

Entrepreneurial Management

现代创业管理

盛立军 编著

 中国金融出版社

52

现代创业管理

盛立军 编著



中国金融出版社

责任编辑：张哲强

责任校对：刘 明

责任印制：裴 刚

图书在版编目 (CIP) 数据

现代创业管理/盛立军编著. —北京：中国金融出版社，2002.3
ISBN 7-5049-2729-5

I. 现… II. 盛… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 015052 号

出版
发行 **中国金融出版社**

社址 北京广安门外小红庙南里 3 号

发行部：66081679 读者服务部：66070833 82672183

http: //www.chinafph.com

邮码 100055

经销 新华书店

印刷 瑞丰印刷有限公司

尺寸 140 毫米 × 203 毫米

印张 7.25

字数 150 千

版次 2002 年 4 月第 1 版

印次 2002 年 4 月第 1 次印刷

定价 19.90 元

如出现印装错误请与出版部调换

本书概要

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 and 实现其潜在价值的过程。创业必须贡献时间和付出努力，创业家必须承担相应的财务的、精神的和社会的风险，并获得金钱的回报和个人成就感的满足。一般的创业过程包含四个阶段：识别与评估市场机会、准备并撰写经营计划、确定并获取创业所需资源、管理新创企业。

识别与评估市场机会是创业过程的起点，也是创业过程中一个具有关键意义的阶段。许多很好的商业机会并不是突然出现的，而是对于“一个有准备的头脑”的一种“回报”，或是当一个识别市场机会的机制建立起来之后才会出现。无论市场机会的设想来源于何处，都需要经过认真细致的评估。本书的第一章介绍和评估了目前国内外的技术热点、产业动态和市场前景，如无线互联网产业和新（下）一代通讯技术发展中的商机，用二个案例介绍了这二个领域的创业机会和业务策略，也分析了虚拟电信运营商在中国的发展前景和现实情况，然后转到数字电视行业，介绍了数字电视在国内外的的发展过程和趋势，评估了作为数字电视接入核心技术

的 MMDS 无线固网宽带技术及其具体应用和优势，最后分析了以“内容为王”为特征的家庭娱乐产业链中的产品技术服务商的业务定位，以帮助创业家在通讯（电信）和电视传媒领域发现商机和明确创业方向。

本书第二章讨论了创业的第二个步骤：创业规划，具体体现在制定经营计划或商业计划书。商业计划书不仅是对市场机会作进一步分析的必要步骤，同时还是真正开始创业的基础，是说服自己更是说服创业投资家进行投资的重要文件。经营计划对于确定创业现有资源状况、获得所需资源和管理新创企业是必不可少的。因此这一章讨论了创业家作出创业决定的内在和环境因素，讨论了创业家的目标和创业企业的目标的一致性，分析了制定商业计划书要达到的目的和具体的内容、章节和格式，并用二个案例介绍了面向海外投资商和面向国内投资商的不同风格的商业计划书或发展规划。

创业者在创业过程中都会认识到：不应低估其所需创业资源的数量及其多样性，创业者还应认识到缺乏资源或资源不适合对于创业风险所带来的影响。更重要的是，如何在适当的时机获得适当的所需资源，并在整个过程中尽可能地对创业企业进行控制。一个创业者应尽量保持对所有权的最大程度的控制，特别在起步阶段更是如此。随着企业的成长，就可能需要更多的新资金的投入，创业者应有效地组织交易，以最低的成本和最少的控制来获取所需的资源。

在这一认识基础上，本书的第三、四章讨论了创业的第三步即创业融资的问题。本书所强调的“现代创业管理”的

现代性从第三章开始凸现出来，现代创业管理意味着过去创业家以自己少量的资金白手起家的创业模式已经不适合于现代社会和全球化的市场经济环境，因为现代社会中技术和市场需求在不断的变化，企业之间的竞争加剧，人才的流动频繁，单靠创业家及其家族的力量已经远远不够应付这种变化和竞争，融资是必须的，而且已经作为创业是否成功的重要步骤。融资本身更是一个推动创业性企业发展的过程，是一个吸收和整合社会资源的过程。融资也需要有效的管理，以达到以最低的成本和最少的控制权转移来获取所需的资金和资源。融资更有许多学问和技巧，融资市场也在不断地变化。因此本书用二章的篇幅为读者提供这方面的知识和资讯。

第三章先介绍了融资市场的四种融资模式，即债务市场中的企业债券融资和银行中长期信贷融资，股权市场中的股票市场融资和私募股权（Private Equity）（即创业投资或叫风险投资 Venture Capital）融资，并分析了不同融资模式下的企业不同的公司治理（Corporate Government）的结构、机制和效果，使创业家在创业一开始就能够认识到公司治理结构的重要性，体现了“现代创业管理”所强调的规范化、所有者和经营者的分离、股东对管理层的制约和激励等，为创业型企业的长远发展和有可能成为百年老店打好扎实的产权和管理基础。第三章也介绍了一份对创业型企业资金需求的问卷调查和对所收集的数据的分析，指出了创业家具体、定量的融资需求和在融资问题上的误区。然后讨论了从 2000 年下半年开始整个创业融资市场的变化，以及以往融资市场存在

的问题，提出了投资商和企业应该如何调整思路来达到各自的有效投资或有效融资的目标。

第三章最后提供了一份活跃在中国的 100 名国外创业投资人和他们所在的 60 家著名创业投资机构或基金的名单，并举例介绍了这些机构或基金的运作和动态。

第四章的创业融资实务介绍了融资过程中的必备知识和技巧，对创业家有实质性的帮助，如投资商在尽职调查中的 64 个问题（以通讯行业的企业为例），融资中律师需要的 12 个方面的上百种文件，企业估价和融资价格谈判的过程和手段。本章也详细解释了投资协议（Term Sheet）中的主要条款的具体含义，如反摊薄条款，肯定性条款（Affirmative Covenants）的 10 点内容，优先购股权，共同卖股权，股票被回购的权利，强制原有股东卖出股份的权利，创始人股东、管理层和主要员工对投资商的承诺包括陈述和保证等，并用一个包含 25 项条款的 Term Sheet 实例帮助大家深入理解投资协议条款，及融资条款包含的对创业家和企业的约束和他们所承担的义务、责任和权利。最后用一家通讯行业的新企业二次成功融资的案例来帮助大家更具体生动地理解融资的技巧和谈判策略，使创业家在自己企业的融资过程中把握好分寸。融资更象一门艺术，要注意天时、地利、人和等各方面的因素，要考虑投资者的利益，要知己知彼，有的放矢，比较客观地评估自己的价值和对方的价值，要注意近期利益和长远利益的平衡。

在获取所需资源之后，创业者就需按照经营计划建立起

新创企业，就需考虑企业的运营和管理的方式。本书第五章的“创业管理实务”也体现了创业管理的现代性，先提出了创业家作为一种特殊的人力资源（创业家资源）的特征，探讨了不同创业家类型的不同优缺点和组合创业家团队的必要性，也分析了创业家及其产权制度的互动关系，这些都是以前国内的创业管理理论重视不够的。接着本章讨论了创业的战略管理的7个问题：战略是否明确？此战略能否带来足够的利润和增长？战略是否有持续性？发展目标是太保守还是太激进？有合适的资源和关系吗？企业有多强大？创业家能扮演好自己的角色吗？并强调了独特和清晰的企业远景和使命的陈述（Vision & Mission Statement）决定了企业是否可以在经营管理和组织发展上获得预期的成功，例举了IBM, RUTGER, WAL-MAR这些世界著名成功企业的远景、宗旨和使命及其对这些企业的深远影响。

第五章用了二个案例来阐述现代创业管理的具体操作，它们分别是通讯行业的企业竞争分析和保健品行业的一家企业的组织发展的方案。现代创业管理实务还包括董事会和顾问在创业型企业中的作用，如何建立多层面的业务或产品线以确保企业的持续增长，现代创业管理强调创业家应该分析和发现不同风格的员工和经理从事不同的工作和岗位，使他们的人力资源发挥到最大可能的价值，同时必须判断创业家自身的风格和企业组织风格，使创业家、员工及经理和企业的管理风格达到统一和谐。

在现代创业管理中更值得强调的是，创业并不仅仅指完

全自主的创业，还有一个重要的领域是企业内创业。企业内创业对于大公司的创新活动具有十分重要的意义。企业内创业并不等同于企业的研究与开发。企业内创业要求高层管理者通过对新的创意的激励和保护、企业内部环境的改善、对科举式官僚体制的改革、组织结构的调整、直接的资金支持来加以推动。在当今这样一个巨变时代，在日趋激烈的竞争环境中，一个企业的创新能力和核心竞争力将决定企业能否继续生存和发展，能否保持其市场地位。大企业甚至巨型企业在短期内即衰落、崩溃甚至倒闭的例子我们已屡见不鲜，其创新能力不足、核心竞争力居弱不能不是主要原因之一。而企业内创业正是帮助企业获得并强化创新能力和核心竞争力的重要途径。我们在本书的第六章专门讨论这一课题，包括大企业内部创业的必要性和成功要素，大企业内部创业四步骤即建立远景、鼓励创新、构造企业内部的创业氛围、建立创业团队。最后以案例形式提供了一家企业内创业投资项目的具体操作方案和步骤，以便大家在实际操作中参考应用。

第七章的扩张和二次创业的内容更加体现了现代创业管理的特色，企业的发展可以通过收购兼并而不是完全靠自身的积累，但收购扩张有其优点，也有其风险，本章讨论收购的三种定价方法即资产估价、现金流量估价和收益估价，以及交易过程应该注意事项如收购兼并后的整合效果，并用案例讲述了中国民营企业在美国收购 Nasdaq 上市公司的目标、操作过程、协议条款及其存在的风险。然后探讨了组织危机、组织再生能力和这一过程中的企业核心领导人的作用，

指出做企业不但在于要做大，更重要的是做长，并用3个案例阐述了二次创业这一重要课题，它们分别是电脑巨人宏基如何在施振荣的领导下对宏基进行整合和分拆、重新布局的过程，中关村科技从传统地产企业向高科技企业集团转型过程的难度，海尔集体从制造业向金融业大举扩张的原因和其中的风险，大家可以继续观察这些案例的人和事的发展，有一个动态的思考，自己得出一些有启示的结论。创业难，要把企业做成百年老店更难，需要不懈的努力，正如 Bill Gates 对微软的全体员工所告诫的那样：我们今天所做的一切工作和努力，都是为了十年以后还有微软这个公司存在，而十年后我们所做的一切，是为了几十年后微软公司存在和发展着。

第八章是与现代创业管理密切相关的创业投资业的情况，汇总了笔者对中国创业投资业的现状和发展策略所做的跨度一年的问卷调查的结果。本章先介绍了调研过程，接着对反映中国创业投资业现状的12个命题和有关中国创业投资业发展策略必要性和可行性的16个命题做了定性分析，解释了问卷的设计，并做了统计分析，得到足够的数据和图表，定量地说明了中国创业投资业的实际情况和一些问题的严重程度，以及在发展策略的必要性和可行性上的一些悖论和可能的方向。最后以联想创投公司以管理输出为投资的基本原则的案例强调了中国国情下的创业投资的可能成功之路。

整个书的结构是从分析市场和创业机会开始，谈到如何进行创业的规划，在介绍创业融资市场情况的基础上讨论融

资的技巧，然后阐述了创业管理中的战略、远景使命、竞争分析、组织发展、公司治理、业务设计、人力资源和企业文化等内容，步步深入，环环相扣。第六章的大企业内部创业和第七章的创业扩张及二次创业、企业再造、组织再生能力都突出了现代创业管理的新课题。最后用定量分析的方法，用 28 张柱形分布图讨论了中国创业投资业的 28 个问题，本书采用了问卷调查收集数据的科学研究和统计的方法，突破了以往这方面的书多以定性讨论为主的局限。本书的最大特点是一共有十二个独立章节的案例分析，而其他有关国内外企业的最新动态穿插在各章中，以生动活泼的方式帮助读者掌握现代创业管理实务。

谢谢大家阅读这本书，敬请大家多提宝贵意见。

盛立军

目 录

本书概要	(1)
第一章 市场和创业机会	(1)
第一节 无线互联网产业链	(1)
第二节 案例一：电信技术服务商业定位	(4)
第三节 新一代通讯技术发展中的商机	(6)
第四节 虚拟电信运营商的前景	(9)
第五节 数字电视在国内外的的发展	(13)
第六节 MMDS 无线固网宽带技术及其应用	(17)
第七节 家庭娱乐业的赢家	(19)
第二章 创业规划	(22)
第一节 创业的决定和目标	(22)
第二节 商业计划书的内容和格式	(26)
第三节 案例二：生物认证技术公司商业计划书 概要	(30)
第四节 案例三：智能家居技术公司发展规划	(33)
第三章 融资市场	(40)
第一节 四种融资模式	(40)

第二节	公司治理结构	(44)
第三节	创业型企业融资需求调查	(46)
第四节	创业融资市场的变化	(51)
第五节	活跃在中国的国外创业投资人和机构	(55)
第四章	创业融资实务	(65)
第一节	投资商尽职调查的 64 个问题	(65)
第二节	融资中律师需要的文件	(72)
第三节	融资价格的谈判	(75)
第四节	如何理解投资协议条款	(76)
第五节	Term Sheet 实例	(82)
第六节	案例四：二次融资成功的故事	(87)
第五章	创业管理实务	(92)
第一节	创业家的特征、类型和产权	(92)
第二节	创业的战略管理	(96)
第三节	案例五：竞争分析	(102)
第四节	案例六：组织发展	(107)
第五节	董事会和顾问的作用	(113)
第六节	持续增长的多层面业务	(116)
第七节	人力资源和企业风格	(118)
第六章	企业内部创业	(122)
第一节	企业内部创业的必要性和成功要素	(122)
第二节	企业内创业四步骤	(125)
第三节	案例七：企业内创业投资项目具体 方案	(129)

第七章 扩张和二次创业	(134)
第一节 收购扩张的优点和风险	(134)
第二节 收购的定价和交易	(137)
第三节 案例八：跨国收购的操作和风险	(140)
第四节 组织再生能力	(144)
第五节 案例九：电脑巨人的整合和分拆	(147)
第六节 案例十：传统企业向高科技企业集团 转型	(151)
第七节 案例十一：从制造业到金融业的扩张	(155)
第八章 中国创业投资业的发展	(161)
第一节 调研过程	(161)
第二节 对 28 个命题的定性定量分析	(163)
第三节 问卷设计	(179)
第四节 数据、图表和定量分析	(183)
第五节 讨论和总结	(208)
第六节 案例十二：创投公司的管理输出	(212)
参考资料	(216)

第一章 市场和创业机会

本章介绍创业过程的第一步，即如何识别创业市场和创业机会，发现或确定产业的发展趋势和技术产品的市场前景。

第一节 无线互联网产业链

在有线互联网的格局已经基本划分清楚的情况下，中国无线互联网的未来给创业型企业 and 创业投资商提供了想象空间。无线互联网的产业链由以下几部分组成：手持终端提供商、网络设备提供商、网络运营商、应用技术服务提供商、门户网站和内容服务提供商。下面逐一讨论：

网络运营商中，中国移动是无线互联网产业最有实力的运用商，中国联通其次，中国电信如果拿到牌照和在移动领域发展，将影响这一行业的竞争。中国移动推出“移动梦网”计划，中国联通也推出了“联通在信”，模仿日本 NTT DOCOMO 公司的 I-MODE 模式，与无线互联门户网站和内容服务的提供商按比例来分配服务费，为内容服务提供商提

供了收费的可能。当然大的网络运营商不是创业者或创业投资商能够参与的，在一些小的新的网络运营商和边缘运营商中，资金实力雄厚的企业和投资商可能有机会，但风险很大，因为小的新的网络运营商与现有的国有的网络运营商的竞争是不平等的。

目前电信行业的网络设备提供商大多数都是国际大公司，在无线互联网行业的设备提供商的主角依然是这些国外公司，但无线互联的特殊性给一些技术突出的小公司提供了一些机会，可以想像，大的设备提供商之间的竞争会十分激烈，所以他们会拥有特殊技术的小公司感兴趣，有可能在必要的时候收购这些小公司。但这些小公司的风险还是很大，因为要面临大公司的竞争，要面临技术的风险。这类技术的科技含量很高，失败的可能性也很大，同时市场的风险也很大。电信市场的门槛很高，除非在这个领域你有很强的资源和经验。

在中国手机市场，国外的供应商占 90% 的份额，而在 PDA 市场，国内产品占主导地位，但无论是手机还是 PDA，生产商太多了，没有更多的创业和投资空间。但那些给终端设备生产商提供应用软件技术的创业公司有一定的价值。在无线互联的业务上，具体的应用服务是用户购买终端手持设备的目的，目前无线互联的应用基本上还是一个萌芽期，应该有发展机会，但也依赖于无线互联的应用技术服务解决方案提供商的发展。

应用技术服务解决方案提供商前一阶段是创业和融资的

热点，如美通获得了 7 000 万美元的投资，掌中万网得到了 1 500 万美元的投资，英斯克得到了约 1 800 万美元的投资，而爱立信、诺基亚和 Palm 公司都成立了投资这一领域的创业投资基金。这一领域包括 EMAIL、SMS、中文录入、语言输入、游戏、移动定位、移动商务、银行/证券的网上服务、网络安全、不同行业的无线移动应用软件或硬件平台，目前这方面的企业刚刚起步，各自的资源和核心能力也不同。

创业者在考虑门户网站和内容服务提供商的时候，最重要的是预测什么样的服务会在什么时候盛行，有许多因素影响用户对应用服务的需求，如无线互联的速度和服务收费的承受程度，到了 GPRS 或 3G 时代，应用会发展快一点，现在无线互联在中国还处在短信息阶段。

幸运的是无线互联与基于电脑的有线互联相比，有了收费的方法，收费的实现使无线互联行业的发展与有线互联行业的变化有所不同，用户不会象有线互联行业的用户一样迅速增长，但每个用户都有不同的应用需求，也愿意付费来得到这些服务，关键是运营商与内容提供商之间的合作模式和分成模式十分能够推动内容提供商的发展和良性循环，同时能够推动运营商的服务项目的扩展和质量的提高，在与其他运营商的竞争中保持优势。这里不仅需要应用技术服务解决方案提供商的配合了确保运营商与内容提供商之间的合作，也要有提供计费和应用业务管理平台的面向运营商的技术服务商的支持，来确保无线互联应用业务的正确计费和有效的客户管理。