

21  
世纪

经济管理精品教材

创新创业  
教育系列

*Entrepreneurship Management*

# 创业管理

张秀娥◎编著



清华大学出版社

经济  
管理  
精品  
教材

21  
世纪

*Entrepreneurship Management*

# 创业管理

张秀娥◎编著



清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书以新企业创建及管理为主线,从创业管理入门、创业环境、创业企业战略选择、创业机会分析、商业模式开发、创业团队组建、创业计划书撰写、创业融资、成立新企业、初创期企业管理、成长期企业管理和公司内创业十二个方面系统阐述了创业管理理论、知识、方法与技能,既具有理论高度,又具有较强的实践操作性。本书既可以作为高等院校工商管理专业及全体本专科生的创业基础教材,亦可作为创业者、企业家及管理者的自学用书。

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 / 张秀娥编著. — 北京: 清华大学出版社, 2017

(21世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列)

ISBN 978-7-302-47272-8

I. ①创… II. ①张… 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(2017)第102502号

责任编辑: 吴 雷

封面设计: 汉风唐韵

版式设计: 方加青

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 沈 露

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](mailto:c-service@tup.tsinghua.edu.cn)

质 量 反 馈: 010-62772015, [zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn](mailto:zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn)

印 装 者: 北京国马印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 20.5 字 数: 461千字

版 次: 2017年6月第1版 印 次: 2017年6月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 45.00元

产品编号: 072464-01



# 前 言

创新创业已成为 21 世纪经济社会发展的不竭动力。全球创业观察 (GEM) 项目研究显示, 国与国之间经济增长差异的三分之一来自创业行为的差异。“大众创业、万众创新”已经成为国家战略, 党的十八大明确提出要实施创新驱动发展战略。党的十八届五中全会确立了“十三五”时期我国经济社会发展的指导思想、目标任务和重大举措, 提出了创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念, 明确提出必须把创新摆在国家发展全局的核心位置, 激发创新创业活力, 推动大众创业、万众创新。2015 年 9 月 23 日, 国务院颁布了《关于加快构建大众创业万众创新支撑平台的指导意见》(国办发〔2015〕53 号), 明确提出, 要“把握发展机遇, 汇众智搞创新, 汇众力增就业, 汇众能助创业, 汇众资促发展”。创新创业依托于高素质的创新创业型人才。国务院办公厅《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》(国办发〔2015〕36 号) 明确指出, 面向全体学生开设研究方法、学科前沿、创业基础、就业创业指导等方面的必修课和选修课, 纳入学分管理, 建设依次递进、有机衔接、科学合理的创新创业教育专门课程群。《教育部关于中央部门所属高校深化教育教学改革的指导意见》(教高〔2016〕2 号) 指出, 坚持把深入推进创新创业教育改革作为中央高校教育教学改革的突破口和重中之重。牢固树立科学的创新创业教育理念, 把创新创业教育作为全面提高高等教育质量的内在要求和应有之义, 修订专业人才培养方案, 将创新精神、创业意识和创新创业能力作为评价人才培养质量的重要指标。健全创新创业教育课程体系, 促进包括通识课、专业课在内的各类课程与创新创业教育的有机融合, 挖掘和充实各类课程的创新创业教育资源。

创业管理是管理学科领域迅速成长起来的交叉学科专业。当前, 创业管理研究尚不成熟, 在国内还没有较为完善的、得到普遍认可的教材。本书按照公司的创建、成长、成熟到壮大、直至再次创业的脉络, 从创业精神入手, 以新企业创建及管理为主线, 围绕企业创建和新创企业管理所必需的相关理论、知识、方法与技能, 从创业管理入门、创业环境、创业企业战略选择、创业机会分析、商业模式开发、创业团队组建、创业计划书撰写、创业融资、成立新企业、初创期企业管理、成长期企业管理和公司内创业等十二个方面系统阐述了创业管理的内容。本书主要内容如下。

**第一章 创业管理入门。**本章目的是使读者对创业有一个概括性的了解。为此，本章首先阐述了创新创业与创业精神的内涵，以及创业类型；其次分析了创业的价值，阐释了创业过程；最后分析了国内外创业活动发展状况及创业教育现状。

**第二章 创业环境。**本章在介绍经营环境分析过程的基础上，从宏观环境、机遇来源、产业与竞争者分析角度阐释了创业环境的分析内容及方法，最后介绍了 GEM 创业环境分析方法。

**第三章 创业战略选择。**本章首先阐述了创业与战略的关系，创业起步阶段战略，资源基础战略；其次分析了产业类型与战略选择；最后介绍了创业战略和创业机遇评估方法。

**第四章 创业机会分析。**本章首先阐述了创业机会的内涵及其演进，分析了创业机会的来源与搜索方法；其次介绍了创业机会评价框架，创业机会评价指标的选取，以及创业机会评价的方法。

**第五章 商业模式开发。**本章首先阐述了商业模式的内涵；其次详细介绍了商业模式设计方法；最后是商业模式应用实例分析。

**第六章 创业团队组建。**本章首先阐释了创业者的特质；其次介绍了创业团队的构成要素；最后阐释了创业团队管理。

**第七章 撰写创业计划书。**本章阐释了创业计划书的内涵与价值，描述了创业计划书的框架结构与核心内容，阐释了创业计划书的评价要素和标准。

**第八章 创业融资。**本章描述了创业融资渠道及创业融资过程，尽可能地拓展了创业企业的融资渠道。

**第九章 成立新企业。**本章在介绍新企业创建的相关法律的基础上，描述了新企业的组织形式，并阐述了新企业名称设计与经营地点选择的方法。

**第十章 初创期企业管理。**本章主要对初创期企业的人力资源管理、市场营销管理及财务管理问题进行了阐释。

**第十一章 成长期企业管理。**本章在对企业成长本质解析的基础上，描述了企业成长模式、企业持续成长的管理重点，以及企业成长战略选择。

**第十二章 公司内创业。**本章首先阐述了公司内创业的内涵；其次分析了公司内创业的过程，以及公司内创业的模式选择；最后解析了公司内创业的障碍及其克服的方法。

本书由吉林大学商学院教授、博士生导师张秀娥编著，由从事创业管理研究、教学工作和具有丰富创业实践经验的教师和研究人員共同撰写。张秀娥教授设计和拟定了《创业管理》编写大纲，并审定了文稿，由编写组成员分工编写书稿。具体分工如下：第一章，张秀娥；第二章，张秀娥；第三章，张秀娥、郭宇红；第四章，张坤；第五章，方卓；第六章，方卓、张秀娥；第七章，徐雪娇、张秀娥；第八章，徐雪娇；第九章，赵敏慧；第十章，孟乔、张秀娥；第十一章，陈牧迪、张秀娥；第十二章，张坤、张秀娥。在编写过程中，王菲菲、马天女、李梦莹、孙中博、任园园、孙雪婧、祁伟宏、金兰参加了资料搜集整理、案例分析与校对工作。

本书是作者长期创业管理课程建设和教学实践的总结成果。与国内同类教材相比，本

教材具有如下优势和特色:

(1) 理论与实践结合, 本书以理论为指导, 以实践为依托, 在阐释创业与创业管理的最新思想、理论与方法的基础上, 围绕新企业的创建及管理问题进行了清晰阐述, 内容丰富, 分析透彻, 既具有理论高度, 又具有较强的实践可操作性。

(2) 分析与案例结合, 为了使读者更好地理解创业管理相关内容, 本书立足于方法性与实践性的分析, 每章中都配以大量案例。

(3) 编排体例新颖, 本书立足于企业起步与全程性的思考, 紧紧围绕新企业创建过程及创业企业管理编排章节, 使读者能够循序渐进地进入创业和创业企业管理环节, 有助于读者对创业过程所需要的理论知识、规律和技能的理解, 对创业过程中的企业管理形成较为全面的认知。

创业管理课程的最终目标是培养人们的创新精神、创业意识和创业能力。通过系统地学习, 掌握创业管理的相关理论、知识、方法与技能, 实现创业梦想并促使新创企业健康成长。对于有志于创业的人士而言, 系统掌握创业管理知识是通向创业成功之路的基础; 对于正在经营着企业的人士而言, 创业管理知识的学习可以解释企业管理中的困惑及问题, 促进企业可持续发展。

本书是一部适应多层次创业管理课程教学的书籍, 通俗易懂, 可读性强, 既可以作为高等院校的教材, 也可以作为社会机构进行创业管理、企业管理的培训教材, 同时还适合那些有志于创业及已经建立起企业的创业者及企业家阅读, 作为其更好地创建及运营新企业, 提高企业竞争力的参考性书籍。

在编写过程中, 作者查阅了大量的国内外相关文献, 引用了一些研究成果, 其中大部分文献和成果已在书后“参考文献”中列出, 在此表示衷心地感谢。如还有遗漏未列出的, 请予以谅解。本书得到了吉林大学本科“十三五”规划教材立项项目资助。在编写过程中清华大学出版社给予了大力支持和帮助, 在此深表谢意。

本书虽然几易其稿, 力求达到完美, 但是, 鉴于作者水平有限, 书中或有不妥之处, 数据资料不足亦在所难免, 敬请各位读者和同人批评指正, 以便进一步修订、补充和完善。

张秀娥

2017年3月

# 目 录

<b>第一章 创业管理入门</b> .....	1
本章学习目的.....	1
<b>第一节 创新创业与创业精神的内涵</b> .....	1
一、创新与创业的内涵.....	1
二、创业精神的内涵.....	6
<b>第二节 创业的类型</b> .....	8
一、机会型创业与生存型创业.....	8
二、传统技能型创业、高新技术型创业和服务型创业.....	10
三、个体创业与公司创业.....	10
四、薪水替代型企业、生活方式型企业、创业企业.....	11
<b>第三节 创业的价值</b> .....	11
一、创业与经济增长.....	12
二、创业与创新能力培育.....	12
三、创业与带动就业.....	13
四、创业与产业结构优化.....	14
<b>第四节 创业过程</b> .....	14
一、决定成为创业者.....	14
二、识别与评价创业机会.....	15
三、开发创业机会.....	15
四、管理并使创业企业持续成长.....	15
<b>第五节 国内外创业活动发展状况</b> .....	16
一、主要发达国家创业活动发展状况.....	16
二、我国创业历程与现状.....	22



第六节 创业教育	26
一、国外的创业教育	26
二、我国的创业教育	29
本章小结	31
思考题	31

## 第二章 创业环境 32

本章学习目的	32
第一节 经营环境分析过程	33
一、扫描环境	33
二、监控环境	34
三、预测环境	34
四、评估环境	34
第二节 宏观环境	35
一、政治法律环境	35
二、经济环境	36
三、技术环境	36
四、社会人口统计分析	37
五、生态分析	38
第三节 机遇来源	38
一、意外情况	38
二、不协调	39
三、程序需要	39
四、产业和市场结构变化	40
五、人口统计	40
六、认识的变化	40
七、新知识	41
第四节 产业与竞争者分析	41
一、产业分析	41
二、竞争对手分析	50
第五节 GEM 创业环境分析方法	51
一、GEM简介	51
二、GEM概念模型及创业环境条件	52
本章小结	58
思考题	58



<b>第三章</b>	<b>创业战略选择</b>	60
	本章学习目的	60
	第一节 创业与战略	60
	一、战略的内涵	60
	二、创业企业战略管理	62
	第二节 创业起步阶段战略	62
	一、主要推动要素	62
	二、次要推动要素	64
	第三节 资源基础战略	68
	一、寻租战略	68
	二、成长战略	69
	三、质量战略	70
	第四节 产业类型与战略选择	71
	一、产业生命周期的内涵	71
	二、产业生命周期对战略选择的影响	72
	第五节 创业战略和创业机遇评估	79
	一、识别资源	79
	二、分析企业能力	80
	三、分析竞争优势	80
	四、选择战略	80
	五、回顾反馈	80
	本章小结	81
	思考题	82
<b>第四章</b>	<b>创业机会分析</b>	84
	本章学习目的	84
	第一节 创业机会的内涵及其演进	85
	一、创业机会的内涵	85
	二、创业机会的演进	87
	第二节 创业机会的来源与搜索	89
	一、创业机会的来源	89
	二、创业机会的搜索	93
	第三节 创业机会的筛选	96
	一、创业机会评价框架	96
	二、创业评价指标选取	98

三、创业机会评价的方法	103
本章小结	104
思考题	105
<b>第五章 · 商业模式开发</b>	<b>106</b>
本章学习目的	106
第一节 商业模式的内涵	106
一、商业模式的概念	106
二、商业模式的重要性	108
三、商业模式的浮现	111
第二节 商业模式设计	114
一、核心战略	115
二、战略资源	116
三、伙伴网络	118
四、顾客界面	120
第三节 商业模式应用实例分析	122
一、百度公司	122
二、联想公司	125
三、苹果公司	129
本章小结	131
思考题	131
<b>第六章 · 创业团队组建</b>	<b>133</b>
本章学习目的	133
第一节 创业者特质	134
一、创业者的品质	134
二、创业者素质培养	140
第二节 新创企业团队构成	145
一、企业创建者	146
二、核心员工	148
三、董事会	149
四、专业顾问	150
五、其他专业人员	151
第三节 创业团队管理	152
一、创业团队组建的原则	152

二、优秀创业团队的理念·····	154
三、创业团队绩效的衡量与提升·····	157
本章小结·····	159
思考题·····	159
<b>第七章 · 撰写创业计划书·····</b>	<b>161</b>
本章学习目的·····	161
第一节 创业计划书的内涵与价值·····	161
一、创业计划书的内涵·····	162
二、创业计划书的价值·····	164
第二节 创业计划书的框架结构与核心内容·····	166
一、创业计划书撰写的基本步骤·····	166
二、创业计划书撰写的框架结构·····	167
三、创业计划书撰写的核心内容·····	168
四、撰写创业计划应注意的问题·····	176
五、陈述创业计划书时应注意的问题·····	180
第三节 创业计划书的评价·····	181
一、评价主体·····	181
二、评价要素·····	181
三、评价标准·····	182
本章小结·····	183
思考题·····	184
<b>第八章 · 创业融资·····</b>	<b>185</b>
本章学习目的·····	185
第一节 创业融资渠道·····	185
一、获得融资的重要性·····	185
二、创业融资方式与来源·····	187
第二节 创业融资过程·····	195
一、融资准备·····	195
二、测算资金需求量·····	197
三、确定融资来源·····	199
四、融资谈判·····	200
本章小结·····	201
思考题·····	201

<b>第九章</b>	<b>成立新企业</b>	202
	本章学习目的	202
	第一节 新企业创建的相关法律	202
	一、知识产权	203
	二、反不正当竞争法	208
	三、合同法	210
	四、劳动保障法	212
	第二节 新企业的组织形式	214
	一、有限责任公司	214
	二、股份有限公司	216
	三、合伙企业	219
	四、个人独资企业	221
	五、个体工商户	223
	六、企业法律形式的比较与选择	224
	第三节 新企业名称设计与经营地点选择	226
	一、新企业名称设计	226
	二、新企业注册登记	227
	三、新企业经营地点选择	229
	本章小结	235
	思考题	235
<b>第十章</b>	<b>初创期企业管理</b>	236
	本章学习目的	236
	第一节 初创期企业的人力资源管理	236
	一、人力资源规划	237
	二、招聘和选拔高绩效的员工	238
	三、激励员工	241
	四、留住高绩效的员工	242
	五、企业文化的建立	245
	第二节 初创期企业的市场营销管理	246
	一、市场细分	247
	二、目标市场选择与市场定位	248
	三、营销组合策略	250
	四、品牌创建与管理	255
	第三节 初创期企业的财务管理	257

一、企业的财务战略	257
二、现金流管理	258
三、资产管理	261
本章小结	262
思考题	263
<b>第十一章 成长期企业管理</b>	<b>264</b>
本章学习目的	264
第一节 企业成长的本质	264
一、企业成长的内涵	264
二、企业成长的过程	269
三、企业成长的挑战	271
第二节 企业成长模式	273
一、爱迪斯企业生命周期模型	273
二、葛雷纳企业成长模型	275
第三节 企业持续成长的管理重点	277
一、企业文化建设	277
二、战略规划	278
三、企业组织的调整	279
四、人力资源管理	280
五、市场营销策略	281
六、财务和资金控制	282
第四节 企业成长战略选择	283
一、内部成长战略	283
二、外部成长战略	288
本章小结	290
思考题	291
<b>第十二章 公司内创业</b>	<b>292</b>
本章学习目的	292
第一节 公司内创业的内涵	292
一、公司内创业定义	292
二、公司内创业的特点	293
三、公司内创业者的特征	294
四、公司内创业的必要性	295

五、公司内创业与独立创业的异同	297
第二节 公司内创业的过程	299
一、三阶段模型	299
二、五阶段模型	300
三、六阶段模型	301
第三节 公司内创业的模式选择	303
一、项目小组	304
二、内部创业	304
三、创业孵化器	305
四、公司风险投资	305
第四节 公司内创业的障碍及其克服	306
一、组织结构	307
二、企业文化	307
三、员工	308
四、原有业务	308
五、创业资金	308
六、公司内创业者	309
本章小结	309
思考题	310
<b>参考文献</b>	<b>311</b>

# 第一章 创业管理入门

## 本章学习目的

- 掌握创业的内涵及特征；
- 了解创业的类型；
- 理解创业的价值；
- 掌握创业过程；
- 了解国内外创业活动发展状况；
- 了解创业教育发展现状。

如何去创办一个企业以及如何成功地运营一个企业呢？为了能更好地理解这些问题，需要了解创业的特征，了解创业过程，以及创业对一国经济发展的作用。在本章，我们对创业进行定义，分析新创企业的各种类型，了解创业的重要性，包括新企业对经济和社会的影响，以及创业对大企业的重要性。之后，介绍创业的过程。最后，介绍创业现状与发展趋势，以及创业教育发展现状。

## 引导案例

## 阿里巴巴：经典创业故事



## 第一节 创新创业与创业精神的内涵

### 一、创新与创业的内涵

创业者（entrepreneur）一词来源于17世纪的法语词汇 *entreprendre*，最初用来描述买



卖双方之间承担风险的人，或创建新企业的风险承担者。创业和企业家密切相关，创业（entrepreneurship）一词也即为“创业精神”。

## （一）创新的定义

创新一词最早由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在其1912年出版的《经济发展理论》一书中提出。按照熊彼特的观点，所谓“创新”，就是“建立一种新的生产函数”，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。熊彼特进一步明确指出“创新”包括以下五种情况：

（1）采用一种新的产品，也就是消费者还不熟悉的产品，或产品的一种新特性。

（2）采用一种新的生产方法，也就是在制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法不需要建立在科学上新发现的基础之上，也可以存在于商业上处理一种产品的新方式之中。

（3）开辟一个新的市场，也就是国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。

（4）掠取或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源，不管这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。

（5）实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位，或打破一种垄断地位。约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter, 1934）指出，创新是创业的本质和手段，创业是实现创新的过程。

熊彼特的创新理论主要有以下几个基本观点：

（1）创新是生产过程中内生的。

（2）创新是一种“革命性”变化。

（3）创新同时意味着毁灭。

（4）创新必须能够创造出新的价值。

（5）创新是经济发展的本质所决定的。

（6）创新的主体是“企业家”。

熊彼特把“新组合”的实现称为“企业”，那么以实现这种“新组合”为职业的人们便是“企业家”。企业家就是“经济发展的带头人”，也是能够“实现生产要素的重新组合”的创新者。

管理学大师 P. F. Drucker（1985）认为，创新活动赋予资源一种新的能力，使它能创造财富。事实上，创新活动本身就创造了资源。创新不一定与技术有关，甚至根本就不需要是一个“实物”。“创新”是一个经济或社会术语，而非科技术语。我们可以用萨伊定义企业家精神的方式定义创新，即创新是改变资源的产出。或者创新就是通过改变产品或服务，为客户提供价值和满意度。管理者必须把社会的需要转变为企业的盈利机会，那也是创新的一种定义。企业家就是创新家，所谓的企业家精神也就是创新精神。

Rita McGratn & Ian MacMillan（2000）认为，成功创新是在某种商业模式下，使用新的技术知识和（或）新的市场知识，以能够获利的价格为购买者提供一个新的产品和（或）

服务。创新有两大类：渐进创新和激进创新。渐进创新是持续不断地改进现有的产品或服务以及产品的制造与传递方式。激进创新是竞争的规则发生重大变化时产生的结果，这种竞争的结果最终不是使顾客的需求以完全崭新的方式得到满足，就是通过创新创造一个完全崭新的需求。

John Bessant 和 Joe Tidd (2013) 认为，创新过程的核心是识别机会、寻找资源、发展新企业和创造价值。

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是中华民族最深沉的民族禀赋。在激烈的国际竞争中，唯创新者进，唯创新者强，唯创新者胜。

中国共产党第十八届中央委员会第五次全体会议强调，实现“十三五”时期发展目标，破解发展难题，厚植发展优势，必须牢固树立并切实贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。其中提出，坚持创新发展，必须把创新摆在国家发展全局的核心位置，不断推进理论创新、制度创新、科技创新、文化创新等各方面创新，让创新贯穿党和国家一切工作，让创新在全社会蔚然成风。培育发展新动力，优化劳动力、资本、土地、技术、管理等要素配置，激发创新创业活力，推动大众创业、万众创新，释放新需求，创造新供给，推动新技术、新产业、新业态蓬勃发展。

2016年5月30日，习近平在全国科技创新大会、两院院士大会、中国科协第九次全国代表大会上指出：“实现‘两个一百年’奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须坚持走中国特色自主创新道路，面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，加快各领域科技创新，掌握全球科技竞争先机。”

综上所述可以看出，尽管学者从不同角度对创新进行了诠释，但是到目前为止，还尚未发展出一套创新理论。本书认为，创新是使用某种新技术、新知识，通过为客户提供某种新产品或新服务，以满足客户需求。创新是一个民族进步的灵魂，一个民族创新能力决定着这个民族的发展进程。

## （二）创业的定义

创业是一个跨学科的多层面的复杂现象，涵盖经济学、管理学、社会学、心理学、教育学、法学、金融学、公共政策学等多门学科。创业问题已经受到越来越多人的重视，越来越成为经济学家、政府部门和企业界的热门论题。尽管如此，迄今为止，我们仍没有一个被普遍接受的关于创业的严格定义。学者从不同领域对创业进行了研究，从不同角度对创业进行了定义。

Joseph Schumpeter (1912) 认为，创业是生产要素新的组合。即上文提到的，通过产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新、组织创新来促进新企业以及进行公司创业。企业家的创业动机：首先，存有一种理想和意志，要去找到一个私人王国；其次，存有征服的意志；最后，存有创造的欢乐，把事情办成的欢乐，或者只是施展个人的能力和智谋的欢乐。

Knight (1921) 从创新的不确定性和创业者精神出发，认为创业的本质在于创业者由于受不确定性和风险影响而获得利润。