

21 世纪经济管理类精品教材

[第 3 版]

创业管理

李时椿/编著

*Entrepreneurship
Management*



清华大学出版社

21 世纪经济管理类精品教材

[第 3 版]

创业管理

李时椿/编著

*Entrepreneurship
Management*

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

全书共分9章,主要涉及国内外创业现状与发展趋势、创业者与创业团队、创业机会、商业模式设计、创业资源、创业计划、新企业生存与成长、创业风险等内容。主要特色:一是充分体现我国国情,以我国创业实践为背景,兼收并蓄国内外创业实践经验与最新创业理论研究成果;二是内容设计注重“厚基础”和“强实践”,突出以创业机会为导向,以创业过程为主线,以增强创业能力为目标。

本书可作为全国高等院校管理类和文科类专业本科学生的教材。由于实用性强,也可作为社会各个层次进行创业教育、创业管理的培训教材和自学参考用书。

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。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/李时椿编著. —3版. —北京:清华大学出版社,2015

21世纪经济管理类精品教材

ISBN 978-7-302-42286-0

I. ①创… II. ①李… III. ①企业管理-高等学校-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第283728号

责任编辑:杜春杰

封面设计:康飞龙

版式设计:魏 远

责任校对:王 云

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm 印 张:22.5 字 数:475千字

版 次:2008年4月第1版 2015年12月第3版 印 次:2015年12月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:39.00元

前言

创新精神和创业能力是当今时代最为稀缺的社会资源，很多国家都将创新创业作为经济增长和拉动经济复苏的重要支点。

近年来，我国发展进入“新常态”。经济增长速度正从高速增长转向中高速增长，国内经济下行压力持续加大，多重困难和挑战相互交织，发展中深层次矛盾凸显。

早在2014年9月的夏季达沃斯论坛上，李克强总理就提出，要在960万平方公里土地上掀起“大众创业”“草根创业”的新浪潮，形成“万众创新”“人人创新”的新态势。2015年3月5日，李克强总理在政府工作报告中又强调提出：推动大众创业、万众创新。^①

中国千千万万的创新者和创业者正在成为中国经济发展的主力。大众创业、万众创新必将汇聚成巨大的发展动能，推动中国经济转型和可持续发展，让中国经济始终充满勃勃生机。

大学生是国家宝贵的人才资源，是全社会最富活力和创造力的群体。习近平主席致2013年全球创业周中国站活动组委会的贺信中指出：“青年学生富有想象力和创造力，是创新创业的有生力量。希望广大青年学生把自己的人生追求同国家发展进步、人民伟大实践紧密结合起来，刻苦学习，脚踏实地，锐意进取，在创新创业中展示才华、服务社会。”^②

为了贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010—2020年）》和教育部《普通本科学校创业教育教学基本要求》的精神，推动高等学校创业教育科学化、制度化、规范化建设，培养千百万创新创业人才，我们对《创业管理》第2版作了大量修订和更新。

《创业管理》第3版主要特点：

一观点新。本书充分反映了近年来国内外创业领域最新研究成果和我国高校创业教育实践先进经验。

二重实践。本书注重从实践角度深入浅出诠释创业理论，结合大量中外创业经典案例和创业者的经验教训分析，搭建起理论通向实践的桥梁。

三强能力。本书多角度、多层面地强化培养大学生创业意识和创业能力。

^① 李克强政府工作报告[EB/OL]. 2015年03月06日, 人民网-人民日报. <http://politics.people.com.cn/n/2015/0306/c1024-26645424.html>

^② 习近平寄语青年学生：在创新创业中展示才华[EB/OL]. 新华网. <http://news.jschina.com.cn/system/2013/11/08/019221156.shtml>

在知识体系和教材内容上，突出以创业机会为核心，以中国市场经济为背景，以创业过程为主线，以增强创业能力为目标。对于大学生创业和未来个人职业生涯发展都具有关键意义。

本书得到张佳瑜、刘汉东、单莎娜、祝方园、邹璘、杨刘涛、尚泉泉、祝公园、高玲、许婧等多位硕士和博士研究生在资料搜集和案例等方面的支持，得到清华大学出版社王威等编辑的指导帮助，也得到广大读者一直以来的关心帮助和厚爱。在此，一并表示真挚的感谢。

本书可用作普通高校本科各专业创业教育和创业管理的教材，也可供社会各类创业人员学习参考。

限于水平，书中肯定存在不少疏漏谬误之处，殷切期待读者批评指正。

作 者

2015年8月

目 录

第一章 席卷全球的创业浪潮	1
学习目标	1
引例 “果酱男孩” 19 岁成为百万富翁	1
第一节 主要发达国家创业概况	3
一、方兴未艾的美国创业热潮	3
二、英国的创业活动与高校创业教育	7
三、德国的创业活动和创业教育	9
四、日本的创业活动	11
第二节 当代中国创业	13
一、当代中国创业历程	13
二、中国创业活动存在的主要问题	17
本章案例 张茵：白手起家的中国女首富	18
【本章小结】	20
【重要概念】	20
【思考题】	20
【延伸阅读】	21
【实践训练】创业心理素质自我测试	22
第二章 创新、创业与创业精神	24
学习目标	24
引例 马云创业精神解读	24
第一节 创新与创业	26
一、创新的内涵	26
二、创业的定义与功能	27
案例 2-1 独具创新力的苹果	29
案例 2-2 “脸谱”——创富神话	30
三、创新与创业的关系	30
第二节 创新的基本方法	34

一、组合创新法	34
案例 2-3 三菱电器火锅的发明	35
案例 2-4 e 时代新型军刀	35
二、模仿创新法	36
案例 2-5 后来居上的追随者	37
案例 2-6 松下公司的技术追随策略	38
案例 2-7 亚都超声波加湿器的模仿创新历程	38
三、移花接木创新法	39
四、联想创新法	39
案例 2-8 卡文迪许测算地球重量	40
案例 2-9 普通食材的创新	41
案例 2-10 叩诊法诞生的故事	42
五、虚拟创新法	44
案例 2-11 Canon 公司喷墨打印机的开发	45
六、机遇创新法	46
案例 2-12 机遇带给雷诺兹巨额财富	47
七、逆向思维创新法	48
案例 2-13 一孔值万金	48
案例 2-14 “丑陋”招财	49
第三节 创业的要素、类型与过程	49
一、创业的要素	49
二、创业的类型	50
案例 2-15 娃哈哈的“三次创业”	51
案例 2-16 华为内部创业突破发展瓶颈	52
三、创业的过程	53
四、创业阶段划分	56
第四节 创业精神	57
一、创业精神的本质	57
二、创业精神的来源	59
三、创业精神的作用	60
四、创业精神的培育	61
案例 2-17 思路创新决定创业成败	62
第五节 经济转型、创业与个人职业生涯发展	63
一、经济转型与创业热潮的关系	63
二、知识经济时代赋予创业的重要意义	65

案例 2-18 “波司登”创业成功不忘回报乡亲	67
三、创业能力与个人职业生涯发展	68
本章案例 理性职业选择：让人生更加丰富多彩	69
【本章小结】	70
【重要概念】	71
【思考题】	71
【延伸阅读】	71
【实践训练】	72
第三章 创业者与创业团队	73
学习目标	73
引例 应届大学毕业生：从 5 000 元到 10 个亿的创业传奇	73
第一节 创业者	74
一、创业者概述	74
二、创业者素质与能力	75
案例 3-1 一个没能实现的梦想成就了扎克伯格	77
案例 3-2 天道酬勤	78
案例 3-3 残疾人竟然成了中关村百万富翁第一人	79
案例 3-4 霍英东阅报获商机	80
案例 3-5 课余时间创办快递公司 大学未毕业即赚 500 万	81
案例 3-6 为获职业资源：大学生“卧底”取经	84
案例 3-7 冯仑的“空手道”	85
案例 3-8 难以入眠的高德康	86
案例 3-9 大三学生创业 打造“透明农场”	87
案例 3-10 终身学习的创业典范	89
案例 3-11 “中国女大学生创业第一人”谈人际关系能力	90
三、创业动机的含义与分类	90
四、产生创业动机的驱动因素	92
第二节 创业团队	93
一、创业团队及其对创业的重要性	93
二、创业团队的优劣势分析	94
案例 3-12 两位史蒂夫分道扬镳	95
案例 3-13 我的三次合作创业经历	96
三、组建创业团队的策略及其后续影响	97
四、创业团队的管理技巧和策略	100

五、创业团队角色配置与行为策略	102
案例 3-14 马化腾五兄弟: 团队创造奇迹	105
六、创业团队的社会责任	107
本章案例 大三学生开家教公司年赚 30 万	108
【本章小结】	110
【重要概念】	111
【思考题】	111
【延伸阅读】	111
【实践训练】	112
第四章 创业机会	113
学习目标	113
引例 一个好点子, 净挣 100 多万	113
第一节 创业机会识别	114
一、创意与机会	114
案例 4-1 “帮忙网站”——源自生活的创意	115
案例 4-2 迪士尼的卡通创意	116
二、商业机会与创业机会	116
三、创业机会的特征与类型	117
案例 4-3 机会总是青睐有准备的人	118
案例 4-4 下岗女工从“政府工作报告”中找到创业机会	119
四、创业机会的来源	121
案例 4-5 五笔字型与王码公司创业	121
案例 4-6 中专生从发明创造到高科技创业	122
案例 4-7 竞争对手眼里的华为	123
案例 4-8 20 秒充满一部手机的“超级充电器”	125
五、影响机会识别的关键因素	125
案例 4-9 高职院校“90 后”的创业富豪	126
案例 4-10 塑胶花带来的市场机遇	127
六、识别创业机会的过程和技巧	128
案例 4-11 美特斯邦威: 资源整合创富“新神话”	129
案例 4-12 市场空缺成就“我爱我家”	130
案例 4-13 “牛仔裤”诞生的启示	130
案例 4-14 分析竞争对手缺陷找到出路	131
第二节 创业机会评价	131

一、有价值的创业机会的基本特征	132
二、个人与创业机会的匹配	132
三、创业机会评价的特殊性	134
四、创业机会评价的技巧和策略	135
案例 4-15 工作环境压抑个性：省级机关公务员辞职创业	141
本章案例 紧盯机会：4 年折腾出上亿的大学生	141
【本章小结】	143
【重要概念】	144
【思考题】	144
【延伸阅读】	144
【实践训练】	145
第五章 商业模式设计	147
学习目标	147
引例 9 平方米包子铺：最朴实的商业模式成就千万营收	147
第一节 商业模式概念	150
一、商业模式的定义和本质	150
案例 5-1 张茵的价值发现和价值创造	152
二、商业模式和商业战略的关系	152
三、商业模式因果关系链条的分解	153
第二节 商业模式的设计和创新	155
一、设计商业模式的思路和方法	155
二、商业模式创新的逻辑与方法	156
案例 5-2 沃尔玛：目标客户创新带来全新商业模式	158
案例 5-3 海底捞：花便宜的钱买到星级服务	159
案例 5-4 阿里巴巴：免费入网却获得巨额盈利	160
案例 5-5 突破行业边界的价值链重构	161
案例 5-6 技术创新为商业模式带来新契机	162
本章案例 商业模式创新：巨人二次创业成功的秘诀	163
【本章小结】	164
【重要概念】	164
【思考题】	164
【延伸阅读】	165
【实践训练】	165

第六章 创业资源和创业融资	166
学习目标	166
引例 一元钱打造一条街	166
第一节 创业资源	167
一、创业资源的内涵与种类	167
二、创业资源与一般商业资源的异同	169
案例 6-1 从路边摊到辣椒王国	171
三、社会资本、资金、技术及专业人才在创业中的作用	172
四、影响创业资源获取的因素	174
五、创业资源获取的途径与技能	176
第二节 创业资源管理	179
一、不同类型资源的开发	179
二、有限资源的创造性利用	184
案例 6-2 “希望”的创业之初: 从拼凑、将就到共赢	187
三、创业资源开发的推进方法	188
第三节 创业融资	190
一、创业融资分析	190
二、创业所需资金的测算	193
案例 6-3 全国大学生创业计划竞赛金奖作品中的投资与财务分析	197
三、创业融资渠道	200
案例 6-4 他说服父母将结婚费用拿来创业	201
案例 6-5 精明的投资“天使”	203
案例 6-6 担保公司助力酒家经营更上一层楼	206
案例 6-7 南京推出“大学生创业七策”	208
案例 6-8 雅虎的第一笔风险投资	209
案例 6-9 阿里巴巴创业初期的三轮融资	211
四、创业融资的策略选择	212
案例 6-10 乔布斯的一次致命错误	216
本章案例 “零投入”创业的大学生	217
【本章小结】	218
【重要概念】	219
【思考题】	219
【延伸阅读】	219
【实践训练】	220

第七章 创业计划	222
学习目标	222
引例 参加创业大赛找到了创业方向	222
第一节 创业计划	224
一、创业计划的作用	224
二、创业计划的内容	225
三、创业计划书的基本结构	225
四、市场调查的内容和方法	227
案例 7-1 精细观察的商场密探	228
案例 7-2 礼维公司的分类市场调查	229
案例 7-3 卡西欧公司的销售调查卡	230
第二节 撰写与展示创业计划	232
一、研讨创业构想	232
二、分析创业可能遇到的问题和困难	234
三、凝练创业计划的执行摘要	235
案例 7-4 全国大学生创业计划大赛金奖作品的执行摘要	237
四、把创业构想变成文字方案	238
案例 7-5 引起风险投资强烈兴趣的一份产品介绍	240
五、创业计划书的撰写和展示技巧	242
案例 7-6 挑战杯创业大赛金奖作品——寰新国际计划部分陈述与展示	245
案例 7-7 5 分钟游说拿到数百万创投基金	248
案例 7-8 天使投资谈如何选择创业项目	249
本章案例 大一参加创业大赛赢了 20 万 大二开公司半年又赚了 20 万	250
【本章小结】	252
【重要概念】	252
【思考题】	252
【延伸阅读】	253
【实践训练】	253
第八章 新企业生存与成长	255
学习目标	255
引例 大二开始创业 两年半坐拥两千万身家	255
第一节 成立新企业	256
一、企业组织形式选择	256

案例 8-1 苹果电脑公司的设立	261
二、企业注册流程	262
三、企业注册相关文件的编写	267
资料 8-1 ××公司注册登记代理人委托书	267
资料 8-2 合伙协议书样本	268
资料 8-3 有限责任公司章程样本	270
资料 8-4 股份有限公司发起人协议书样本	274
四、注册企业必须考虑的法律与伦理问题	275
案例 8-2 招聘不慎引狼入室	281
案例 8-3 让新老员工共享公平薪酬	283
五、企业选址策略与技巧	284
案例 8-4 家乐福的选址	288
第二节 新企业生存与成长	289
一、新企业管理的特殊性	289
案例 8-5 惶者生存	290
案例 8-6 细节决定成败	293
二、新企业成长的驱动因素	294
三、新企业的社会认同	295
案例 8-7 “红豆”的一次普通对话	297
四、新企业成长管理的技巧和策略	298
案例 8-8 全方位整合外部资源 香薯种出大产业	300
案例 8-9 联想的股权激励	302
案例 8-10 华为的企业文化建设	304
案例 8-11 快速成长中的组织变革	308
本章案例 大学生创业 9 年带出产业化龙头企业	309
【本章小结】	313
【重要概念】	313
【思考题】	314
【延伸阅读】	314
【实践训练】	315
第九章 创业风险	316
学习目标	316
引例 三株神话的破灭	316
第一节 创业风险	317

一、机会风险的构成与分类	317
二、机会风险的管理	318
三、创业者风险承担能力的估计	322
四、基于风险估计的创业收益预测	323
第二节 创业风险的控制和化解	323
一、成长阶段新企业主要风险来源	323
案例 9-1 “尚阳”的日落	324
案例 9-2 北京金考花卉的凋谢	325
案例 9-3 大量引入“空降部队”龙腾国际计划失利	326
二、成长阶段新企业风险防范的原则	328
三、新企业成长阶段风险控制的路径	330
本章案例 施正荣梦断光伏	335
【本章小结】	338
【重要概念】	339
【思考题】	339
【延伸阅读】	339
【实践训练】	340
参考文献	341
实践训练参考答案	343

第一章 席卷全球的创业浪潮



学习目标

- 创业对一国经济社会发展的作用与主要发达国家创业活动的特点。
- 大学生创业计划大赛的发起、历程与特色。
- 改革开放以来,我国创业活动经历的发展阶段和主要驱动因素。
- 当代中国创业活动存在的主要不足与问题。



引例

“果酱男孩”19岁成为百万富翁^①

一个不是富二代、不是官二代的23岁小伙子,通过自己9年的创业成为百万富翁。这个励志男的名字叫做弗雷舍·多赫迪,带着自己当年的创业梦想,他到广州与中学生们分享自己的故事。“如果你问我在年轻的时候创业有什么优势,我会告诉你,你不会怕输,因为你没有什么可失去的。如果你问我成功的秘诀是什么,能否被复制,我只能告诉你一个词,天道酬勤。”

现年23岁的苏格兰小伙弗雷舍·多赫迪脸上稚气未脱,但已是全球最励志的学生创业家。14岁时,他凭借外婆的果酱秘方,在自家厨房开始创业,19岁时成为百万富翁,并拥有自己的果酱“王国”。

第一笔果酱生意:投入两英镑 净赚两英镑

弗雷舍的父母是大学老师。弗雷舍10岁时,曾和朋友参观养鸡场,并带回一盒鸡蛋。“因为电视机温度高,我就把鸡蛋放在电视机上,十几天后真的孵出了小鸡。后来,这些小鸡长大开始下蛋,于是我把这些鸡蛋拿到邻居家去卖。这是我赚到的‘第一桶金’。然而,好景不长,后来狐狸跑进院子,把鸡都吃掉了,我的第一笔生意到此为止。”

弗雷舍虽然难过,却没有停止做生意的想法。

14岁时,弗雷舍去看望外婆,对她手工制作的果酱十分感兴趣,于是用了一个下午学会了外婆的“秘方”。不过,弗雷舍觉得果酱的口味应该更多元化一些,他又花了些零

^① 李晓莉,刘珊.英国男孩卖果酱 19岁成百万富翁[N].羊城晚报,2012-12-12.

钱，去超市买了橙子和糖，把它们加入果酱中。没多久，弗雷舍就开发出自己的果酱，并向邻居兜售。那批果酱卖了4英镑。弗雷舍回忆说：“感觉做了了不起的事情，我仅靠几只橙子和糖就创造了2英镑利润！”

他还不断询问邻居，果酱味道如何，而邻居们对果酱赞不绝口，并介绍更多的人购买。从那时起，弗雷舍开始提着他的塑料小篮子，挨家挨户敲门销售果酱。弗雷舍说，当时每个星期他都会做1000罐果酱，家里的厨房全部被他占用了。

打入超市

尽管每天做完功课就立马投入果酱事业，“果酱男孩”的产品还是供不应求。弗雷舍开始思考是否应该找到一家工厂与自己合作，让果酱能够批量生产。而在销售渠道方面，他希望当地的超市可以接纳他的果酱。

两年后，机会来了——当时英国连锁超市 Waitrose 正在寻找入驻超市的新产品。

弗雷舍知道，要在众多产品中脱颖而出，他需要找一个“卖点”。他调研发现，在过去几十年里，英国果酱一直销量不佳，因为几十年来，果酱的配方几乎没什么变化。此外，由于果酱70%~80%的成分都是糖，而且含有很多添加剂，被人们认为是不健康的食品。

“我当时决定打破传统，做一些没有任何添加剂的新派果酱。”在尝试了几十种配方之后，弗雷舍终于打着“纯水果果酱”的招牌，信心满满地去超市推销了。超市的食品主管肯定了“纯水果果酱”的理念，但面对一个16岁的孩子做的、没有商标、没有定价、无法保证持续供应的果酱，最终还是摇头了。

这时，弗雷舍才开始正视自己面对的问题。他首先找到当地的设计团队，设计了一系列自己喜欢的“超人”商标。完成商标设计后，他从家乡出发，踏上了寻找合作工厂的旅程。

“从我的家乡苏格兰的爱丁堡到英格兰的很多大城市，我去了很多果酱工厂。厂里的人要么对我的果酱不屑一顾，要么就直接打发我回家。但我还是坚持了下来，并最终找到一家愿意合作的工厂。”

超级果酱成了苏格兰的名片

再次回到那个超市食品主管的面前，他仍是摇头，认为弗雷舍的超人商标太幼稚，“你的产品非常健康，却迷失在可笑滑稽的包装里”。最终，几经修改，“超级果酱——100%水果”商标终于通过认可，弗雷舍的果酱成功进入超市。

超级果酱出现在 Waitrose 货架上时，弗雷舍成为大型连锁超市历史上最年轻的供货商。那一年，他17岁。上市首日，超级果酱卖出1500瓶。接下来，超级果酱犹如坐上了传说中的魔毯，“飞上”英国领先超市乐购（TESCO）、世界最大零售集团沃尔玛的货架，甚至远销澳大利亚、丹麦、爱尔兰、芬兰、俄罗斯等地，年销量超过百万罐。

达到一百万销量时，弗雷舍举行了盛大的庆祝活动，并受到英国当时的首相布朗的接见。同时，苏格兰国立博物馆专门为超级果酱进行展览，把它定性为苏格兰的“名片”。

还将开发更多果酱

生意上的成功也给弗雷舍带来了世界大学“全球年度学生企业家”的称号，弗雷舍还获得了查尔斯王子慈善基金的支持。

在与优秀的来自世界各地的“学生企业家”的聚会中，弗雷舍发现他们中的大多数都是因“开发互联网领域”而创业成功的。“真正像我这样做实业的很少。”弗雷舍说，很多人认为做实业需要更多的投入，而且利润也没有一些新行业、新技术高，资金回笼比较慢。“简单来说，就是现在做实业不流行。”但是，弗雷舍坦言：“我就觉得做实业挺好的，做果酱是我自己的爱好，我打算把赚到的钱投入到更多口味的研发中去。”

弗雷舍从创业初期就接受了学校创业课老师的指导。他说：“凯文老师给了我非常多的建议和帮助，他是我成功的一个重要人物。”而在大学期间，他进入了学校的“创业社”，社内成员可以享受学校提供的一些创业辅导和经费，学校甚至还为这些年轻人提供了免费的办公场所。

启示：弗雷舍 14 岁在自家厨房开始创业，19 岁时成为百万富翁，23 岁已是全球最励志的学生创业家。弗雷舍的成功或许在中国不可复制，但从小事做起，坚持不懈、天道酬勤的道理却普适于任何国度。

第一节 主要发达国家创业概况

知识经济时代，高科技产业的发展已成为一国竞争力的主要决定因素，而高科技产业的发展不仅需要大批具有创新精神和创业能力的人才，更需要一个完整的创业体系的支撑，创业已成为发达国家经济社会可持续发展的原动力。

一、方兴未艾的美国创业热潮

德鲁克曾指出：“在过去 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。”^①在美国历史上，创业从来没有像现在这么生机勃勃，创业为美国经济增添了活力，支撑了美国近几十年经济持续强劲的发展。以史蒂夫·乔布斯、比尔·盖茨为代表的创业者们已经彻底改变了美国和世界的经济，创造出前所未有的巨大价值，推动了整个社会经济、高科技产业的蓬勃发展。

1. 一浪高过一浪的全民创业活动

20 世纪 90 年代以来，美国经济的高速增长堪称当代经济奇迹。全国每年都有 110 多万个新公司成立，创业浪潮在美国一浪高过一浪，创业为美国经济增添了活力，创造

^① [美]罗伯特·A.巴隆，斯科特·A.谢恩. 创业管理：基于过程的观点[M]. 张玉利，等，译. 北京：机械工业出版社，2005：15-16.