

创业管理

企业家的视角

Entrepreneurial Management
Entrepreneur's Perspective

丁栋虹 著



机械工业出版社
China Machine Press

创业管理

企业家的视角

Entrepreneurial Management
Entrepreneur's Perspective

丁栋虹 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书是一部企业家视角下充满深刻感悟和独到见解的创业管理著作。全书共分三篇：创意开发篇、管理控制篇以及领导激励篇，建构了企业家视角下创业管理的完整分析体系。

在结构、内容与体例上，本书与学科发展、国际趋势、实践要求紧密结合，并进行了大胆的创新与突破。在分析角度上，本书立足于创业者对创业的主导性，注重方法、技术与经验的积累，同时着力于创业理念、思维与方法的传播与启迪。

本书是创业者、企业家、EMBA 学员、EDP 学员、MBA 学员、企业各类组织管理人员不可或缺的重要读本；对从事创业教育、研究、管理的相关读者（教师、学者、学生、公务员等）的学习与研究来说，本书也具有重要的参考价值。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目（CIP）数据

创业管理：企业家的视角 / 丁栋虹著. —北京：机械工业出版社，2012.3
（华章精品教材）

ISBN 978-7-111-37512-8

I. 创… II. 丁… III. 企业管理 - 教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 027465 号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：蒋桂霞 版式设计：刘永青

三河市杨庄长鸣印刷装订厂印刷

2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 32.25 印张

标准书号：ISBN 978-7-111-37512-8

定价：58.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 88379210；88361066

购书热线：(010) 68326294；88379649；68995259

投稿热线：(010) 88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

这是一本为中国企业家而写的创业著作。作者带着研究的心态，以企业家的理论与成功企业家的创业实践为基础，力图不仅要说清楚“企业家是怎样成功的”（how they succeed），而且要分析透“企业家是如何成功的”（how to succeed）。

本著作的内容特色是：①从企业家角度写创业管理。传统的创业管理教程大多未能明确自身的主体定位，或者暗含着一般管理者或技术人员的定位。与传统著作不同，本著作以企业家为主体，建构企业家视角的创业管理知识体系，内容更具有操作性。②强调创业者的领导力素质。传统的创业管理以功用性为主导，本著作则着力于领导科学的思想，强调做正确的事情，追求长远的价值。是通过传统的管理运营企业，还是通过领导力实现企业的成长，也恰恰是中国企业与国际先进企业在成长理念上的重大差异。③用人力资本进行创业。传统的创业教程多认为技术、资本等要素为创业主导因素，本教程则强调人力资本在创业中的主导价值，突出创业者（企业家）、创业团队、人力资源及知识管理等因素的重要性。④侧重创业软因素的分析。有别于其他教程对创业硬因素（主要是物质因素、技术因素）的强调，本教程强调创业的软因素：内在高于外在，人文重于物质，其中主要的是创业文化，尤其是创业者的文化（企业家精神、观念、思维、价值观、策略等）在成功创业及创业管理中的决定性作用。

基于创业管理著作主体阅读对象的特质，本书的写作不仅是经验式的，也是直白的。实际上，众多精品的著作及大师的作品也都是直白易懂的。直白、经验的写法在实践中难度更大，因为追求读者能够读懂并且能够理解与操作，混淆不清以及错误或缺乏实证的东西，就需要被最大限度地扼制。

创业管理是一门创意性、方法性、策略性与实践性很强的学科。国内外创业的成功者，都视创业的实践与经验为第一要素。实际上，大多数企业家的管理模式就是在这样的尝试与模式中锻炼与凝聚起来的，他们没有所谓的理论体系，没有所谓的模式与要素，也没有所谓的管理素质。他们在学中干，干中学。沃尔玛创始人山姆·沃尔顿（Sam Walton）这样指出：“一直以来，我都以实干家的身份自居，并觉得做一名实干家才是我真正的管理之路。我比较痛恨理论和定式，我觉得很多东西是没有定式的，特别是我的事业，是永远没有规律可循的。我从来也没有得到过专业的培训，但是我知道实干的管理思想比那些理论更能说服人，也更有作用。”哈佛商学院宁愿把这叫做“实践智慧”，而不是“管理理论”。

管理的经验哲学，成了作者撰写本书的主要动因及思想根基。本著作重在通过借鉴实践中宝贵的经验，以激励、启迪受教育者的创业思维，提升其创业的理性定位，增强创业管理的策略与方法。感谢本著作中引用的（包含部分限于条件而未清晰标明来源的）相关资料的作者以及众多勇于创业实践的企业家；本人是站在他们的肩膀上——借助他们的努力与成果，汲取他们成功的经验或失败的教训，才得以完成了这部内容浩繁、鸿篇巨制的著作。

三

长期以来，企业家理论及其实践研究一直是作者的学术主线，有兴趣的读者请加入作者在新浪网的博客“领导者”（blog.sina.com.cn/dingmyy）及微博（weibo.com/ddh8），分享思考，互动沟通。有关研究动态、重要著述、主讲课程专业培训等信息，请读者浏览“耶商学院”（www.pmeac.com），该网站也列示了作者其他的在线平台，供读者选择。欢迎读者来信，告之学习收获、阅读评论、教学反馈，回馈思考练习的分析、延伸阅读文献的读后感。作者的常设联系信箱是：ddh188@gmail.com。

为了不断提升阅读品质，作者致力于著作内容与形式两个方面的持续发展。期盼读者提供著作修正与发展的各种建议，包括反映相关研究的学术成果、实践及案例的最新发展，指正内容文字与图表中存在的各种错误，更新思考练习的重要问题，增删延伸阅读的精品文献。

四

不断的教学实践促进了作者对本著作思想的持续深化，学生也通过课程报告等形式为本书提供了很好的修正与补充建议。我的爱人马雪雁为本著作提供了多方面的协助与配合，研究生陈志、陈学猛、王帅等参与了本书的校正。十分感谢各位编审所付出的辛勤劳动，其各种指点、建议及修正，对本著作的完善帮助极大。

在许多重要的时期，作者幸遇众多先生与同仁：安徽农业大学袁克发教授、钱章强教授，南京农业大学王万茂教授、顾焕章教授，南京大学彭补拙教授、包浩生教授、曾尊固教授、刘志彪教授，上海财经大学校长谈敏教授、副校长丛树海教授、颜光华教授、郭羽诞教授，复旦大学管理学院前院长郑绍濂教授、芮明杰教授、副院长薛求知教授，同济大学经济管理学院朱道立教授，中山大学岭南学院前院长吴立范教授，中国科学技术大学校长侯建国院士，华侨大学前校长丘进教授等，感谢每一个让我坚定的目光。

谨以此书献给被安·兰德（Ayn Rand）称为价值创造者的企业家：在暗黑的夜里，他们是最明亮的光芒。^①

丁栋虹

2012年2月6日

① 在电影《通天塔》（*Babel*, 2006）的结尾处，显现出一段字幕：“最暗的夜，最亮的光。”（The darkest night, the brightest light.）

CONTENTS | 目 录

前言

第1章 创业导论	1
创业特质	1
创业管理	8
创业教育	12
创业学习	20
本章概要	24
思考练习	24
参考文献	25

第一篇 创意开发

第2章 创业团队	28
团队配置	29
团队管理	43
团队领导	48
本章概要	53
思考练习	53
参考文献	53
第3章 商业思维	55
机会思维	57
资源思维	68
价值思维	75
本章概要	84
思考练习	84
参考文献	85
第4章 商业模式	87
模式比较	89
模式设计	109
模式评价	118
本章概要	121

思考练习	122
参考文献	122

第5章 商业计划	123
内容结构	124
撰写方法	141
创意评估	148
本章概要	154
思考练习	154
参考文献	154

第6章 企业注册	156
创业环境	156
公司注册	161
企业变更	184
本章概要	188
思考练习	189
参考文献	189

第二篇 管理控制

第7章 人才机制	192
甄别机制	193
职业机制	202
激励机制	206
发展机制	224
本章概要	231
思考练习	232
参考文献	232
第8章 产品开发	234
需求分析	235
质量控制	249
危机管理	256

本章概要	268	本章概要	372
思考练习	268	思考练习	372
参考文献	268	参考文献	372
第9章 创业营销	270	第13章 技术创新	374
营销团队	271	创新导向	375
营销理念	282	创新管理	384
营销策略	289	创新战略	393
营销方法	298	本章概要	401
本章概要	308	思考练习	401
思考练习	308	参考文献	401
参考文献	309	第14章 品牌经营	403
第10章 财务控制	310	品牌建设	404
成本控制	310	品牌形象	416
现金控制	313	品牌资产	433
融资控制	318	本章概要	438
本章概要	330	思考练习	438
思考练习	330	参考文献	438
参考文献	331	第15章 资本运作	440
第11章 风险投资	332	价值评估	442
风投吸纳	333	创业战略	448
管理参与	342	公司兼并	454
资本退出	348	本章概要	468
本章概要	351	思考练习	469
思考练习	351	参考文献	469
参考文献	352	第16章 创业文化	470
第三篇 领导激励		精神文化	471
第12章 客户服务	354	行为文化	475
服务信赖	354	管理文化	484
服务专业	358	本章概要	491
服务有形	362	思考练习	492
服务同理	365	参考文献	492
服务反应	367	延伸阅读	493

创业导论

创业的历史，就是企业家的传记！

学习目标 >>>>>

- 分析创业实践的特质与现状；
- 掌握创业管理的特质与要求；
- 了解创业教育的导向与方法；
- 把握创业学习的方法与技巧。

创业是一个发现和捕获机会，并由此创造出新颖的产品或服务，实现其潜在价值的过程。通常说的“创业”，顾名思义就是创建新企业（startup）。不过，现在“创业”这个词已有很大的延伸，创业可以发生在各种企业和组织的各个发展阶段，包括：新企业或老企业，大企业或小企业，私人、非营利或公共部门等。此外，一些现有组织内部也存在活跃的创业活动。可以说，创业在作为整体的社会之间，特别是在社会的非经济方面，以及为了利用其财力竭其所能地满足其经济需求而建立的营利机构之间，架起了一座桥梁。

在经济学范畴内，创业是指创业者组织和运用资源的能力，即组织和运用企业经营中主要生产要素（资金、人力、土地和设备）的才能和技能。根据杰弗里·蒂蒙斯（Jeffrey A. Timmons）^[1]的定义：创业是一种思考、推理和行动的方式，它为机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

有学者简单地把创业定义为新企业的创建^[2]或者定义为新产品、新工艺、新组织和新市场的组合^[3]。也有学者更进一步阐述了创业的含义，即创业包括新创企业的创业和现有企业的创业。例如，Weber（1990）早期提出：创业是指接管和组织一个经济体的某部分，并且以自己可以承受的经济风险通过交易来满足人们的需求，目的是创造利润。此外，Cole把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。^[4]目前，创业的多数定义侧重于机会追求。经常引用的是Stevenson、Roberts和Grousbeck^[5]给出的定义，他们认为创业是一个人——不管是独立的还是在一个组织内部——追踪和捕获机会的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。

创业特质

创业是一种价值导向、精神导向和思维导向。这建立在对创业特质的充分认知的基础上。创新发展，首先要创新思路。

创业价值

创业的价值特质体现在：只有创业，才可以兴国。对创业者而言，创业所带来的物质与精神财富是就业所无法获得的。

经济发展

2007年“全球创业观察”(GEM)对42个国家的创业状况进行了研究，发现在主要的七大工业国中，创业活动的水平与该国的年经济增长是高度相关的。因此，从全球角度来看，可以得出这样一个结论，创业对一国经济发展起着至关重要的作用。

“创建新企业”即从无到有地创建出全新的企业组织，既包括创业者独立地创建一个新企业，也包括一个已经存在的公司创建一个在管理上保持独立性的企业。美国20世纪50年代以来的创业活动主要就是“创建新企业”，这成为美国经济发展的主要原动力。

财富积累

世界上，“挣钱”(通过价值创造赢得利润)比“分钱”(通过对既有财富的再分配)有价值得多：前者能够达到的财富规模远非后者所能比；前者也远比后者更能培养和增强一个人的能力，最终形成财富的递增效应。

瑞士信贷银行对富翁的定义是：净资产(包括自住房)超过100万美元^[5]。在其《全球财富报告》中，有三个重要特点：^[6]

其一，2010年，大约有2 420万人可称为百万富翁，占全球成年人口的0.5%，控制着69.2万亿美元的资产，相当于全球总量的1/3还多。其中，有41%的百万富翁生活在美国，10%在日本，3%在中国。美国的高富翁比例是与其高创业比例高度正相关的。

其二，财富金字塔的顶端是81 000位资产超过5 000万美元的富翁，最顶尖的1 000名富翁，其资产超过10亿美元。全球最富的1%的成年人控制着全世界43%的资产，最富的10%的成年人拥有83%的资产，而底层的50%的成年人只拥有2%的资产。由此可见，如果不通过创业，积攒财富的规模是非常难的。

皮特森于1980年开发了DOS操作系统，一年后以5万美元卖给了微软，DOS也因此成了微软Windows系统的核心内容，而Windows系统在过去20多年一直是微软的主要收入来源。皮特森于1989年自行创建了皮特森科技公司——一家为旧数字录像机提供性能优化元件的小公司，该公司2007年的销售收入有望超过5万美元，与26年前出售DOS系统的收入相当。

比尔·盖茨2008年7月正式退出微软的日常管理，而专注于慈善事业、抗击艾滋病和促进贫困儿童教育等公益事业，然而皮特森却仍在为自己的事业打拼。

其三，在过去的10年，财富对创造财富的人特别青睐，这可以称之为创造并保持财富的黄金时期。2000~2010年，全球财富增长了72%，如今，需要10亿美元才能登上《福布斯》全美最富400人排行榜，而在1995年，只需4.18亿美元。这反映了进入21世纪以来，随着网络时代的普及和知识经济的到来，创业愈来愈活跃。

财商是每一个人都具备的，只是许多人被一些传统的金钱观念桎梏着，逃不出“思维的牢笼”。虽然更多的人可以拥有很高的教育水平，但缺乏一些最基本的理财知识。世界上到处都是有才华的穷人，他们之所以贫穷或财务困难，或者只能挣到低于他们本来能够挣到的收入，不是因为他们已知的东西，而是因为他们未知的东西。正是这些方面的限制导致了穷人与富人之间的差异。穷人和中产阶级让自己为了钱工作；富人则让钱为自己工作。只有能不断地为自己挣钱的财产才叫资产，而凡是让自己不

断花钱的都叫负债。^[7]

2010年4月至11月间,胡润百富面对面地访问了401位个人资产在1 000万元以上的中国富豪,其中45位资产过亿。他们的财富大多来源于投资回报和企业所有权的收益。

精神财富

“企业”这两个字可以理解为,人通过做实业活动而在精神上站立起来。这不仅是中文的拆字解文,也是英文中“企业家精神”的内在含义。创业的过程更能形成健康的人格。可以说,企业家的真正财富,并不是货币积累,而是企业家精神!^[8]一个有关洛克菲勒^①的故事诠释了一切。

洛克菲勒自小生活贫寒,甚至拾过破烂,后来靠石油投资立业致富。鼎盛时期,他的财富曾经达到美国国民财富的1/47。20世纪初美国经济大萧条时期,联邦政府曾经向他借过钱。可他并没有因巨富而改变自己的平民生活本色:出差与旅行中,他总是选择坐飞机的经济舱,住宿一般旅馆。而他的儿子则选择坐头等舱、住豪华旅馆。这种反差让人奇怪,于是有人问他这是为什么。他的回答是:“因为他的父亲是个富人,而我的父亲是个穷人。”

乔治·吉尔德^[9]也不断强调财富的真正来源其实是企业家的观念流(flow of ideas)和精神景象(mindscape)。他对财富可以进行重新分配的观点进行了批判,认为这种物质主义的迷信“愚昧可笑”。在学习曲线中历练出来的成功企业家,或者一往无前,或者充满反叛,或者意志顽强,或者崇尚创新,这都构成了比传统社会经验和学术教条更为鲜活与直接的财富创造格局。理解社会和经济的发展需要从企业家个性的维度去看待,才能够正确理解事物发展的必然性和偶然性。

企业家精神是社会进步的重要因素。一方面,创业酸甜苦辣咸五味俱全,创过业的人通常比常人更懂事,更了解社会,更理解价值,更善于做决定,更有人缘,更有钱,更热爱自由,当然也会更加感叹世间善恶和人生沧桑,因此更具正义感;另一方面,创业者是社会中最能够独立生存下来的人,经济上独立生存的人不需要任人摆布,不听人使唤,不受人宰割,更会积极推动社会、经济、文化、精神等全面发展。

创业风险

任何有价值的事业总是与风险结合在一起。价值越大,风险也越大。

风险承担

创业者必须善于承担风险,企业家是风险承担者的代名词。

创业(创业者)的英文单词 entrepreneur,起源于法文单词 entreprendre,最初出现在1437年的一本法语字典里,意思是“承担”。在商业环境中,创业指的是开始做生意或创建企业,也可以定义为:一个积极主动并能够把事情做好的人。《韦氏大辞典》把创业者定义为一个组织、管理、承担商业风险或企业风险的人。

法国经济学家理查德·坎蒂隆(Richard Cantillon)把经济上的“风险承担”活动与创业者联系在一起,认为创业需要承担以一定价格买入但以不确定的价格出售的风险。自此以后,创业者是风险承担者便作为经济学分析的主线,迄今一直没有改变。

创业的风险主要体现在新创企业较低的存活率上。2007年,中国创业企业关闭率约为10.5%,是参与GEM统计的42个国家和地区中最高的国家,远远高于世界平均水平4%^[10]。

① 约翰·戴维森·洛克菲勒(John Davison Rockefeller, 1839—1937),美国实业家,慈善家,以革命了石油工业与塑造现代慈善的企业化结构而闻名。1870年,他创立标准石油,在全盛期垄断了全美90%的石油市场,成为美国第一位十亿富豪与全球首富。他也普遍被视为人类近代史上的首富,财富总值折合到今日在3 000亿美元以上。

1999~2006年7年间个体工商户倒闭650多万户。2008年以后,中国有40%的中小企业倒闭,40%的企业在生死线上徘徊,只有20%的企业没有受到影响。

英国劳埃德保险公司曾从拍卖市场买下一艘船,这艘船1894年下水,在大西洋上曾138次遭遇冰山,116次触礁,13次起火,207次被风暴扭断桅杆,然而它从没有沉没过。

劳埃德保险公司基于它不可思议的经历以及在保费方面带来的可观收益,最后决定把它从荷兰买回来捐给国家。现在,这艘船就停泊在英国萨伦港的国家船舶博物馆里。

不过,使这艘船名扬天下的却是一名来此观光的律师。当时,他刚打输了一场官司,委托人也于不久前自杀了。尽管这不是他的第一次辩护失败,也不是他遇到的第一例自杀事件,然而,每当遇到这样的事情,他总有一种负罪感,他不知该怎样安慰这些在生意场上遭受了不幸的人。

当他在萨伦船舶博物馆看到这艘船时,忽然有一种想法,为什么不让他们来参观这艘船呢?于是,他就把这艘船的历史抄下来和这艘船的照片一起挂在他的律师事务所里,每当商界的委托人请他辩护,无论输赢,他都建议他们去看看这艘船。

它使我们知道:在大海上航行的船没有不带伤的。

不确定性

创业的风险性体现在每个人身上,就是不确定性的问题。人们对风险有不同的爱好,有人厌恶风险,有人生性爱好冒险,有些人则对风险无所谓。

创业经常是一种创新行为,越是在传统的社会中,这种创新性越强;创业的突破性(例如,创办与既有产业完全不同的新兴产业)越大,创新性也越强。这就要求创业者必须具有较强甚至极强的心理承受能力,承受由此“异化”而产生的环境压力。

有价值的事业,绝不可能一开始就是“获得”,而总是从“失去”开始的,包括既得利益、外在名誉、显性机会甚至稳定性,而且经常会招致挫折、失败乃至不断的失败,更要投入极大的物质、时间与精神成本。优秀的创业者应该对创业所应付出的代价有清醒的认知,方能稳健地掌握并坚持自己的事业。

真正的创业者都有弥赛亚情结(救世主意识),即使预料到了自己的悲惨结局也勇往直前,虽九死其犹未悔。

风险特质

从个体的微观角度来看,一般人认为,创业风险比就业风险高。实际的情况是,创业比就业更保险。

明确创业的风险特质,需要认知风险的两种类型(即显性风险与隐性风险)之间的差异。显性风险是一种人所共知的风险,隐性风险经常是隐蔽的风险。创业风险是一种显性风险,能够被观察,也能够被学习与克服。而隐性风险通常不具有预警性,不易观察,从而不易克服。

从国家的宏观角度来看,没有创业或创业不足才是最大的社会风险。世界银行(以下简称世行)行长佐利克2011年3月21日^[11]说,缺乏良好的就业与经济机会是导致近期西亚北非地区局势动荡的重要原因。根据世行的统计,未来西亚北非地区需要创造更多的就业岗位才能解决当地就业需要。国际货币基金组织前任总干事斯特劳斯·卡恩^[12]也对年轻人中的高失业率表示担心。卡恩说,由于年轻人中的失业率很高,有一种危险是年轻人可能会一辈子失业,这些年轻人很可能会成为“失去的一代”。

严格地讲,创业之旅很大程度上是一次反复试错的过程,如果某个社会的目标是创建一种切实可行的、眼光长远的创业文化,那初始创业失败所遭受的成本就不应该重到不堪承受。应将创业失败视为构成创业经历的反复试错过程的一部分,视为走向创业成功所必需的先驱步骤。

创业会失败，但只有创业，才会赢得大成功！

【提示】对于个人，对于家族，对于社会，真正的风险在于不创业。

创业难度

创业的难度依存于创业者的能力。而在整体层面，人们对创业的难度具有高估的倾向。主要的问题是：创业的真正障碍源于人的自身，尤其是人的内在，包括知识、能力与思维，它们都属于主观性的难度。在创业实践中，客观的障碍容易被克服。

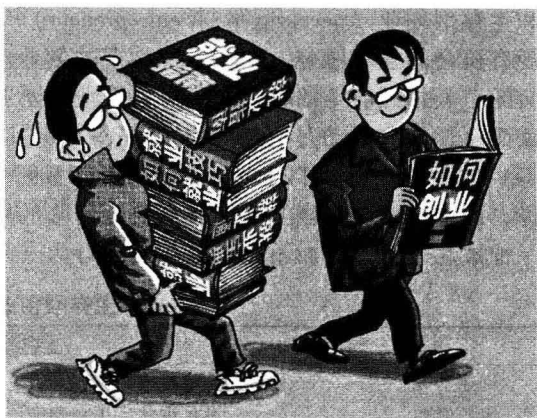
知识难度

知识构成创业的难度之一，但却是最不重要的难度。不仅因为知识完全可以自我学习与积累，而且由于创业的知识比较纯粹、专业，比较起来，比就业的知识积累要容易得多。

比如，一个本科生或一个研究生，就业前要考许多证（多一个证，好比多一份就业保险）。请看下面的漫画。

【问题讨论】

- (1) 创业容易还是就业容易？为什么？
- (2) 创业与就业的困难有什么本质差异？
- (3) 进一步说，从学习目标来讲，创业与就业是相互矛盾的吗？明确一点讲，创业学习是否也能够促进就业实践？
- (4) 纯粹就业导向的学习能够促进创业实践吗？



创业与就业孰更难^[13]

能力难度

成功的创业，需要创业者具有相应的能力。在科技日渐发达的时代，创业的方式日新月异，任何创新的做法均可作为创业的关键。事实上，最具代表性的例子应在美国加州硅谷了。这里到处充满创业的气氛、欲投资的创投事业与身怀专业技术或创意的员工，创业活动不断在离职员工的身上发生，诚如邓海珠^[14]在《硅谷传奇》中所言，每当一群人聚在一起交头接耳，就表示某种创业契机正在形成。虽然目前中国的创业机会比较多，但是创业能力低于世界平均水平，大多数人缺乏创业技能和经验，加强创业能力的培养因而特别值得社会关注。

有网友问我创业要有退路（比如说回到大公司）吗？第一，真正的创业者（盖茨、乔布斯、扎克伯格、李彦宏、马化腾）不需要退路；第二，如果失败了，真正的创业者会再来一次的（从福特、迪士尼，到中国的马云、陈年）；第三，当然，也有创业失败就退到大公司的。但是，我想不出一个这样做之后又成功的。——2011年4月4日，创新工场 CEO 李开复在其微博上就“创业是否需要退路”的问题做出以上答复。

能力构成创业的难度，但能力是实践的结果，是经验的总结，是可以积累的。能力的形成主要来自于实践，越早创业的人，越容易形成能力的优势。

思维难度

创业最具实质性的难度在于思维。马云^[16]说过，“我们要问自己这个问题：我们为什么办这个企业？凭什么我们可以办好这个企业，如何才能办好，什么时候办，谁来干？这些问题想清楚了，你走起来会踏实很多。”

本书后续各个章节所分析的内容，基本导向就是讨论创业的正确思维、介绍创业的科学知

识、探讨创业的成功经验、研究创业的理性方法，借以提升创业的能力，最终提高创业的成功率，促进新创企业的成长与价值发展。

就创业思维而言，在校或刚刚毕业的大学生既有独特的优势，又有不可避免的劣势。大学生富有激情，有创造力，年轻灵活；但同时大学生缺乏社会经验，缺乏起步资金，想法过于理想化，容易盲目乐观，对可能遇到的挫折缺乏预计。

【提示】放眼都是海，要有多大的决心才能远渡重洋？

创业机会

创业总是与机会结合在一起的，认识创业机会、把握创业机会，是创业的起点。

创业类型

GEM 的报告根据创业的动机不同，将创业分为机会型创业（opportunity-pull Entrepreneur）和生存型创业（necessity-push entrepreneur）。机会型创业中企业家创业行为的动机出于个人抓住现有机会的强烈愿望，即通常意义上的创业动机。在商业机会可能带来巨大超额利润与抓住机会的个人强烈愿望的共同作用下，企业家承担一定的风险，表现出超常的进取心。对这类企业家而言，创业活动是一种个体偏好，并将其作为实现某种目标（如实现自我价值、追求理想等）的手段。相对于机会型创业，生存型创业中企业家创业行为的动机出于别无其他更好的选择，即不得不参与创业活动来解决所面临的困难。生存型创业的核心在于企业家的创业活动是一种被动的行为，而不是个人的自愿行为（见表 1-1）。

表 1-1 生存型创业与机会型创业的特征比较

	生存型创业	机会型创业
创业动机	生活所迫	职业选择
成长愿望	满足现状，小富即安	把握机会，做大做强
行业偏好	消费者服务业：零售、餐饮、家政服务 etc	商业服务业：金融、保险、咨询等
资金状况	以独资为主，缺乏资金	以多种方式融资，资金充足
创业者受教育程度	初等或中等教育，少数高等教育	多数高等教育
创业者承担风险意愿	规避风险	勇于承担风险
创业所处阶段	初始创业阶段	二次创业，连续创业

根据 GEM2007 调查报告，参与调查的整个 42 个国家和地区的平均水平是以机会型创业为主，机会型创业的平均比率为 54.71%，而生存型创业的平均比例为 45.29%。在这 42 个国家和地区中，有 25 个国家和地区的机会型创业比率超过 50%，另外 17 个国家和地区的机会型创业比率小于 50%，以生存型创业为主^{[10],[19]}。⊖其中，2007 年中国生存型创业活动占到整个创业活动的 56%，机会型创业占 44%。

可见，中国创业活动多为生存型创业，而在生存型创业的排序中，中国排在 42 个国家和地区第九位^{[10],[19]}。这个创业类型的结构与全球创业活动主导类型正好是相反的。与中国的全员创业活动指数排在第五位的位置相比，中国的生存型创业活动处于创业活动类型的主导地位。中国属于生存型为主的创业活动国家。

创业层级

1803 年，简·柏普蒂斯特·赛（Jean Baptiste Say）扩大了创业的定义，把生产要素的概念引进了创业的定义。经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在 1934 年写了《创业和它

⊖ 机会型创业比率较高的国家，按排名有丹麦、瑞典、冰岛、斯洛文尼亚、芬兰、意大利、瑞士、澳大利亚和挪威等。

对经济发展的影响》的著名论著。约瑟夫·熊彼特把关于创业定义的重点放在创新上，如生产过程创新、市场创新、产品创新、生产要素创新和组织创新等，强调创业者的作用在于创造性和对经济的突破性发展的贡献。从创新的角度，约瑟夫·熊彼特认为创业是指做一件在企业常规经营中一般不需要做的事情。

从创业的创新层面分析，创业可分为四种主要类型，相应成为四个层级（见图1-1）。

对于上述层级，创业的发展越来越从机会型创业向商业模式创业，进而向管理型创业及技术型创业发展。其中，机会型创业与商业模式创业代表的是一种外部因素主导，而管理型创业及技术型创业代表的是一种内部因素主导。机会型创业与商业模式创业属于外部导向，而管理型创业与技术型创业则属于内部导向。从外部导向向内部导向的置换，表明企业的成长现在特别需要苦练内功。

机会型创业是中国企业家创业的过去时，商业模式创业是中国企业家创业的现在时，而管理型创业则是中国企业家创业的发展时，技术型创业是中国企业家创业的未来时。比较起来，欧美企业的企业家大多已经处在技术型创业的顶级阶段。

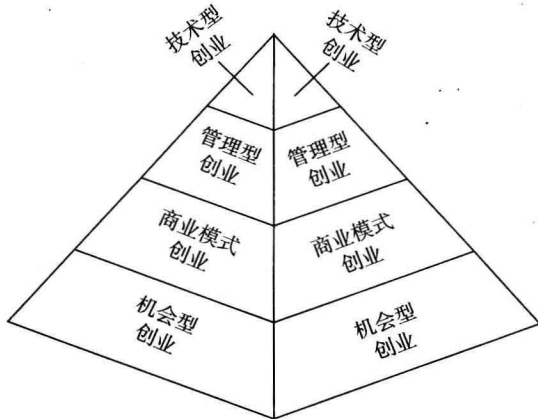


图 1-1 创业的层级

机会源地

越是创业活动不活跃的地区和国家，创业的机会越多。据 GEM2007 对非创业者的调查统计，中国的潜在创业活动指数为 17%，低于世界平均水平的 24.2%。中华英才网发布的《2006 中国大学生择业价值观及求职心理调查报告》数据表明，在对大学生未来 5 年的发展预期这一项调查中，有 41.6% 的人希望成为主管或者经理。这个事实也表明中国高校毕业生创业动向明显不足，更多的人还是愿意走就业的路子。

也正是因为相对于世界，中国人的创业活动较弱，所以中国成了国家投资家与创业者的乐土。而与中国东部地区比较，中国的中西部地区创业活动较弱，创业机会更多。在现实生活中，中国就业导向的打工者人流，总是从中西部的省份（如河南、安徽、四川等）流向经济发达的东部省份（如广东、浙江、江苏等）；而中国创业导向的企业家人流，总是反过来流动，中西部地区现存的许多创业活动，是由东部来的企业家开创的。

根据上述的分析，整理成创业与就业特质的比较框架（见表 1-2）。

表 1-2 创业与就业特质识别

事前判断		创业取向	就业取向	比较结果	评估收获
人生价值	学而优则仕	学以致用，自由洒脱，发掘潜力，创造价值，实现自我	工作稳定，收入不错，职称晋升，职务提升，春风得意，左右逢源	创业是实现个人价值的较优途径	实现人生价值要靠自己奋斗
困难程度	做任何事情都会遇到困难，决断的困难可能会大于执行的困难	决策的困难程度在于个人能力	执行的困难程度不仅在于个人能力，还与直接领导相关	创业的困难程度小于就业的困难程度	提高自己的修养，掌控自己的人生之路

(续)

事前判断		创业取向	就业取向	比较结果	评估收获
风险承受	要获得超额收益就要承受较大的风险，风险与收益对等	各种风险全部由创业者承担	行业风险由就业的单位承担，个人仅仅承担职业风险	创业者可以通过各种手段控制创业风险，有时风险也是收益	就业风险包括隐性风险，创业风险一般是显性风险，显性风险更容易避免
机会源地	沿海地区、经济发达地区的机会可能会更大、更多	经济发展较成熟的地方的机会不比经济刚起步的地方多	大城市的工作机会更多，待遇更高	目前，二三线城市的创业机会比一线城市多	准备好硬件和软件才可能有成功的机会，没有绝对的机会源地

创 业 管 理

从过程和行为的角​​度认识创业很有帮助。创业因此可看做是一种管理方法，也是一个过程，一个不同于现有的成熟或稳定发展的企业的管理过程。创业管理（entrepreneurial management）是对与创业相关的诸多活动进行管理的过程，主要是指白手起家、基本上依靠自有资金，使新创企业开始赚钱并进入良性循环的管理方式。

生存管理

创业管理是“以生存为目标”的管理方式。新创企业的首要任务是从无到有，把自己的产品或服务销售出去，掘到第一桶金，从而在市场上找到立足点，使自己生存下来。在创业阶段，生存是第一位的，一切围绕生存运作，一切危及生存的做法都应避免。最忌讳的是在创业阶段提出不切实际的扩张目标，盲目铺摊子、上规模，结果只能是“企而不立，跨而不行”。

创业者因所处的环境与拥有的资源不同，往往导致其具有不同的创业目标与行为。但无论创业者出于什么目的新建了企业或者开展了创新活动，一旦创业的引擎发动起来，创业者不得不将新创阶段的目标归结到初创企业的生存上来。

顾客至上

创业管理是一种创造价值的过程管理。创业管理的核心：一是生存，二是发展。生存与发展的重要依托都是为顾客创造价值。价值的创造是社会财富增量扩张的基石，因此，以价值创造为核心的创业管理作为一种管理方法，即使在成熟的大型企业、非营利组织或政府机构中，都是不可或缺的。

对新创企业而言，赚钱是企业生存的唯一来源，因而“能够赚钱”成为创业管理的首要目标。在创业阶段，亏损、赚钱、又亏损、又赚钱，可能要经历多次反复，直到最终持续稳定地赚钱，才算是度过了创业的生存阶段。此外，把赚钱作为创业生存阶段追求的唯一目标，还由于只有新创企业开始持续地赚钱，才能证明新创企业探索到了有价值的商业模式，因此才有了追加投资的价值。

从投资回报的角度来看，新创企业新在哪里？也不是新在技术上，也不是新在产品上，而是新在商业模式上，也就是新在满足顾客需求、创造价值和赚钱的不同方式上。新创企业要想超越已有的竞争对手，并在市场中生存下来，就一定要探索到新的成功的商业模式，这是创业管理的本质所在。而在没有找到可靠的商业模式之前就大量投资，是众多风险投资损失惨重、最终创业失败的基本原因。

为了生存，创业管理必须彻底奉行“顾客至上，诚信为本”的经营理念。创业的第一步就是把企业的产品或服务卖给顾客，这真是一种惊险的跨越，顾客的认可成为企业回收成本、实

现赚钱目标的重要保证。因此,可以说企业是发自生存的需要把顾客当做“衣食父母”的,经历过创业艰难的企业家和新创企业的管理者们永远都会把顾客放在第一位。

对谋求“生存”、追求“顾客至上”的新创企业而言,拥有良好的客户资源的意义远不止于此。在创业的不同阶段,创业者将可能从其客户关系网络中获取情感、信息、资金等多种支持。在创业初期,创业者通过建立广泛的联盟以最低的成本获得多样化的信息与能力,从而显著提高其创业初期的绩效。创业者在创业初期普遍都动用自有社会关系网络来保证新创企业的生存。而社会关系网络不是天然存在的,是依靠创业者努力经营的结果,其中一个重要的理念就是“顾客至上”。奉行“顾客至上”,进而维护稳定、可靠的客户关系网络,对于新创企业顺利度过初创期有着重要的意义,顾客至上的管理也就构成创业管理的又一个特征。

全员参与

创业管理是充分调动组织所有成员工作积极性,即发动“所有的人做所有的事”的团队管理方式。许多创业实践表明,新创企业在初创时,尽管可能设计了正式的组织结构,但却没有严格按正式组织的方式运作。典型的情况是,虽然有名义上的分工,但运作起来却是“哪急、哪紧、哪需要”,就都往哪里去。这种看似“混乱”,实际是一种高度“有序”的状态。每个人都清楚组织的目标和自己应当如何为组织目标作贡献,没有人计较得失,没有人计较越权或越级,相互之间只有角色的划分,没有职位的区别,这才叫做团队。这种运作方式往往能够帮助新创企业培养出高度的团队合作精神、奉献精神和员工忠诚。即使将来事业发展了、组织规范化了,这种精神仍在,并逐渐成为企业的文化。

成长管理

经历过创业的企业家大都有过这样的体验:曾经直接向顾客推销过产品,亲自与供应商谈判过折扣点,亲自到车间里追踪过顾客急要的订单,策划过新产品方案,制定过工资计划,被经销商骗过,让顾客当面训斥过……这才叫创业。

综合管理

从创业的定义中可知:创业是一个过程,而不是一个事件;机会追求是创业的核心要素。从创业研究领域的界定可以得出以下结论:①创业过程由机会识别、机会评价、机会开发以及创业结果组成;②在创业过程中,个体创业者是核心要素;③创业过程受到社会或环境因素的影响;④创业可以在新创企业中发生,也可以在已有的企业中发生。所以,创业是一个由不同要素组成的过程。图1-2描述了创业过程的基本要素、创业者的作用以及创业过程所处的环境。从图1-2中可以看出,创业过程是一个线性的连续的过程,事实上,创业过程也是重复的动态过程。

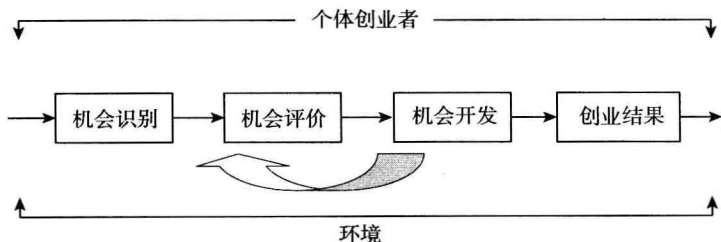


图 1-2 创业过程的概念模型

创业是一个复杂的、综合性很强的过程,因此,创业管理是一门具有综合性、整合性的交叉实用管理学科,涉及方方面面的管理问题;而企业管理经常是单一的,针对企业运作的某个方面的具体问题。

动态管理

创业管理是一种不确定的、动态性的管理。创业成功的必要条件是懂得如何管理天天所面对的不确定性。创业管理伴随着企业的设立、成长与壮大，是一个动态性的管理过程；而企业管理是静态的管理，只是针对特定企业在特定时点、面对特定问题的管理。创业管理被视为一种风险管理的学问，它可以使一般人都以这种创业态度或精神来经营企业。

创业本身是个动态发展的过程，成功地创业需要对创业过程进行系统性的把握（见图 1-3）。

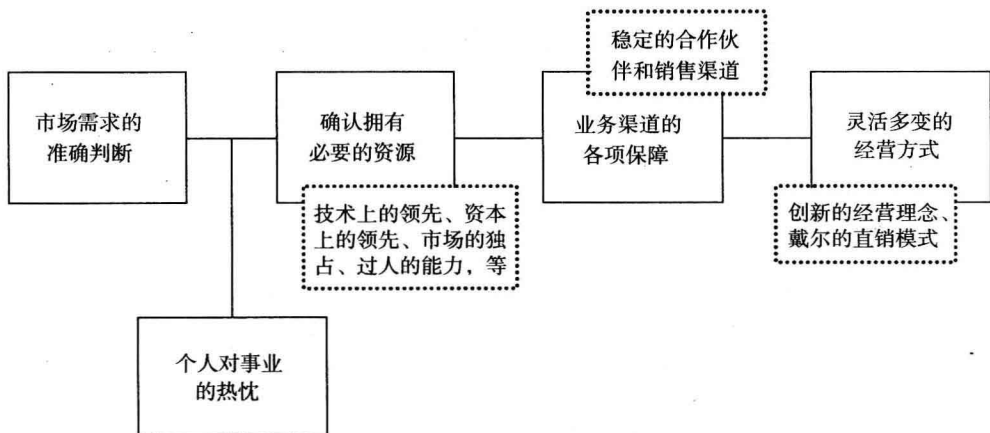


图 1-3 创业成功概念

创业的这种历程，可通过不断调整去平衡机会（opportunity）、资源（resources）与团队（team），而这三者之间都有研究议题可以发展。其中关于创业的机会，为何有些团队能发现机会？如何去辨识或认知机会？在情境非常不确定或模糊的情况下，如何把握机会呈现给有资源的人？如何去说服他们参与资源的投入？有了资源之后，团队又如何善用资源？这些都是创业管理必须正视的问题，也将是我们可以进一步深入探讨的议题。

创新管理

创业管理也是一种创新性管理。环境情境作为自变量，管理作为因变量。由于创业的时点性较强，与新的产业、市场、政策、制度、观念结合较为紧密，也主要以新近毕业的人员作为雇员，管理制度与管理方式的创新已成为基本趋势。创业型企业因此通常不仅成为新的产品、服务与价值的创造者，成为新的发展引擎，也成为新的管理方式的肇始地。

比尔·盖茨在微软成立 25 周年之际曾充满激情地写道：“纵观商业历史，我们可以看到很多公司，它们的行事方式僵化死板，满足于自己的成功，而没有意识到世界不论有无它们都将变化。所以，对微软来说最宝贵的是我们适应变化的能力，我们能迅速抓住新的行业方向，随着技术的进化，不断重塑了自己，从而始终保持了成功。”处在激变时代，企业的管理方式必须从常规阶段进入创新阶段。

理念创新

知识资本作为企业最重要的资源已成为 21 世纪企业发展的原动力，没有知识的企业最终只能走向没落和衰亡。没有人会因为苹果计算机公司或 IBM 公司的物质资产而购买其股份。起作用的并不是这些公司的建筑物或机器设备，而是其市场营销能力和社会关系、公司的组织能力以及雇员们头脑中的那些突发奇想。它们所代表的不过是另一些象征性符号而已，而且已达到令人惊异的地步。

除了 IT 行业外，也有的创新企业家已经用事实教育了我们，年销售额超过 20 亿美元的耐