寻求的实际帮助之前，我们必须首先理解创业作为一个过程的基本性质。由于这个原因，我们尽力在整本书中达到理论和研究与实际建议和应用之间有一个较好的平衡。在每一章，我们对有关创业过程某些具体方面的要点知识进行了归纳，并说明这些知识如何加以应用，以解决创业者所面临的实际问题。寻求最佳平衡以及实现这种平衡是本书的一个主要目标。

其他学科的许多观点有助于对创业的理解

创业领域在本质上是综合的：在许多历史更悠久、基础更深厚的学科中，如经济学、心理学、管理学和社会学，都能找到创业领域的重要根源。每个领域都提出了不同的观点，并且都非常有助于我们对作为过程的创业的理解。因此，在本书中充分反映这些学科观点是我们采纳的另一个指导原则。事实上，我们所接受的训练以及经验几乎涵盖了所有的这些领域（心理学、巴隆的组织行为/人力资源管理、管理学、谢恩的经济学），这确保了我们可以采纳一个综合的、包含各领域的方法。但由于这是一个非常重要的目标而不能想当然，所以我们仍把包含这些不同观点作为我们的指导原则。

使本书更加有用的具体特点

同意指导原则是一回事，而相应地实施这些原则又是另外一回事。那么，我们如何将这些原则贯穿于本书呢？下面是我们采取的一些具体措施。

涵盖范围

首先，我们尝试为创业领域提供一个很宽的范围。根据这个目标，本书包含了许多其他教材没有涉及的主题，比如：

- 创造和机会识别的认知基础
- 明智地选择合作创业者
- 收集市场信息的间接技术
- 决策群体所面临的潜在陷阱

- 从事商业活动的法律环境（如商业合同）
- 在新公司中的营销过程
- 对新企业绩效起战略作用的互补性资产
- 创业者必备的人际技能：建立信任、施加影响、管理压力
- 招聘、选拔和激励高绩效员工
- 创业者的个人生活（如他们的家庭）对其成功的影响
- 谈判技能在退出战略中的作用
- 开发和保护知识产权
- 如何有效地陈述商业计划

理论和实践之间的平衡

为获得这种平衡，每章都包含了我们可以获得的最新发现和最新信息。结果是：我们所利用的研究是最新的，许多引证来自于2000年及以后的研究成果。为确保创业实践能够得到充分地表述，本书设计了两个专栏：

危险！前面有陷阱！该专栏强调创业者们应该意识到的潜在陷阱和危害——被证明对他们的新企业和梦想有致命威胁的陷阱和危害。更为重要的是，该专栏为每章的核心概念均提供了具体事例，如：

- 通过创建企业来开发渐进式创新（第2章）
- “因投资过多而不能退出”：沉没成本的潜在破坏效应（第3章）
- 当创业者不熟悉法律时会发生什么（第8章）
- 受阻于主导设计：电力汽车的故事（第9章）
- 员工偷窃行为：与不公平的雇主扯平（第13章）

创业者之音 书中有几章包含了与成功创业者的对话。这些创业者就创业过程的各个方面分享了他们的观点，并对如何应用每章中的原则提供了具体事例，如：

- 避免错误警觉（第3章）
- 在开始之前了解你的市场和竞争优势（第4章）
- 恰当的退出策略的多重收益（第14章）

THE VOICE OF EXPERIENCE

The Four Pillars of
New Venture Success

As one of the founders of Axiowave Networks, Mukesh Chatter brings with him more than 18 years' experience in the architecture, design, and development of state-of-the-art networking equipment and supercomputers and also holds several patents in these areas. Prior to founding Axiowave, he was the founder, president, and CEO of Nexabe Networks, Inc., a highly successful terabit switch/router company, which was acquired by Lucent Technologies in July, 1999. A noted systems architect, Chatter invented the innovative scalable switching fabric technology that operates at multi-terabits per second. He subsequently served as vice president and general manager of IP products of Lucent. Chatter holds a master's degree in computer and systems engineering from Rensselaer Polytechnic Institute in New York and was its "Entrepreneur of the Year" in 2001.

What factors contribute to an entrepreneur's success? This is certainly a basic question for the field of entrepreneurship and one that can only be answered fully through systematic research. But the insights of highly successful entrepreneurs, too, can be valuable in this respect. This is the topic I discussed with Mukesh Chatter in a recent interview.

Baron: "In your experience, what ingredients are necessary for an entrepreneur to succeed?"

Chatter: "I often think in terms of what I call the 'four pillars'—four things that you absolutely need to succeed. First, you must have a burning need—if you don't have this kind of passion, you really don't have an opportunity. Second, you must have a solution—something that is a lot better than what is out there—a solution that makes you top. Third, you must have money—you can't get anywhere without financial resources. Finally, you need a team that can execute—that can make it all happen. You need all four to really succeed."

Baron: "I'd like to hear more about the team—just what do you mean by 'a team that can execute'? How do you go about building one?"

Chatter: "You do it by building a corporate culture that values fairness and teamwork. Everyone is part of the team, including you. You are not the king—you a member of the team. You must

使本书更具吸引力的特点

我们的教学经验（加起来超过50年）告诉我们，当学生们发现一本教科书难以阅读或者单调乏味时，它的价值就会大大下降。带着这样的看法，我们设计了一些特色，使得本书读起来更有趣，使用起来也更方便。首先，写作风格明了而且直接——这样有助于同读者沟通而不是让他们感到厌烦或急躁。其次，

我们设计了许多专栏帮助学生：各章都以内容摘要和学习目标开始，正文的各章末尾都有要点的简要回顾，所有图表都经过专门设计，并有具体说明以帮助读者正确理解，每章末尾都有要点总结与回顾。

正文中所有的**关键术语**都以黑体字标出，并在各章末尾的**术语表**中给出了它们的定义。每章的章末材料包括**讨论题**，用来鼓励对主要观点进行课堂讨论，以及**实际业务练习**，让读者实际运用所提出的原则，并帮助学生为他们自己的新企业创意撰写可行性分析报告或商业计划书。每章末还包括**信息链接练习**，学生们可以在本书的支持网站上找到更多的信息链接练习。该部分向读者推荐了现有学术期刊中对各章概念进行阐释的相关论文，并激发读者们的进一步兴趣。最后，本书还有丰富的案例资源。在附录A“案例研究”中可以找到用来解释各章概念的案例。在附录B“视频案例图书馆”中提供了更多的信息和可供讨论的问题。另外，学生们可以从网站<http://baron.swlearning.com>获得更长、更为详细的综合案例，案例中实际商业活动的成功与失败阐述了各章中的原则，以及创业过程的每个阶段。

我们相信，这些特点可以使本教材成为学生们真正想读的一本书——当然，这是迈向学习的关键一步。

写给学生

本书是用来学习和创建自己公司的有用工具

当回想起自己当年在大学的时光时，我们都能够记得我们所使用的书本，老实说，非常让人头疼。尽管我们经常努力学习到深夜，但那些书本不仅显得枯燥和难以理解，而且根本没有提供任何帮助。由于它们读起来是那样的痛苦，因而难以记住它们可能包含的任何有用信息，我们只是想尽快地忘记它们！

因此，当我们决定撰写本教科书时，我们承诺它不会像以前的教科书那样。相反，我们尽力使得本书易于阅读和有用，不仅在你为准备考试而学习本书时，而且在你以后创建自己的公司时也同样如此。我们采取了哪些措施来达到这些宏伟目标呢？这里做一个概括：

- **各章内容摘要**：研究结果清楚地表明，被组织起来的信息比那些没有加以组织的信息更易于理解和记忆。由于这个原因，各章都以其内容提要开始。如果你花一点时间阅读这些提要，它们将帮助你了解每章是如何展开，以及各部分是如何结合起来的，这将进一步帮助你理解和记忆所提供的信息。
- **在各章末尾的要点回顾**：通常，我们会“只见树木不见森林”——过分沉溺于细节而忘记了要点。为避免这种可能性，正文后都紧接着一个要点回顾。如果你仔细思考这些要点，将有助于你记住最重要的观点和信息，这将进一步使你的学习更有效率。
- **关键术语**：我们自己的学生经常会问：“什么是最重要的观点和概念？”为了帮助你认识到这些观点和概念，它们都以黑体字标出。
- **术语表**：另外，在各章末尾有一个独立的术语表，给出了关键术语的明确定义。将这些定义集中在一个地方使用起来很方便——不仅在你现在为准备考试而学习本书时，而且在你以后使用本书的知识创建自己的公司时，它都将帮助你记住这些术语的含义。
- **所有表格和图形的特别标注**：我们没有仅仅复制来源于其他资料的表格和图形，而是对它们进行了专门设计以使得它们更易于理解。而且，为了帮助你掌握它们所阐释的要点，所有表格和图形都包含了特别标注以引起你的注意并解释为什么它们很重要。
- **章末的要点总结与回顾**：所有要点在章末被再一次加以总结；这将使你更容易对它们进行回顾，而且了解它们是如何相互联系的。
- **信息链接练习**：这些是与各章内容密切联系的研究性练习，用以阐释和强调要点和概念。
- **章末的“实际业务练习”**：这些练习让你实际运用各章所提出的重要原则。它们将帮助你为你的新企业撰写实际的可行性研究报告或商业计划书做准备。
- **帮助你成为一名成功创业者的专栏**：包含两个不同的专栏，我们相信你们会认为它们既有趣又有用：
 - 危险！前面有陷阱！这些专栏用来强调使不警觉的创业者掉入陷阱的潜在危险。识别它们可以帮助你未来避免许多痛苦的经历！

- 创业者之音。教科书中有几章包含了与非常成功的创业者所进行的访谈。创业者们在创业过程的许多方面分享了他们的观点，为如何实际运用某一特定章节中的原则提供了具体的事例。
- 案例研究（附录A）：它包含了为13章内容所提供的案例研究，通过真实创业活动的细节来阐释你在各章中学到的概念。
- 视频案例图书馆（附录B）：它向你提供了老师所选择的小企业学院视频案例中的企业的附加背景信息。该附录也包括供讨论的问题，以促使你进一步思考案例所描述的创业问题。
- 在线综合案例：你可以从本书的网站<http://baron.swlearning.com>下载这些案例。这些案例中的真实企业面临着你在新企业里也可能面临的类似的机会与威胁，这个特点可以用来阐释各章的概念以及创业过程的各个阶段。

我们认为这些特点使本书读起来更有趣，作为学习工具也更加有用，而且，更为重要的是，当你创建自己的公司时，它可以作为实践知识的良好来源。我们希望获得你的认同，并希望你认为本书是一本在将来值得重复参考的书。祝你在学习本课程的过程中，以及在将来创建企业的激动人心的日子里拥有好运。

致谢

在本教材的撰写和修改过程中，我们的许多同事慷慨地提出了他们的意见和建议。我们对他们所投入的时间和负责任的反馈表示感谢。

Joseph E. Combs

瑞奇蒙德大学

Todd A. Finkle

阿克伦大学

Gerry George

威斯康星大学

Samuel R. Gray

新墨西哥州立大学

Andrea S. Hershatter

艾默瑞大学

Michael Lounsbury

康奈尔大学

Gary Libecap

亚利桑那大学

Kenneth Maddux, Jr.

圣克劳德大学

Gideon D. Markman

佐治亚大学

Peter Marton

图夫茨大学

Pamela Pommerenke

密歇根州立大学

George W. Rimler

维吉尼亚联邦大学

Harry J. Sapienza

明尼苏达大学

Richard L. Smith

衣阿华州立大学

Monica A. Zimmerman

坦普尔大学

结语

我们不遗余力以使本书尽可能准确、全面、及时并对读者有用。我们也努力展现创业领域的现有面貌，并实现我们认为是非常重要的理论、研究和实践之间的平衡。我们成功了吗？只有你们，本书的读者，才能够决定。因此，请通过下面的e-mail地址与我们分享你们的反馈、建议和意见。若能收到你们的来信我们将非常高兴，更为重要的是，我们肯定将非常仔细地倾听你们的意见和建议！预先感谢你们的帮助。

罗伯特 A. 巴隆

baronr@rpi.edu

斯科特 A. 谢恩

sas46@cwru.edu

目 录

中文版序
译者序
译者简介
作者简介
前言

第一部分 创业：谁、什么、为什么？

第1章 创业：一个研究领域与一种活动	2
1.1 创业领域：本质和根源	4
1.1.1 创业：经济增长的引擎	5
1.1.2 创业：其他学科提供的基础	6
1.2 创业：基于过程的观点	8
1.2.1 分析层次：微观和宏观的再考察	10
1.2.2 创业：有价值的机会与富有创业精神的个体之间的结合	11
1.3 创业知识的来源：如何了解我们知道什么	11
1.3.1 观察、反思与实验：获取知识的不同途径	12
1.3.2 理论：回答“为什么”和“如何”的问题	14
1.4 本书的使用指南	16
要点总结与回顾	17
术语表	17
讨论题	18
信息链接	18
实际业务练习	19
学习强化	20
注释	20
第2章 认识机会：理解创业机会与行业分析	21
2.1 机会的来源：新企业的起源	23
2.1.1 技术变革	24
2.1.2 政治与管制变革	24
2.1.3 社会与人口变化	25

2.2 机会的类型：超越新产品和服务	26
2.3 有利于新企业的行业：新企业的沃土	27
2.3.1 知识条件	27
2.3.2 需求条件	28
2.3.3 行业生命周期	29
2.3.4 行业结构	30
2.4 机会和新企业	31
2.4.1 为什么大部分机会都有利于现存企业	32
2.4.2 有利于新企业的机会	33
危险！前面有陷阱！通过创建企业来开发渐进式创新	35
要点总结与回顾	35
术语表	37
讨论题	37
信息链接	38
实际业务练习	38
学习强化	39
注释	40
第3章 创业的认知基础：创造力与机会识别	41
3.1 创造力和机会识别的基础：存储和使用信息的心智结构	43
3.1.1 存储和使用信息的认知系统：记忆、心智图式和原型	43
3.1.2 有限的信息处理能力：为何完全理性比想像的要少	45
危险！前面有陷阱！“因投资过多而不能退出”：沉没成本的潜在破坏效应	47
3.2 创造力：摆脱思维定式	47
3.2.1 创造力：产生非同寻常的事物	48
3.2.2 概念：创造力的组成要素	48
3.2.3 创造力与人类智能	50
3.2.4 激发创造力：集合方法	51
3.3 机会识别：创业过程的关键一步	52
3.3.1 信息获取与有效使用：机会识别的核心	53
3.3.2 机会识别：认知科学的其他观点	54
创业者之音 避免错误警觉	56
3.3.3 增强机会识别的实践技能	57
要点总结与回顾	58
术语表	59
讨论题	59
信息链接	59
实际业务练习	60
学习强化	61
注释	62

第二部分 整合资源

第4章 获取必要的信息：为什么对创业者来说“三思而后行”的确是一个好建议	64
4.1 市场信息：决定顾客的真实需求	66
4.1.1 收集市场信息的直接技术：调查、认知图和焦点小组	67
4.1.2 收集市场信息的间接技术：像福尔摩斯一样的创业者	68
4.2 政府政策与规则：如何影响新企业	70
4.2.1 税收：创业者需要考虑的重要因素	70
4.2.2 政府政策：日益有利于新企业	71
4.3 政府法规：每个创业者应该知道什么	73
危险！前面有陷阱！当好创意失败时：忽视规则的代价	75
4.4 解释信息：决策群体面临的潜在陷阱	75
4.4.1 接受“早期偏好”：为什么最初的大多数人会获胜	76
4.4.2 群体极化：为什么群体通常会仓促行事	76
4.4.3 群体思维：群体成员间过大的内聚力何时会变得危险	77
4.4.4 忽略未共享的信息	77
4.4.5 改善群体决策：应对陷阱的技术	78
创业者之音 在开始之前了解你的市场和竞争优势	78
要点总结与回顾	80
术语表	81
讨论题	81
信息链接	82
实际业务练习	82
学习强化	83
注释	84
第5章 组建团队：获取和使用必要的人力资源	85
5.1 相似性与互补性：“认识你自己”的再思考	86
5.1.1 自我评估：知道你拥有什么将有助于决定你需要什么	88
5.1.2 相似性或互补性：结语	89
5.2 选择合作创业者：实现新企业人力资源的最大化	90
5.2.1 印象管理：获得好印象的精妙艺术以及如何认识它	90
5.2.2 欺骗：超越印象管理	91
危险！前面有陷阱！合作伙伴不像他自己所声称的那样：社会认知何时会失效	93
5.3 利用新企业的人力资源：在创业团队中建立强有力的工作关系	94
5.3.1 角色：越清晰越好	94
创业者之音 为什么你的家庭应该成为团队的一部分，或者至少是完全支持	95
5.3.2 公平感知：一个难以捉摸但必要的组成部分	96
5.3.3 有效沟通	98
5.4 扩充新创企业的人力资源：超越创业团队	99
5.4.1 获得优秀的员工：社会网络的关键作用	99

5.4.2 更大就一定更好吗? 作为新企业成长要素的员工数量	100
5.4.3 新企业应该雇佣临时员工还是终身员工? 承诺与成本	100
5.4.4 一些总结性思考	101
要点总结与回顾	101
术语表	102
讨论题	103
信息链接	103
实际业务练习	103
学习强化	105
注释	105
第6章 新企业融资	107
6.1 为什么筹资如此困难? 不确定性与信息非对称问题	109
6.1.1 信息非对称问题	109
6.1.2 不确定性问题	110
6.1.3 新企业融资问题的解决方案	111
6.2 资金数量和来源: 你需要多少以及什么类型	113
6.2.1 创业资金数量	113
6.2.2 评估融资需求: 创业成本、预编财务报表、现金流量表以及盈亏平衡分析	114
危险! 前面有陷阱! 所筹资金太少存在的危险	117
6.2.3 资金类型: 债务与股权	118
6.2.4 资金来源	118
6.3 新企业融资结构	121
6.3.1 股权融资过程	121
6.3.2 分阶段融资	122
6.3.3 资金成本	123
6.4 社会资本和新企业融资的行为问题	124
6.4.1 社会关系与资金筹集过程	125
6.4.2 鼓动投资者的行为与行动	125
要点总结与回顾	126
术语表	127
讨论题	128
信息链接	128
实际业务练习	128
学习强化	130
注释	130
第7章 撰写有效的商业计划书: 设计通往成功的路线图	131
7.1 为什么要撰写商业计划书? 目标清晰的好处	133
7.2 商业计划书的组成部分: 基本要求	134
7.2.1 概要	135

7.2.2 背景、产品和目的	137
7.2.3 市场分析	137
7.2.4 开发、生产和选址	138
7.2.5 管理团队	139
7.2.6 财务计划和预期	139
7.2.7 关键风险：描述可能出现的错误	140
7.2.8 收获回报：收获与退出	141
7.2.9 时间表和里程碑	141
7.2.10 附录	142
7.2.11 对无形事项的说明	142
危险！前面有陷阱！新企业商业计划书的7个致命错误	142
7.3 有效地陈述商业计划：现在轮到你行动啦	143
要点总结与回顾	145
术语表	146
讨论题	146
信息链接	147
实际业务练习	147
学习强化	148
注释	148

第三部分 创建新企业

第8章 新企业的法律形式及其经营的法律环境	150
8.1 新企业可以采取的法律形式	151
8.1.1 独资经营：一家企业、一个所有者	152
8.1.2 合伙制：不同形式、不同收益	152
8.1.3 公司制：有限责任，但承担一定代价	155
8.1.4 S型公司	155
8.1.5 有限责任公司	156
8.1.6 合资企业	156
8.1.7 专业公司	156
8.2 新企业的法律环境：一些基本概念	157
8.2.1 新企业与法律	158
危险！前面有陷阱！当创业者不熟悉法律时会发生什么	159
8.2.2 商业合同：基本形式	159
8.2.3 合同的基本要素	159
8.2.4 合同规定的义务	160
8.3 特许经营	160
8.3.1 特许经营的类型	161
8.3.2 成为加盟商的优点	162