

《哈佛商业评论》创业篇精选

创业 管理



堂课

张田树◎编著

Harvard
Business
Review

Quality
Celebration

21 Shiji Guanli Guanniande Geming
Zhiye Jingliren Chuangyede Baodian

21世纪管理观念的革命
职业经理人创业的宝典

金城出版社



创业管理

8 堂课

张田树 编著

金城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理 8 堂课/张田树编. - 北京: 金城出版社,
2003.7

ISBN 7 - 80084 - 483 - 8

I. 创… II. 张… III. 企业管理 - 文集
IV. F270 - 53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 034325 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

电话: (发行部) 8425 4364 (总编室) 6421 0080

北京德龙公防防伪印刷厂印刷

850 × 1168 毫米 1/32 8 印张 168 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1 - 6000 册

ISBN 7 - 80084 - 483 - 8/F·33

定价: 18.00 元

《哈佛商业评论》简介

划时代商业观念的来源

在一个对“先行事，再思考”的想法需求越来越高的商业社会，《哈佛商业评论》(HBR)能克服危言耸听，探究新构想，并提供工具以帮助经理人解决经济及组织的复杂性。一些出现在文章中的想法，需要读者立即留意并采取积极的相应措施，有些则提供读者对今天、往后十年或更长的时间都有影响的持续性信息。另外还有一些文章对许多公司领导人为至宝的传统智慧提出挑战，或是直截了当地否定。然而，不论这些作者传达什么样的信息，70多年来，《哈佛商业评论》坚持不变的最重要使命，就是要让每一期的刊物、每一篇文章都能影响并改善管理理念的实践。

这个看似简单但却十分崇高的使命始于1922年，当时哈佛大学商学院院长华莱士·唐汉创办这个杂志，为的是要提供商界一个获取资讯及建言的媒介。正如医药、法律等行业有大量的知识、指导方针及书本可供业界人士参考，唐汉也期望《哈佛商业评论》能成为经理人寻求知识的来源，引领他们在经营企业这个专业领域中不断成长。

商业的“观念刊物”

作为一个注重管理理论与实践的杂志，《哈佛商业评论》标榜自己是本“商业观念的刊物”，而一直与众不同。在别的杂志都把重心放在商业头条新闻、名人专访、业界流言或



投资建议等议题时，只有《哈佛商业评论》的编辑们还专心致力于发掘、培植和发表对一、二十年后的商业事务仍有巨大影响的概念。这份杂志是由哈佛大学商学院研究所赞助发行的，但它并不是一份校友会刊。事实上，《哈佛商业评论》在所有商业杂志中，是拥有最多专业人士、高级经理人、企业主管或广大企业的读者。其中 95% 的读者是在工、商界或是其它专业领域工作，横跨制造业、财经业和商业服务业等各个产业。

“不落伍”的《哈佛商业评论》

《波士顿地球报》的专栏作家大卫·沃尔斯强调，《哈佛商业评论》不但不是一份沉闷的学术性刊物，恰恰相反，它是今日顶尖、主流商业刊物中的竞争者，也是其中的佼佼者。不只读者和新闻工作者明白这一点，广告界也注意到了，因为自在最近的 5 年间，《哈佛商业评论》的广告收益就整整增加了 1 倍。

《哈佛商业评论》中读者来信部分，经常专题报道来自各部门经理人、财经界和政府机构领导人及学者的书信。《哈佛商业评论》每期平均收到约 400 封的读者来信，当中大都是对所发表的文章提出看法。来信者的名单就像是“名人录”一样，其中包括美国前财政部长罗伯特·鲁宾、英特尔公司总裁安迪·葛洛夫、前哈雷—戴维森公司总裁兼 CEO 李察·提尔林克、富达投资顾问公司董事长兼 CEO 艾德·强森，以及前克莱斯勒汽车公司董事长兼 CEO 李·艾科卡等人。

除了发行刊物，《哈佛商业评论》也积极采取一些令人

兴奋的新创举：自 1991 年起，几个横跨美国各州的电台，开始在固定时段播放以《哈佛商业评论》文章为内容的节目。此外，HBR 论坛也在 1999 年 3 月正式启用，使读者、作者和编辑可以通过网址(<http://www.hbr.org>)彼此交流。

这些创举都是为了扩充现有的读者群基础，同时把读者、作者和编辑间的对话提升到更高的层次。



麦肯锡奖

1959年以来，麦肯锡管理研究基金会每年提供奖金，奖励当年刊载在《哈佛商业评论》的最佳文章。得奖的作品是由《哈佛商业评论》委任杰出企业领导人、专业顾问和学术界人士组成的评审团所选出。过去麦肯锡奖的得奖作品包括1975年希奥多·李维特的《营销近视症》、1979年迈克·波特的《竞争力如何打造策略》、1985年詹姆斯·布莱恩·昆恩的《管理创新：有秩序的混乱》和1996年盖瑞·哈默尔的《以策略为革命》。

1990年以后，“命令和控制”的管理方式当道。到了20世纪90年代，当企业领导人致力于打造平坦的、灵活的、基准的，能为他们在21世纪带来成功的组织时，《哈佛商业评论》一直是他们寻求真知灼见的工具来源，帮助他们有效地、具有竞争力地管理企业，往后，管理的方法仍会不断地演变，《哈佛商业评论》将继续协助经理人面对市场所带来的挑战。

导读

创业者的 8 堂课

新经济的创业潮流

最近，美国顶尖名校毕业生，不再以进入旧经济中知名的企业、顾问公司或投资银行为荣，如哈佛或斯坦福的 MBA。目前几乎有一半希望自己创业或在新创公司工作。台湾的年轻人、大学生与研究生在过去一年当中也纷纷跳入新兴的网络公司、通讯或光电相关的行列，不再热衷进入半导体、电脑系统或其周边的制造公司，同学相聚若提不出参与什么新产品、新事业的点子，似乎就很逊色了。

台湾过去几十年的经济奇迹，到前二、三年能安然度过亚洲金融风暴，以及迅速从九二一震灾中复原，“创业精神”绝对是很重要的因素。但相对而言，台湾的商管教育一向以西方跨国企业的功能性管理及策略为主流，对市场上创业的需求回应似乎有些落后，至今开设有“创业”或“新事业发展”课程的学校仍然很少。创业被认为是很实务的课程，较少理论的基础，教授们下基层即可以教。



过去台湾未教这些创业课程，也有那么多成功的创业家，到底创业精神及方法能不能教，需不需要教？创业到底是一种天分、某种 DNA？还是可以借由后天培养？从过去创业家的经验与作为中，能否归纳一些原则，使欲创业的人可以减少失败的几率？哈佛商学院面对新经济的主流似乎以西岸为主，警觉到被边缘化的威胁，已将商学院新生的“一般管理学”改为“创业管理学”，两者处理的管理情境与问题大不相同。

彼得·杜拉克的经典《创新与创业精神》指出，聪明的创意只是创业的诸多要素之一，能将创意转化成商业上成功的产品，变成一个事业，还需有许多资源的整合与管理执行的里程碑。还记不记得爱迪生是凭着一分的天才与 99 分的努力而成功的事例。创业与创新做生意是有一些基本的原则与功夫需要学习，这些基本动作和经营大企业的战术或战略并不完全一样。

《哈佛商业评论》在过去一、二十年也陆续刊载过一些与创业主题相关的文章，并于去年集结成册。因过去几年投入创业育成、创业竞赛的时间颇多，此次天下文化的中译本相邀撰写导读，很高兴有机会再将这些文章重读一次。本书一共有 8 篇，涵盖的范围从创业应有的心理准备、对创业过程的认知，到如何草拟营运计划书、如何从创投或其它方式取得创业资源、如何将科技创新成功地商品化等等。作者们都在创业的实践或研究方面有相当深入地涉猎，因此所谈的内容，可以让我们确实了解创业的本质、创业的过程，以及创业者应该要注意或可以学习借鉴的内容。

创业者的8堂课

第一篇《创业家必须严肃以对的问题》的作者，阿玛·拜德是新事业发展领域的重要学者。1999年的近作是评价极高的《新事业的起源与演进》。本篇讨论的主题是：创业者与职业经理人不同，要很明确地了解自己希望从创业中实现何种个人目标，才能回答“我要建立什么样的企业？新事业要求多大的风险与牺牲？我能接受这样的风险与牺牲吗？”等问题。接着便是要制订正确的策略，该策略应能创造的利润，让该新事业持续成长。在财力有限的情况下，必须要能舍弃不该做的事情，集中力量把少数特定事情做好，逐渐整合一些独特与互补能力成为“非常竞争优势”，别人就较难模仿与追随。并且要有快速回应顾客需要的企业文化。

有伟大的构想并不能保证事业一定成功。很多创业失败都是因为执行不当。创业者必须从资源、组织与能力这三方面来评估自己。资源指的是我是否拥有正确的资源与关系；组织则包括硬件（组织结构与制度）与软件（企业文化与规范）；能力则是学习转换角色，寻找适当的成长速度。

第二篇《如何草拟一份伟大的营运计划书》能让你站在投资人的角度来看事情，确保懂得问自己一些正确的问题。创业者可用它来评估决定一个新事业成败的架构，即4个互有关联的要素：人员、机会、时空、风险与报酬。

“人员”是当中最重要的，也可以探究创业团队有何本事：他们知道哪些情报？认识哪些人？知名度如何？有关“机会”的两个问题，其一是新事业的产品或服务的市场规模够大吗？或该市场有快速成长的潜力吗？其二是新事业所



处的产业有利可图或有机会变成有利可图吗?“时空”指的是总体经济环境,包括经济活动、通货膨胀、汇率、利率,乃至至于税制,及上市规定等会影响资源配置的各项政府法规,如航空市场、电信市场或油品市场的解禁。“风险与报酬”指的是,未来虽然很难预测,但创业者应仔细评估,让投资人对新事业潜在的风险与报酬有一定的认识,并且让投资人知道如何收成或撤退,让其有选择方案。这些意见也是放诸四海皆准的。

第三篇《如何制订实际可行的创业策略》强调快速过滤无利可图的机会;用最精简的方法分析创业点子,把重点放在少数几个主题上;结合行动与分析,不要期待得到所有的答案,随时准备做必要的改变。

《公司》杂志在 1989 年曾对全美成长最快的 500 家企业中的 100 家进行访谈,结果有 41% 从未写过任何营运计划书; 26% 是随手拿张纸,仅有很粗糙的营运计划书; 5% 表示,曾与投资人联手做过财务预测;只有 28% 表示他们以很严谨的态度写出完整的营运计划书。在台湾并没有类似的调查,但如果读过第二篇,应能了解营运计划书还是有其价值的。

《创业资金知多少?》是比较技术性的一篇,教你如何做销售收入预测,估计销售成本及一般费用与行政费用,得到损益表。接着是资产负债表的编制,从应收账款及存货的周转率,到固定资产中的厂房、土地及设备等科目。然后是负债类科目,从应付账款、应计费用、长期负债到股东权益,最后是做现金流量表。我的经验是,创业者通常不见得熟悉财务与会计,但必须与财务人员做充分沟通,让事业构想能

完整反映在报表上。一方面让你了解财务及资金的需求，同时也让投资人知道你能将营运成果与需求确实地记录与表达，让他们放心。

《成功新创事业规划的里程碑》一文则是纽约大学史登学院与华顿学院两位创业研究教授的论文，他们认为里程碑的管理有三个好处：可避免因时间估计错误而耗费昂贵的成本；如果订立合理、实用的里程碑，即可供创业者有效学习乃至重新评估整个事业；面对日益严谨且不断成长的资讯，创业者有了根据可针对新事业进行“再规划”的基础。文中 10 个里程碑是新创事业开发过程很重要的核心，并再次说明了“执行”的重要性。它们包括有：产生构想并完成产品测试、完成产品原型、初期融资、完成初期厂房测试、市场测试、首批生产、前导销售、首次竞争行动、首次重新设计或修正方向，以及首次大幅度调整价格。面对一关又一关的考验，如果能逐一通过，创业成功自然水到渠成。充分了解这个流程也可发现自己不足之处，以及缺少哪些资源。不但能未雨绸缪，而且也不至于太过天真地以为有创意就可以创业。

《创投业者的战略与战术》则是硅谷创投教父级人物亚瑟·洛克所写，他语重心长地提醒创业的年轻人创业、执行与管理的重要。以他多年的经验提出他如何看人、如何问问题。譬如他会想了解创业者景仰哪些人？曾犯过哪些错误？又从错误中学到了什么？他们准备请哪些人来帮忙？尤其是财务方面的人员。他也呼吁创业者要诚实面对自己、投资人及创业伙伴。同时要晓得什么时候该听谁的话，问什么问题，何时应从外面引进何种技术与人才，创业者随着公司的



成长，会经历哪些不同的“管理与控制”模式。他认为人的因素比市场、投资报酬率或策略都重要。人对了，某个策略执行失败，还有机会重来。你是否是“对”的创业者呢？

《自力融资：创业的艺术》指出，创业时拿到太多的钱不见得是好事，而且绝大部分创业者都是以适度的个人财力从事创业，也说明为何一般创业者很难和创投搭上线。本文作者曾与相当多“快速成长”的新公司面谈，对自力创业的公司如何“从无到有”有相当深刻的描述，打破创业者落入一般创投业者评估标准的迷茫。

自力创业者不在乎以模仿他人的构想起家，也不在乎先瞄准一个规模非常小的市场，在边做边学过程中，反而强迫创业者用钱时更谨慎，同时有助于创业者培养出必备的管理技能，并帮助他们在压力较小的环境下学习解决问题，避免成长过速而失控。如能用心吸收与适时调整，并确实掌握商机，反而容易成功。

最后，《学习卓越企业的科技商品化经验》一文是由麦肯锡3位资深顾问实地访问欧、美、日19家公司，超过数百人的研究成果。强调的是新产品开发较优异与较差之间的比较，讨论的算是“企业内部创业”，而非自力创业的情境。例如惠普的激光与喷墨打印机，及佳能中价位普通纸复印机快速商品化的能力，都是在很短的时间内在不同的市场，推出许多运用不同科技整合在一起的产品。作者描述了从产品概念到如何分工、研发，使产品上市成功的经验。如果从创业要成功，必须能持续击出安打，频频上垒的角度来看，收录这篇文章也不为过。基业长青的公司就是随时都能保持创新与创业的精神。

新创事业的管理 VS 大公司的经营

综合这些文章来看，新创事业的管理和大公司的经营有不同的观念及优先秩序：

一、创业初始创新与优异的产品固然很重要，但要做到使早期顾客无法拒绝的完整产品，一定要和顾客十分接近，尽早走进市场，去看、去问、去听、去了解顾客和使用者的需要、期望与可能的使用情况。一般公司若已处于大量生产时期，会力求标准化，以及扩大市场占有率，较容易照顾到个别的需求。

二、早期的财务计划要注意现金流量、未来资金需求与控制（烧钱的速度）、资金的来源、种子基金或创投，这与大公司较注重营业额及利润，以及每股盈余的追求，从银行到金融市场都有很多工具筹码可用，财务的管理重点大为不同。

三、创业时一切都不太确定，资源也有限，很难找到有能力的伙伴，经营团队需要一段时间才能组织完成，且需培养了解与诚信。许多创业团队其实在创业之前，就多少有共事的经验或默契。大公司职务说明清楚，可依组织的需要一个萝卜一个坑，人力资源管理也不大相同。

四、创业家需了解自身在事业发展过程中角色的演变，清楚明了自己的极限与长处，开创成长性新事业的创业家，必须能接受独立客观、局外人的建议，在董事会及经营团队中接纳这类人。当然大企业面临转型也不得不如此，IBM、惠普科技、英特尔都经过无数次这样的过程。

从这些文章中透露出来的信息，还告诉我们成功的创业



要能源源不断，还有一些个人与社会配合的条件：

一、创业是一种生活形态，一种工作方式，需要大量的努力、坚毅、无怨无悔地投入，赚钱发财通常不是最主要的动机。

二、创业必须配合并发挥创业者的长处与气质，如微软与苹果电脑、蕃薯藤和奇摩的风格各有不同。

三、创新是社会与经济体系互动的一种结果，需要通过顾客行为的改变，对失败的容忍，对创业的鼓励，经由市场来推动，造成风潮，像硅谷的文化就与东岸不同。

结语

最近，不论在台湾还是在美国所公布的经济数据依然让人振奋，但传统企业不景气的呼声连连，到底哪一个才是事实，或者两者都没有错。杜拉克曾提出了“创业型经济体系”的概念，认为美国的经济动力及工作机会主要是来自于创业家及其创新活动。经济的主要支撑力量已不再是与民众较熟悉的传统 500 强了。目前市值最大的几家公司很多是一、二十年前不存在的，这些平常和我们生活不大有直接关系的公司，在创业型经济里，其成长可抵消许多不景气的百年老店。我们过去旧经济的衡量指标、观察角度与教育内涵都需做一些调整。这本书除了对个人创业者有参考价值外，刚好为我们提供了一些线索来解读经济问题。

《哈佛商业评论》简介 划时代商业观念的来源 1

导读 创业者的 8 堂课

温肇东 5

创业家必须严肃以对的问题

拜德 1

确认目标：我要到哪里去？ 7

制订策略：我要如何实现目标？ 11

执行策略：我做得来吗？ 19

如何草拟一份伟大的营运计划书

沙门 34

人 员 41

机 会 43

时 空 51

风险与报酬 53

签约与其它 56

留意烦恼来源 59

目
录



如何制订实际可行的创业策略

拜德 70

剔除输家.....	75
吸引力的评估.....	86
适量进行规划与分析.....	91
整合分析与行动.....	99

创业资金知多少?

史丹索 110

鸣枪起跑.....	114
销售成本.....	116
主要费用.....	118
编制资产负债表.....	121
编制现金流量表.....	125
到底需要多少现金?	128

成功新创事业规划的里程碑

布洛克、麦克米兰 131

里程碑一：产生构想和完成产品测试.....	137
里程碑二：完成产品原型.....	139