

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

ENTREPRENEURSHIP

创业管理

Entrepreneurship

[美] 克里斯·波尔顿 (Chris Boulton) 著

[美] 帕特里克·特纳 (Patrick Turner)

牛建波 李胜楠 肖昕昕 等译



格致出版社

上海人民出版社



WILEY

高级工商管理译丛

译丛主编 李维安

ENTREPRENEURSHIP

创业管理

Entrepreneurship

[美] 克里斯·波尔顿 (Chris Boulton) 著
[美] 帕特里克·特纳 (Patrick Turner)
牛建波 李胜楠 肖昕昕 等译

格致出版社
上海人民出版社


WILEY

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/(美)波尔顿(Boulton, C.), (美)特纳(Turner, P.)著;牛建波等译. —上海:格致出版社, 上海人民出版社, 2008

(高级工商管理译丛)

书名原文: Entrepreneurship

ISBN 978-7-5432-1519-1

I. 创… II. ①波…②特…③牛… III. 企业管理-亚洲
IV. F279.303

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 134351 号

责任编辑 高 图
封面设计 钱字辰

高级工商管理译丛

创业管理

[美]克里斯·波尔顿 帕特里克·特纳 著
牛建波 李胜楠 肖昕昕 等译

出版 世纪出版集团 格致出版社
www.ewen.cc www.hibooks.cn
上海人民出版社
(200001 上海福建中路193号24层)



编辑部热线 021-63914988

市场部热线 021-63914081

发行 世纪出版集团发行中心
印刷 上海商务联西印刷有限公司
开本 787×1092毫米 1/16
印张 14
插页 1
字数 287,000
版次 2009年1月第1版
印次 2009年1月第1次印刷
ISBN 978-7-5432-1519-1/F·101
定价 35.00元

Entrepreneurship

Copyright © JOHN WILEY & SONS 2005

Chinese (Simplified Characters only) © 2008

By Shanghai Peoples' Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

上海市版权局著作权合同登记章:图字 09-2007-098 号

总译序

本套高级工商管理译丛专门以亚洲国家的企业为研究对象,通过大量的案例分析探讨了亚洲企业如何引入先进的管理工具。译丛涵盖了五个领域:供应链管理、人力资源管理、平衡计分卡、公司治理和创业管理。从微观层面的供应链管理、人力资源管理,再到企业战略层面的平衡计分卡、公司治理,最后到宏观层面的创业管理。从所涵盖的国家来看,既有已步入发达国家或地区的日本、中国香港、新加坡、韩国,也有马来西亚、印度尼西亚这样的发展中国家,还有经济蓬勃发展,被誉为“南亚象”的印度。因此,这套译丛极好地概括了 20 世纪 90 年代亚洲金融危机后亚洲各国企业在上述五个方面所获得的经验。

值得注意的一点是,这套译丛列举了大量亚洲企业案例。众所周知,案例教学在商学院的教学中占有重要的地位,但目前中国的 MBA 教学中存在一个不良的倾向,就是大量使用欧美地区企业的案例,缺乏本土企业案例。由于经济发展水平、文化背景上的差异,欧美企业案例的作用就受到了一定的影响。与之相对照,亚洲国家处在相同的发展阶段,这些国家或地区的案例对中国企业来说更具参考价值。

以印度的塔塔汽车公司为例,该公司于 2000 年推行了平衡计分卡这种战略工具,取得了卓越的成效。2008 年 3 月,该公司从福特汽车收购了英国两大汽车品牌路虎和捷豹。塔塔汽车的经验对目前在自主品牌开发上还未取得突破性进展的中国汽车行业来说,无疑具有很好的借鉴作用。

我们处在一个急速变革的全球化时代,与其他亚洲国家的企业一样,中国企业正面临越来越不确定的经营环境和更加激烈的国际竞争。中国企业不但在国内市场上要同跨国公司进行竞争,而且要走出国门参与国际竞争。中国企业常被认为只依靠低成本竞争,缺乏创新能力。中国不但要充当“世界工厂”,而且还要完成产业结构升级,培养企业的自主创新能力,提高企业跨国竞争力。供应链管理、以业绩为基础的薪酬和晋升制度、良好的公司治理、关注利益相关者和企业社会责任的战略管理工具已成

为中国企业培育核心竞争力、增强竞争优势、适应时代需要的战略选择。

在这样的背景下,学习亚洲国家在全球化竞争中获得的经验无疑可以减少犯错的概率,缩短同国际接轨的时间。

因此,对众多正在制定战略应对全球竞争,并需要管理工具来提升管理水平,提高竞争力的中国企业来说,这套译丛的出版恰逢其时。我们相信这套书对中国企业在全球化背景下参与国际竞争大有裨益,并为我国高校 EMBA、MBA 及本科教学提供了适宜的教学参考。

李维安

2008 年 12 月

译者序

创业是社会经济发展中最具创新动力的、最活跃的经济活动。因为创业可以推动技术创新,带来新的产品、服务和物质财富,同时也创造大量就业机会。

当今的中国社会,正处于一个经济高速发展与不断变革的时代。这样一个特殊的时代环境,为创业者带来了新的机遇和挑战。时代呼唤创业,时代造就企业家。每一个有志于实现自己人生价值、为社会创造更多财富的人都应当在这样一个时代的大舞台上一显身手,创出一番事业。一个创业者通过成功的创业活动,在得到丰厚的经济回报的同时,也赢得了社会地位、荣誉和尊重,从而也使个人自我实现的高层次需求得到满足。创业是开拓,是贡献,也是收获。无数事实表明:创业是迄今为止推动经济发展和促进社会繁荣的最好模式。

中国过去二十余年的高速成长创造了无数新的商机,这些商机吸引了两大类创业家们的兴趣:当地居民中的创业家,他们抓住这个机会来建立自己的公司;海外已经成功的创业家,这些人通常来自美国东西海岸的创业温床,他们带着经验和资金返回故乡开始创业。在邓小平南方谈话以后至今的十多年中,海归们踊跃回国创业,推动了国内互联网、IT、通讯、传媒等诸多领域,甚至包括传统产业的发展。

2008年初,中国企业家调查系统发布的《中国企业家队伍成长与发展十五年调查综合报告(上)》指出,中国企业在制度创新、管理创新和技术创新等方面都取得了长足的进步。但是与社会发展的要求和国际先进水平相比,仍然存在一定的差距。总体而言,我国企业的创新大都处于初级阶段,部分企业缺乏系统的创新思路和明确的创新方向,在整合创新资源、激发企业创新活力方面有待提高。同时,与创新相关的制度和机制不健全、创新人才与创新资金的缺乏、创新动力不足等因素,成为制约企业创新发展的瓶颈。

从我国创业的外部环境来看,初创期的环境比较好,在过去几年里,中央、省市、乡镇政府的政策(例如税率、注册程序等)有力地支持了新企业的创建和成长。但是,成长期的创业环境不是很好。资金、教育、供应和基础设施等方面都存在问题。资金的可得性难题存在于创业活动的所有阶段,但在成长期表现得尤为明显。而正式的融资渠道如银行和风险投资公司等并不支持成长中的创业型企业。另外,成长需要良好的管理技能,特别是在竞争不断加剧的情况下,必须开拓新市场,资本运营管理也开始成为关键问题。另外,退出机制也是创业战略的一个关键部分。若没有退出机制,投资者就不能充分地实现投资收益。现在我国即将推出创业板市场,天津滨海OTC市场的规划和筹建都具有重要的战略意义。

对创业活动的研究可追溯到1755年,法国经济学家Richard Cantillon将创业者一词作为术语引入经济学,并说明创业者的本质特征是“承担风险”。1876年,美国学者Francis Walker出版了第一本关于创业者的重要著作《工资问题》。1934年,熊彼特在

《经济发展的理论》一书中指出,创业是资本主义社会变革过程的关键驱动引擎。1947年,Myles Mace 在哈佛商学院开设了第一门创业学课程《新企业管理》,从而揭开了现代创业教育的序幕。

创业管理涉及众多议题,本书的作者专门针对亚洲创业者,通过多方寻求意见和建议,选择了对于亚洲创业者而言很重要且具有代表性的题目,并且通过与商业人士讨论获取重要建议,同时对亚洲创业者及其咨询师进行了网上调查,最终确定了本书的10个主题,通过对这些主题的阐释,能使读者对当今亚洲的创业背景有一定的了解和感悟。

更为重要的是,作者并未把本书的内容局限在创业过程早期阶段,还就公司在发展过程中还会遇到的一系列非常棘手的问题和挑战展开了论述和讨论。本书第一部分分析了亚洲地区的环境和创业机遇,第二部分讲述了创业者与现金之间的关系,第三部分描述的是与发展中的公司相关的问题,如海外扩张等等,第四部分则主要关注与更为稳定成熟的公司相关的两个主题:家族企业存续和MBO。最后,作者对与未来发展相关的一些主题进行了精炼的点评。

本书最大的特点是将理论与实际结合,立足于创业者的立场,从实际出发,结合亚洲环境下创业的特点和典型创业案例,对与创业有关的重要问题进行了深入探讨和分析。创业不仅是个人价值的实现,更是社会发展所需;创业是一种理性行为,对这种行为需要进行有效的管理和规划。本书关于创业和企业家精神的观点令人耳目一新,对于那些有兴趣在亚洲创业的人来说,可以更深切地感受到在亚洲创业的艰辛和快乐!

本书的翻译工作是在丛书主编李维安教授的统一组织和安排下,由南开大学牛建波协调来自南开大学和天津大学的项目团队共同完成的。翻译的分工情况为:南开大学的肖昕昕翻译了第1~7章,南开大学的于怡宁翻译了第13章,天津大学的李胜楠翻译了第8~12章、14章,最后由牛建波和李胜楠统稿并审校。在翻译过程中,本书承蒙上海世纪出版股份有限公司格致出版社的麻俊生先生和谷雨女士的大力支持,在此一并致谢!

限于时间和译者的翻译水平,尽管译者作了努力,译文中的不当之处在所难免,在此,还望广大的读者朋友批评指正。

译者
2008年10月

序言

亚洲的创业管理是一个令人激动的庞大话题！

我们编写本书的目的并不是为了从问题本身或是地理区域的角度作一个概括性的描述，而是为了向读者提供对一系列与今天该地区的创业活动相关的重要问题的直观感受。

我们试图想象本书典型读者的形象，其中我们特别希望看到的一个画面，就是商界人士在飞往各地的飞机上阅读本书。我们想为他们提供一些能在看电影、工作、吃饭和打盹之余可以享阅的材料，这样，到达目的地后，他/她就能了解一些基本背景情况和关键问题。

在筹备此书时，我们准备了一些备选话题。为了做好这项工作，我们从各处寻求经验，与商业人士讨论获取建议，还对亚洲创业者及其咨询师做了一个网上调查。正如预期的那样，我们有非常多的话题可选，而它们对亚洲创业者来说多多少少都具有一定的重要性。虽然主题很难挑选，我们觉得最终在本书中列出的这十个话题不仅最具代表性，而且能使读者对当今亚洲的创业背景有一定的了解和感悟。

在阅读的过程中，您会发现我们并未把本书的内容局限在创业过程早期阶段。在创业者们的构想真正结出成功果实之前，他们是不会停止创业的，他们在公司发展过程中还会遇到一系列更棘手的问题和挑战。比如，创业家要开办一家公司的话，可能在寻找种子基金资助方面花费的精力比管理发展公司还要多。同样，一家公司的 CEO 可能重视存续计划甚于筹集进一步发展的资金。我们列出这些主题都有一定的原因，但它们的重要性在相应的环境中可能更能为大家理解。

为此，依照亚洲创业型公司的发展路径及其相应问题，我们将本书分为几个部分。第一部分是背景介绍，明确关键主题，同时更关注该地区的创新和机遇，即创业产生的因素。第二部分则讲述了创业者与现金之间剪不断理还乱的关系。其中引用了一个印度的案例，为该部分揭开序幕，之后的章节与筹集资本、管理现金、政府在资助创业者及推动创业发展方面所起的作用相关。第三部分描述的是与发展中的公司相关的主题，这类公司已度过初创阶段并伺机进一步扩张。在该部分中，我们提出了成长中公司的发展问题，海外扩张的挑战，发展公司在财务方面的问题，包括通过 IPO 筹集扩张资本和公众基金。第四部分则主要关注与更为稳定成熟的公司相关的两个主题。

第一是越来越受到关注的家族企业存续问题,第二是一种在逐渐成熟的亚洲经济中使用越来越广泛的复兴重组方法——MBO。最后,在第五部分我们将从宏观角度做一个回顾,并提出一些与未来发展相关的主题。

所以,如果您打算作长途飞行的话,我们希望本书所描述的亚洲创业者的热情、远见和承诺,还有让人心情跌宕起伏的亚洲创业领域能让您在旅途中将看电影抛在脑后。

Chris Boulton

Patrick Turner

2005年2月

致谢

我们衷心感谢下面这些人,感谢他们以不同方式为本书作出的巨大贡献:

- 感谢 John Wiley & Sons 出版社的 Nick Wallwork、Selvamalar Manoharan 和 Janis Soo,他们为本书的出版创造了机会,我们由衷感谢他们一如既往的支持、耐心和指导。
- 感谢 Cassandra Cheung,他最初的研究为整个项目奠定了坚实的基础。
- 感谢 Robyn Flemming,他的编辑经验对我们最终成果的成形和完善有巨大贡献。
- 感谢众多创业家和咨询师耐心回答我们的问卷、给我们提意见并提供了多项建议,还要感谢那些在本书研究初始阶段填写了我们的网上问卷的人们。
- 感谢 MeritTrac 有限责任公司的董事和股东,他们非常热心地同意成为本书的研究对象并帮助我们完成了第四章的案例研究。
- 感谢《全球创业观察》、《UPS 亚洲商业观察》以及德勤科技快速发展 500 强亚洲项目允许我们引用他们的调查结果。
- 感谢 Patrick 所在的 INSEAD 的多位同仁,他们慷慨地允许我们引用他们的工作成果。在书中适当之处本人还表达了个人的谢意。

最后,感谢过去一年我们亲密的家人和同事在本书的写作过程中与我们生息与共!

目录

第一部分 导论

- 第一章 创业家与亚洲环境 / 3
- 第二章 最关心的事项和其他主题 / 15
- 第三章 创业者与机遇 / 23

第二部分 创业者与现金

- 第四章 案例研究:从班加罗尔(Bangalore)起家 / 39
- 第五章 筹集启动资本 / 51
- 第六章 支票靠后:驾驭现金 / 73
- 第七章 政府与创业管理 / 91

第三部分 成长的烦恼

- 第八章 成长管理 / 103
- 第九章 筹集扩张资金 / 115
- 第十章 走向国际化 / 131
- 第十一章 创业企业上市 / 145

第四部分 成熟企业的问题

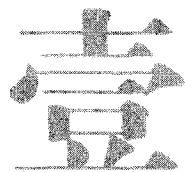
- 第十二章 继任问题的解决 / 163
- 第十三章 释放企业家的潜力:MBO / 175

第五部分 结论

- 第十四章 展望 / 201

第一部分

导 论



第一章

创业家与亚洲环境

创业在当前是一种非常火热的社会现象,它就像在全世界任何地方一样深深扎根于亚太地区的土壤之中。不过,正如各国不同的政治经济发展速度和模式使得该地区如大杂烩一般,各国的创业管理水平也大相径庭。

在通过简要回顾获得了历史的整体观感后,我们将用最新《全球创业观察报告》搜集的数据对亚洲当前的创业水平进行研究,并据此对那些可能会影响公司或群体创业水平的参数作一些思考。

最后我们对在亚太地区各国内成为创业家的难易程度进行总结,结果也清楚地表明:在该地区内,有些国家比其他国家更加青睐和鼓励创业。

背景介绍

印度,孟买:2004年4月。大约一百多个年轻男女聚集在一起,就创立新公司时需要注意避开的隐患和圈套进行了对话。他们的年龄都在25岁到45岁之间,同时也是当地TiE团地方分会¹年轻企业家组的成员。他们中只有少数曾开办过公司,其他大部分都是热情洋溢的创业家。在对话的最后,与会者提出了很多问题。其中一个:“能请您给我们解释一下什么是收支平衡吗?”还有人提出:“商业模型和商业计划两者间的区别是什么?”

中国,北京:2004年4月。本书的作者之一在一间雅致的会议室与联想投资的总裁(CEO)朱立南谈话。联想投资是中国本土最引人注目、经验最丰富,也是最知名的风险投资公司之一。(作者)向他提问:“中国风险投资公司目前最头痛的问题是什么?”朱立南的回答没有丝毫迟疑:“大部分提交筹资商业计划的创业者根本不知道如何做生意,更缺少实践经验。”

中国,深圳:2004年4月。一场风险投资会议吸引了超过700名与会代表,包括一支来自硅谷和以色列等风险投资大本营的资本雄厚的外国代表团。在其中一场座谈会中,一位年轻人提出了这样一个问题:“如果别人总是希望我们投入自己的钱的话,我们怎样才能建立一个新的公司?”

创业现象正在整个亚洲地区内盛行——甚至让人不敢相信的是,朝鲜从2002年7月起开始允许居民开办像饭馆和蛋糕店等小型商店。2004年3月,朝鲜政府引入了市场机制,获批执照的个人和公司都可以进行商品交易。该举措实施之后三个月内,全国范围内新建300多个市场,而且它们很快成为了人们日常生活中不可缺少的一部分²。

在有些地方(如中国),创业氛围虽然也像网络经济泡沫在形成时期在世界范围内盛行那般,开始时每个人看起来都想成为一个创业家,但因为情势并未像1998、1999年那样可以很轻松地筹到大笔资金,基金提供者都变得无比谨慎。没有资金,风潮便很快在这里结束。所以,网络泡沫经济形成和破裂的历史并不会在这里重演。

亚洲的创业动力

这股地区范围内的热潮有两个主要原因:该地区最大的两个国家——中国和印度——经济的快速增长;以及政府的支持和鼓励。

中国和印度的迅速崛起

当世界其他国家为了低成本的制造业(中国)和服务业(印度)踏寻通往这两国大

门的道路时,无数新的商机也顺应剧增的需求而展现在这两个国家面前。这吸引了两大类创业家们的兴趣:当地居民中的未来创业家,这些人盼望抓住这个机会来建立自己的公司;海外已经成功的创业家,这些人通常来自美国东西海岸的创业温床,返回故乡时看到了产生的新机遇。后一类创业家都是回家的游子,他们当年为了获得更好的教育或是追寻更大的机遇而远离祖国,现在都被吸引回来,同时也带回他们在国外所受的教育,得到的经验以及更普遍的:他们在海外获取的个人财富。这两类创业家的结合是创意经验和资金的组合,这会是一个有潜力且有影响力的结合方式,他们现在就在书写着成功事迹。

政府的支持与鼓励

热潮背后的第二个原因就是政府采取的深思熟虑的举措,许多政府积极鼓励高水平的创业管理。但就程度而言,各国之间还是有所不同的,我们在第七章还会谈到。但是,种种例子说明各国对创业的认识已经逐渐加深,对如何实践创业的兴趣也越发浓厚。

一些国家(如新加坡)都开始作各种努力,为吸引外国企业家来本国创业铺平道路。外商建立的新公司将不仅为新加坡人提供就业机会,同时也帮助新加坡树立起一批新榜样、书写成功的新事迹,这样的发展速度比只单独靠本土成长的创业方式要快得多。这些尝试和措施都表现出了新加坡政府的决心,2003年10月引入的为拥有商业计划的外国人提供居民许可(通行证)的制度,在实施之后的六个月中吸引了800名申请者。

不过,正如我们在引言的概况中所看到的,在成为企业家的愿望与所需才能、经验及资金的可获得性这两者之间,有一条不可忽视的鸿沟。想要填补这条鸿沟,时间是必需的。有一位年轻的日本企业家在跟我们交谈时曾这样说过:“你不可能先花很多年来告诉人们工作的理想应该是在一家大企业中为其终身服务,然后又教导他们应该成为创业家,而且居然还希望隔天就看到人们的思想转变。”

一个历史的角度

众所周知,人类的记忆是短暂的。虽然创业是20世纪90年代某个时期才在硅谷开始的一种现象,但在其他一些地方都已经出现了讨论创业的热潮。“硅谷模式”确实是许多世界其他地方——也包括亚洲在内——希望模仿的对象(新加坡有一片写字楼群标榜自己为“亚洲虚拟硅谷”,而马来西亚的一座小岛——槟榔屿——也被称为马来西亚的“硅岛”)。而且创业在亚洲已经发展了相当长的一段时间了。

比如印度人,他们无论在哪里居住,无论是在英国,还是更早以前的东非,通常都会在当地开辟一些创业区。

在新加坡独立前³,私营企业家们是占绝对优势的,他们开创的公司是今天新加坡