

The Origin and Evolution of

新企业的起源与演进

New Businesses

阿玛尔·毕海德 (Amar V. Bhidé) / 著



中国人民大学出版社

非外借

The Origin and Evolution of

新企业的起源与演进

New
Businesses

阿玛尔·毕海德 (Amar V. Bhidé) / 著

魏如山 马志英 / 译



中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

新企业的起源与演进/阿玛尔·毕海德著;魏如山,马志英译. —北京:中国人民大学出版社,2018.1

ISBN 978-7-300-25150-9

I. ①新… II. ①阿…②魏…③马… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 287637 号

新企业的起源与演进

阿玛尔·毕海德 著

魏如山 马志英 译

Xinqiye de Qiyuan yu Yanjin

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京密兴印刷有限公司

规 格 170 mm × 240 mm 16 开本

印 张 21 插页 1

字 数 428 000

邮政编码 100080

010-62511770 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2018 年 1 月第 1 版

印 次 2018 年 1 月第 1 次印刷

定 价 55.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

前言

本书是想通过系统的研究来组织并阐明我们关于企业家的思想，它有着实践上的根源。本书起源于我对商业教育中存在的问题所进行的研究。随着越来越多的学生想要创办、建立属于自己的企业，有关企业家的课程变得十分流行。1979年，我从哈佛商学院（Harvard Business School, HBS）MBA课程毕业时，HBS只有一门关于如何创办新企业的课程，而且800人的毕业班里只有不到100人选了这门课。到1996年，有九门原定900人的课程实际参加人数超过了1400人。与此相似，斯坦福大学商学院也报告说，现在有九成以上的MBA学员选修至少一门有关企业家方面的课程。然而，关于这些课程我们仍然缺乏坚实的理论基础。在过去的半个世纪里，商学院投入了大量的资源用于研究大公司的企业家活动——默克（Merck）如何研制新药，英特尔（Intel）如何研制新的CPU，迪士尼（Disney）如何制作、销售《小美人鱼》（*The Little Mermaid*），麦当劳（McDonald's）又是如何把巨无霸汉堡包介绍到中国的。而对于如何创办和发展新企业则没有投入什么精力进行系统研究。

出于某些原因，研究者所关注的焦点是大公司的创新活动。当美国的商学院及商业研究工作在20世纪五六十年代成熟起来的时候，大公司主宰着经济领域。据历史学家阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）称，一种“新型的资本主义”——“大型的经理式工商企业”出现于19世纪下半叶。^①到第一次世界大战结束时，这种由各阶层职业经理人而不是所有者控制的新形式“主宰了美国的核心产业”。^②到了20世纪60年代，这更成为一种普遍现象。根据约翰·肯尼斯·加尔布雷斯（John Kenneth Galbraith）的观察，1967年美国500家最大企业所提供的产品和服务占全国年提供量的近半数。他写道：“70年前，公司仍然局限在这样一些行业——铁路、蒸汽轮船、制钢、石油开采和冶炼以及一些矿业。在这些行业中，生产似乎必须大规模地进行。而现在，大公司开始销售杂货、加工面粉、印刷报纸或是提供大众娱乐，总之，它们开始进入所有先前属于个体户或小公司的领域。”^③

就像那些最初创建它们的企业家一样，大公司也曾经是充满活力的经济力量。经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）认为大公司的兴起不可避免，还预言

* 本书注释内容、参考文献及附录可登录中国人民大学出版社官网：www.crup.com.cn，检索本书后免费下载获取。

说这种发展趋势最终将会扼杀企业家个人的“创新能量”，从而导致资本主义的毁灭。“完全官僚化的巨型产业组织，”熊彼特写道，“不仅驱逐了中小型厂商，剥夺了其所有者，而且最终会驱逐企业家，剥夺整个中产阶级——在这个过程中中产阶级不仅将失去收入，更为重要的是他们将失去职能。”^④经济学家弗兰克·奈特（Frank Knight）——一位当代的熊彼特——也认为，在企业里不占大股份的经理们比起企业的奠基者来说要保守得多，他们更倾向于规避风险。事实上，大公司极为出色地承担起了企业家的创新职能。它们推出了喷气发动机、电视机、塑料、药品、大型计算机，还有其他大量的新产品。这些企业从国内发展到海外，进而演变成成为跨国公司。它们还试验并采纳了非集权化的新型组织，以适应其日益增大的规模和范围。熊彼特所谓的“完全官僚化的巨型产业组织”，用钱德勒的话说就是，“为资本主义经济的变化提供了基本的活力或动力”，这一变化“带来了人类历史上最为快速的经济增长”^⑤。

大公司的增长和活力似乎降低了企业家的实用性。加尔布雷斯在1967年写道，在20世纪的转折点上，“公司是所有者的工具，是所有者人格特征的投影。这些重要人物的大名——卡内基（Carnegie）、洛克菲勒（Rockefeller）、哈里曼（Harriman）、梅隆（Mellon）、古根海姆（Guggenheim）、福特（Ford）——传遍了整个地球”^⑥。然而到加尔布雷斯写作的时候，大公司的首脑们变得不为人知了（“在底特律和汽车工业之外，整整一代人没人知道当时通用汽车的总裁是谁”^⑦），并且他们在企业中不拥有显著的股份。这些“组织人”及其所控公司的重要性使得企业家个人成为不太引人注目的研究对象。

公司创新活动的日益**常规化**满足了商业学者研究的标准和渴望。弗兰克·奈特在1921年写道，创办新企业需要“一种出于本能的决策”。企业家如何做出决策，他写道，是一个“用科学解不开的谜。我们只能简单地依赖智能动物的一种‘能力’，来形成对事物多少有些正确的判断。这种判断乃是对价值的一种直觉”^⑧。现代公司努力使这一过程不那么神秘。熊彼特在1942年写道，创新“正在被简化成一种常规。技术工序日渐成为经过训练的专家的工作，专家们使得技术工序有可能以一种可预计的方式工作”^⑨。与威廉·J. 鲍莫尔（William J. Baumol）称为企业家“杂乱无章的决策过程”^⑩相比，公司创新活动的常规化为系统研究提供了更大的可能。

一些研究者与他们各自的研究主题建立起了共生关系。大公司的创新过程可以由财务、营销、战略及其他商业学科内的学者记录下来并做出评价。反过来，学者们又为公司的决策者发展并提炼出新的工具。例如，财务管理教授可以帮助普及净现值分析的应用。当学者们发明出诸如期权分析等更加复杂的工具时，公司（比如默克）则会将其用于管理研发的投资组合。

学者们发现，关于大公司的可靠数据变得更容易获得。新企业的数量每年都有成百上千，又很容易在开办后不久就消失不见了。它们的财务记录是保密的，而且通常做得很差。大公司的数量则少得多，也稳定得多。经过审计的、标准化的公共

会计数据使研究者可以通过公司间的比较与历史比较来验证其假说。股票市场价格作为验证理论提供了又一客观准绳。例如,像 R. P. 鲁梅尔特 (R. P. Rumelt) 这样的研究者,就可以通过考察大量有关美国最大 500 家工业企业中 100 家的多元化战略的数据,提出反对非相关多元化的建议。^⑪

专门研究大公司的经济学更具有吸引力。大公司的兴起带来了训练有素的职业经理人的大量需求,成倍增加的 MBA 和其他一些商业课程满足了这一需求。举例来说,1956 年,美国共有 138 家机构为 4 266 人颁发了商业硕士学位。而 1990 年,共有 668 家机构为 77 203 人颁发了商业硕士学位。^⑫同一时期内,商业学士的数量也从每年 50 000 人左右增加到 250 000 人左右。这些机构项目的课程以及相关的基础研究,自然以大公司的问题和实践为导向。

如今管理咨询公司的研究预算同那些一流商学院的研究预算旗鼓相当,这些公司也发现为大公司提供服务回报更大,同样的工作会为它们赢得更高的收益与声望。1939 年,马文·鲍尔 (Marvin Bower) 和两位合伙人创办了麦肯锡咨询公司 (McKinsey & Co.)。最初他们为一些小公司提供服务,但很快就转向培养收费更高的大客户。更高的收费使得麦肯锡可以雇用高质量的咨询师,并对人力资本进行投资,这又会为其带来更多的大客户。现在,麦肯锡拥有世界各地的知名客户,成为一流商学院中极为抢眼的招募者,每年花在知识管理方面的开支就高达 5 000 万美元,但它仍然坚持不为那些支付不起费用的新企业和小企业提供服务。

如今企业家又重新占据了大众的头脑。越来越多野心勃勃的青年男女梦想着日后创办自己的企业,而不是通过公司的阶梯晋升;政治家们则指望新企业带来就业增加和经济增长。这种重新兴起的兴趣使得人们很想系统了解企业家精神的显著特征。然而,有关新企业系统知识的供给还不能满足这种需求的增长。

企业家的复兴部分源自有关大公司的一些不现实的信条的破灭。用阿尔弗雷德·钱德勒的术语说,经理式的资本主义并没有消灭企业家式的资本主义。在第二次世界大战后退居幕后的所有者管理的公司,仍然占据整个经济活动的近 1/2 强。肯·奥尔逊 (Ken Olsen) 的数字设备公司 (Digital Equipment Company, DEC) 和埃德文·兰德 (Edwin Land) 的宝丽来公司 (Polaroid) 开发的新产品和新市场,与由职业经理人管理的 IBM 和柯达相比毫不逊色。一些新企业还开辟了新的行业,比如静电复印机和有线电视。哈佛商学院素来以“资本主义的西点军校”而著称,它所培养的企业家至少在数量上与大型商业企业的巨头一样多。1983 年,霍华德·H. 斯蒂文森 (Howard H. Stevenson) 对 MBA 的调查表明,从 1942 年开始至 1983 年,哈佛商学院的校友中有多于 1/3 的人如今独立经营自己的事业。大约半数在不到 500 人的企业里工作,只有 6% 的校友在员工人数超过 10 000 的公司里工作。^⑬

尽管学院为拥有福特汽车公司总裁罗伯特·麦克纳马拉 (Robert McNamara) 这样的毕业生感到庆幸,然而学生们对在在大公司中的职业生涯则感到有些困惑。查尔斯·D. 奥斯 (Charles D. Orth) 在其 1963 年出版的《社会结构与学习气候:在哈佛

商学院的第一年》(*Social Structure and Learning Climate: The First Year at the Harvard Business School*)一书中提到了哈佛商学院的目标和新录取的学生的渴望之间的矛盾。在奥斯看来,学生对成功的定义更像是“创业者/企业家型”,而不是“商学院创造的职业标准所暗指的管理者/经理型。财务天才、税法专家、‘精明的生意人’以及超级销售员的形象在某些学生眼里和商学院所重点培训的职业经理一样令人羡慕,甚至更好”。奥斯对将要入校的学生做了一项问卷调查,他发现只有55%的学生表示将来要投身于“管理生涯”;而其余的要么“对企业家机会感兴趣”,要么对毕业后要做什么还不确定。^⑭

20世纪70年代发生的一些事动摇了人们对全能式大公司的信念。加尔布雷斯曾写到“大公司不会亏损”。他提到在1957年的衰退中,“美国最大的几家公司没有一家不盈利。最大的200家公司中只有一家年终有赤字”。然而后来大企业不再具有亏损免疫力了。宾州中部铁路公司(Penn Central)申请破产;洛克希德和克莱斯勒因为有联邦紧急援助才避免了同样的命运。工业企业在1982年的衰退中,最大的100家中有8家,最大的200家中有21家在年终时出现了亏损。大公司的就业也已经封顶饱和了。戴维·L.伯奇(David L. Birch)在1979年发表的一项研究报告中声称,小企业创造了美国新增就业的66%,然而,“中型和大型企业提供的就业加在一起仍相对较少”^⑮。

到20世纪80年代,新企业和企业家又变得时髦起来。1979年,伯纳德·戈德赫什(Bernard Goldhirsh)创办了《有限公司》(*Inc.*)杂志,“该杂志是为那些正在成长的公司所办的”。到1996年,《有限公司》杂志在北美地区的发行量高达659 263份,而《商业周刊》(*Business Week*)的发行量为893 945份,《财富》(*Fortune*)为804 754份,《福布斯》(*Forbes*)为783 456份。^⑯《有限公司》杂志的成长吸引了《企业家》(*Entrepreneur*)和《成功》(*Success*)杂志这样的竞争者的注意。商学院的校园里对企业家精神的兴趣大为高涨。根据杰罗姆·卡茨(Jerome Katz)于1991年汇集的数据,美国几十所认证的商学院开设了一些关于企业家精神的课程。1998年,有120所商学院开设这类主修课。“在校友和在校学生要求的驱使下,”伊桑·布朗纳(Ethan Bronner)在1998年的《纽约时报》(*New York Times*)中写道,“在今天的商业研究中,没有哪个领域比企业家精神更热门了。”^⑰

然而,阻碍对企业家进行认真研究的因素仍然存在。从实践这方面看,可靠的数据仍然难以获得。为新企业和成长中的企业提供专家意见所得的财务收益仍然较低——与小公司相比,大公司仍然拥有较为雄厚的财力以支付专家咨询费用。理论上的问题也同样严重。长期的忽视使得该领域根本没有什么结构完善的假说,以供研究者论证或修正。

事实上,许多人认为企业家精神中非常关键的方面并不在学者的探究范畴之内。鲍莫尔提出“海森伯格原则适用于企业家行为”。如果对某一企业家行为描述得过于细致,“那么这种行为就不再富有企业家精神”^⑱。有些人则认为新企业的业绩依赖于

一些无法对其进行系统研究和传授的因素。菲利普·瑟斯顿 (Philip Thurston) 在一次学术研讨会上对企业家精神的传授发表了评论,他说在该领域从教十年之后,他发现,“商业管理教育对成功创办商业企业,充其量,只是一个次要的因素”^⑩。在同一次研讨会上,另一位经验丰富的教师阿奇·杜利 (Arch Dooley) 肯定地说,学术界并不知道“教育活动是否能通过直接方式,对形成企业家成功所需的关键要素发挥重要作用”。杜利和一些成功的企业家进行了会谈,试图确定他们认为对其成功起决定性作用的因素。他们的回答大多与时机、勇气、决心、运气等因素有关,和学术研究涉及的主题则没有什么相似之处。^⑪

据布朗纳称,现在商学院的校友们“捐赠了成卡车的美元用于建立企业家精神研究中心和资助教授职位,然而没有几个学者能达到这种要求”。有关企业家精神的教授职位的数量从1980年的18个增加到如今的200多个,但是其中的许多仍然是虚位以待,因为商学院很难找到具备必要学术背景的候选人。1998年9月,纽约大学商学院拥有4个受资助的企业家精神教授职位,其中2个仍然虚位以待。学院的主任乔治·戴利 (George Daly) 告诉布朗纳,他认为“企业家精神只是一个正在学术研究范围内找寻其意义的词汇”^⑫。

对有关企业家精神课程的需求日益增长,这种需求经常通过雇用助手或兼职员工的方式得到满足。与其他学科相比,训练有素的新研究者的数量实在太少了。圣路易斯大学的杰瑞·卡茨 (Jerry Katz) 整理了一份北美和欧洲大学的名单,这些大学在企业家精神、小企业、家族企业、中小规模企业研究等领域拥有博士项目或博士研究生。根据卡茨的研究,1998年,只有五所商学院——沃顿 (Wharton)、佐治亚 (Georgia)、卡尔加里 (Calgary)、欧洲企业家精神博士研究院 (the European Doctoral Program in Entrepreneurship)、瑞士约翰戈平国际商学院 (the Joenkoop International Business School) ——开设有关企业家精神的正规博士课程。另外有24所商学院虽然只在传统领域设立博士项目,但是“通过研究、课程、教员或基础设施等向专门从事企业家精神研究与教学的学生提供支持”^⑬。在132所认证的商学院中总共只有29所有博士项目。同样显著的是一些一流商学院没有企业家精神博士项目或博士研究生。根据1998年《美国新闻与世界报道》(U. S. News & World Report) 的排名,前20所商学院中只有5所——哈佛大学、纽约大学、北卡罗来纳大学、加利福尼亚大学洛杉矶分校和沃顿商学院——出现在卡茨的名单上。

虽然学术界普遍忽视对新企业的研究,但对风险资本 (venture capital, VC) 及由风险资本支持的企业的研究属于一个例外。这一课题很好地迎合了学术研究的标准。由风险资本支持的新企业代表了私人企业和职业经理阶层这样一种奇妙的结合。风险资本支持的模型需要有市场调查、商业计划、经验丰富的创办人,还要有能够提供意见、洞察力与重大财务支持的专业风险资本家。康柏电脑 (Compaq Computer) 就是一例成功遵循该模型的新企业。康柏的创始人罗德·凯宁 (Rod Canion)、吉姆·哈里斯 (Jim Harris)、比尔·默多 (Bill Murto) 都曾在德州仪器公司 (Texas

Instruments) 担任过高级经理,他们还制订了非常系统的计划,用技术上更优秀的产品挑战 IBM。资深投资家本·罗森 (Ben Rosen) 帮助罗德·凯宁筹措到 2 000 万美元的启动资金,这笔资金使得这个新企业可以从一开始就像大型、成熟的公司那样行事。凯宁可以通过提供慷慨的薪金和股票期权参与计划来吸引经验丰富的管理者。康柏还在一年内建立起自己的全国经销商网络,用来展示它生产的第一批产品原型,其第一年的销售总额就高达 1 亿美元。

像康柏这样的新企业和现代大型公司有着密切的联系。在很多方面,风险资本现象代表着经理式资本主义的变异,对它的研究也是商业研究的一种逻辑延伸。像大公司的决策者一样,风险资本家也试图使用系统程序和标准,在条款非常明确的情况下来进行投资并提供资本。他们支持像凯宁这样经验老到的企业家,因为他能为风险企业带来大公司的专业化管理实践。现代财务理论、组织行为学、战略学等则为分析风险企业的资本结构、契约和投资等提供了便利的框架。研究者能够获得风险资本行业的有关数据,并对其进行分析。像大企业一样,风险资本家是一个有限的、可以确认的范围。他们试图制定出进行投资的系统程序和客观标准,还试图在投资中使用完备的契约。对于风险资本家的投资额及其收益率,风险经济学家和其他一些组织都会发布其所研究的数据。

然而,尽管对风险资本的研究符合学术研究的现有标准和风格,但是它所提供的有关典型企业家和新企业的观点仍然极为有限。我们将会看到,风险资本家只对杰出的企业家和风险企业投资。能够达到风险资本要求的新企业少之又少。在美国每年新成立的近百万家企业中,风险资本只为几百家企业提供资金。康柏所代表的是新企业的特例而不是常规。以惠普 (Hewlett-Packard, HP)、戴尔电脑 (Dell Computer) 和盖特威公司 (Gateway) (这家公司现在在个人电脑市场上与康柏展开了针锋相对的竞争) 为例,大多数企业创业时的资金、专业管理人员和计划都非常有限。在这个由资本短缺、刚成立的新企业所构成的关键领域内,我们的系统知识实在是太少了。

我是从 1988 年开始研究新企业的,当时我刚成为哈佛商学院的一名教员,开始教授一门关于企业家精神的课程。在这个领域里我没有什么背景。我有两次试图创办风险企业的失败经历,除此之外,我主要致力于用公司方法研究商业。我于 1979 年在哈佛大学获得 MBA 学位,当时创办新企业还没有成为时髦。公司范式的逻辑性与理性让我着迷。后来我在麦肯锡公司工作了五年,在那里我努力运用并不断提升自己在商学院学到的理论。接下来我获得了工商企业管理的博士学位,在这段时间里我研究了大型、多元化公司的敌意并购问题。现在,我面临的任务是教给学生如何创办、发展属于自己的、通常较小的商业企业。

要想适用于实际中的新企业,商学院的方法必须进行重大的调整,对于这一点我有所了解。在麦肯锡工作时我曾发现,商学院的理论是建立在对大型产业公司研究的基础上的,难以应用于金融和投资银行的自由天地。竞争战略的传统模型要求

企业寻求压倒竞争对手的可持续优势，它们可以对诸如私有技术、品牌名称或者大规模厂房等资产抢先进行投资。正如我在1986年的一篇文章里描述为“抢夺战略”^②的情况一样，在许多金融企业里，易模仿性和资源的可替代性使厂商无法建立起可持续的竞争优势。盈利性是一种有关战术和经营能力的职能（“抢夺”），而并非传统意义上的长期占优战略。随机观察表明，在新企业中，战略的实施也比战略本身更为重要。

我的博士论文也表明了个人（20世纪80年代的“入侵者”）进行的并购与公司并购之间的显著差异。大公司的首席执行官（chief executive officer, CEO）们很少发出敌意投标，他们宣称合并将会带来战略利益或者协同效应。敌意并购主要是由那些寻求迅速回报的企业家进行的，他们通常通过出售非关联资产来为交易进行融资；他们对协同作用或者长期商业战略根本不感兴趣。

在接下来的十年中，我系统地研究了个人和大企业之间在创新方面的差异，想借此对企业家精神的教育工作做一些贡献。我出版了课程笔记、案例研究，还在《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）上发表了若干篇文章，所有这些都带有一种教学性或者说明性的倾向。我的目的是把以前发展的理论整合起来，以帮助个人创办、发展自己的商业企业，并在对一种重要现象进行系统观察的基础上提供一种连贯一致的解释。这种综合把几百位企业家的亲身经历汇集起来，在精心剔除了明显的解释性内容之后，将企业家的职责置身于更广阔的经济背景之中，集中考察了他们的所作所为。想从字里行间得到实际建议的读者最好参考一下我早期的文章。

这种主要从经济角度考察企业家的研究，是对现有经济理论的一种补充，而并非挑战。我所研究的是一些在经济上具有重要性的问题，在此之前它们不在该学科的传统边界之内。为了达到这个目的，我运用了从代理理论到实验心理学等若干领域的理论和概念。然而，很少有人能深入了解这些理论，并轻松运用那些专业术语。因此，我尽量只使用这些领域中标志性的、得到广泛认可的思想，而尽量少使用它们的专业术语。同时，我还要设法应对有关企业家成功的通俗解释，这些解释建立在“决心”和“毅力”这样的名词上。我并没有忽视这些看上去模棱两可的想法，而是试图根据企业家的特殊任务和职能来确定它们的精确含义。我希望这样的努力不会被人们看做是天真无知和晦涩难懂的想法的大杂烩，我只是努力利用目前最好的思想*去解释一种重要而又复杂的现象。

最后我要说的是，本书仅仅是对新商业企业的一些不成熟的想法，而不是确定

* 我希望对我所借鉴的那些领域也能有所回报。比如，研究非理性行为与决策问题的行为经济学家，他们通常将非理性行为同那些不好的结果联系起来，例如过度动荡的金融市场、投资过度，甚至包括从众心理。本书提出了新的思路，认为行为经济学家眼里的“认识错误”在具有社会意义的活动中扮演着重要的角色。类似地，对于刚成立的企业，我的分析为解释金融契约问题提供了一个不同的视角。现有理论强调问题在于资金供给者和使用者之间的信息不对称，在本书中我们将看到，由于关键信息缺乏导致的不可降低的不确定性，是对新企业进行融资的最主要约束。

无误的结论。尽管已在该领域内探索多年，但我还不能说已经确定了企业家精神的所有主要特征，更不用说那些细节问题了。我提供的是一些得自我本人研究的推测，而并不是肯定的结论。人们应该对我的推测提出挑战并做出修正，或者提出自己的假说。在这个重要舞台上进行的研究曾经因为类似“先有鸡还是先有蛋”的问题而受到抑制：学者们避开这个领域是因为其中没有一个明确的理论，但是没有学者的努力，这种理论是不会自发产生的。我希望本书提出的研究框架和种种假说有助于打破目前的僵局，促进对该课题应有的严谨的学术研究。

致 谢

对于霍华德·斯蒂文森 (Howard Stevenson) 的贡献,怎么说都不算言过其实,我甚至难以准确地描述他的贡献。霍华德对我的世界观产生了如此复杂的影响,以至本书中表达的大量观点很可能来自我潜意识中对他的智慧的一种复述。他还是一位杰出的导师,慷慨地将他的时间、信任和支持赋予我。

戴维·谢菲茨 (David Chaffetz) 在多次乘机旅途中做了大量的注解。除了为我的想法和观点提供深刻的参考意见之外,戴维事实上还充当了我的编辑和写作指导。与斯里坎特·达塔 (Srikant Datar) 的讨论帮助我形成了在第一部分使用的“投资—不确定性—利润”的分析框架。伊恩·科伯恩 (Iain Cockburn)、潘凯·格姆瓦特 (Pankaj Ghemawat)、迈拉·哈特 (Myra Hart)、乔希·勒纳 (Josh Lerner)、迈克·罗伯茨 (Mike Roberts)、史蒂夫·卡普兰 (Steve Kaplan) 和汉克·赖灵 (Hank Reiling) 阅读了一部分草稿,挑出了一些疏漏和错误,帮我梳理了语言和逻辑,还提供了一些数据及参考资料。比尔·萨尔曼 (Bill Sahlman) 的意见有助于我思考本书的要旨及定位问题。布鲁斯·斯考特 (Bruce Scott) 对我早期草稿的建议及鼓励给了我做下去的动力。

哈佛商学院的几位同事也慷慨地给予了时间和专家意见,特别是克里斯·阿吉里斯 (Chris Argyris)、乔·巴达拉科 (Joe Badaracco)、卡里斯·鲍德温 (Carliss Baldwin)、乔恩·比奥迪 (Jon Biotti)、詹姆斯·赫斯科特 (James Heskett)、琳达·希尔 (Linda Hill)、赫米尼亚·伊巴拉 (Herminia Ibarra)、罗伯特·卡普兰 (Robert Kaplan)、戴维·科琛 (David Kotchen)、沃尔特·库姆勒 (Walter Kuemmerle)、沃伦·迈克法兰 (Warren McFarlan)、理查德·特德罗 (Richard Tedlow) 和卡伦·鲁克 (Karen Wruck)。与奥里维尔·布兰查德 (Olivier Blanchard)、格伦·哈伯德 (Glenn Hubbard)、安德瑞·施勒佛 (Andrei Shleifer)、杰里米·斯坦 (Jeremy Stein) 和罗伯特·希勒 (Robert Shiller) 的午餐、电子邮件、信件往来可以说是宝贵的质量控制机制。锡德·巴勒尚德拉 (Sid Balachandra)、约翰·戴顿 (John Deighton)、阿希什·南达 (Ashish Nanda)、V. G. 纳拉扬南 (V. G. Narayanan)、格斯·斯图尔特 (Gus Stuart) 和乔治·吴 (George Wu) 花了很长时间来回答一些不同的技术问题。

迪佛·布朗 (Deaver Brown)、约翰·凯斯 (John Case)、保罗·德·罗莎 (Paul De Rosa)、保罗·埃克伯 (Paul Eckbo)、理查德·弗劳尔 (Richard Floor)、乔治·詹

德隆 (George Gendron)、阿兰·肯尼迪 (Alan Kennedy)、罗杰·克兰 (Roger Kline)、马西娅·拉多斯维奇 (Marcia Radosevich)、戴维·鲁 (David Roux)、苏珊·韦伯 (Susan Webber) 通过比较我的观察结果与他们实际的商业经验和知识, 提供了现实性检查。

研究助理凯文·欣顿 (Kevin Hinton) 帮我组织并进行了对本书所研究的大多数企业家的访谈。劳拉·波科普 (Laura Pochop) 帮助完成了访谈和数据分析。《有限公司》杂志的查伦·奈尔斯 (Charlene Niles)、麦肯锡公司的乔安妮·吉尼文 (Joanne Guiniven) 从他们的数据库中提供了一些信息。朱莉·姚 (Julie Yao) 在最后几个月中负责该项目, 并且使得本书的完成非常顺利。我的 MBA 学生写了 200 多篇论文供我取材, 还帮我检验、提炼了关于企业家的一些想法。牛津大学出版社 (Oxford University Press) 的肯·麦克劳德 (Ken MacLeod) 是一位反应积极、令人愉快的工作伙伴; 丽贝卡·科恩 (Rebecca Kohn) 用灵巧、细致双手编辑了手稿; 罗伯塔·布朗 (Roberta Brown) 打印了大部分手稿, 使我的职业生活秩序井然。

哈佛商学院前主任约翰·麦克阿瑟 (John McArthur) 是一位热心的支持者; 他的继任者金·克拉克 (Kim Clark) 和我的研究指导特里萨·阿玛贝尔 (Teresa Amabile) 安排了完成本书所需要的资源。

像往常一样, 我的姐姐高瑞 (Gauri) 提供了坚如磐石的支持和美味可口的饭菜; 阿什利·伍德特克 (Ashley Wodtke) 的陪伴和她的理解帮助我开始写作并伴我度过了第一阶段的大部分时间; 她的母亲卡罗尔·クロス·伍德特克 (Carol Cross Wodtke) 自告奋勇利用其艺术天分设计了本书的插图。在这本书的写作期间, 我的女儿莱拉 (Lila) 也从蹒跚学步的小姑娘长成了安静稳重的等待进入幼儿园的小淑女, 她为我的周末时光带来了欢笑。我母亲的爱与榜样帮我度过了一段艰难时光。遗憾的是, 就在我完成最后草稿后的第十天, 她去世了。

对你们所有的人, 我献上诚挚的谢意。你们的帮助已经远远超越了职业道德与友谊的要求。我希望在将来的某一天能对你们有所回报。

目 录

绪论	001
1. 经济理论	002
2. 商业研究	005
3. 研究方法	008
4. 对比与问题	011
5. 综述	012
第一部分 有前途的新企业的性质	019
术语与假设	020
结构	022
第 1 章 资源禀赋与机遇	023
1. 观念和事先经验	025
2. 资本束缚	030
3. 机会市场创造的机会	033
4. 动荡的市场	036
5. 企业家带来的增值	040
6. 概要	044
第 2 章 有计划的调整与机会主义的调整	045
1. 有限的调研和分析	046
2. 成本与收益	047
3. 调整的重要性	053
4. 短视的机会主义	056
5. 概要	059
第 3 章 获取资源	060
1. 问题	060
2. 缓和性因素	065
3. 所采取的策略	069

	4. 概要与结论	077
第4章	与众不同的品质	079
	1. 创业的倾向	081
	2. 适应性调整的能力	087
	3. 获取资源的能力	091
	4. 次重要的品质	098
	5. 概要与结论	100
第5章	大公司的创新活动	101
	1. 初始条件与机遇的性质	102
	2. 计划周密的流程	111
	3. 获取资源	119
	4. 对成功的要求	122
	5. 概要	123
第6章	风险资本资助的新企业	124
	1. 初始条件	125
	2. 初始条件的意义	134
	3. 暂时阶段?	141
	4. 概要与结论	146
第7章	革命性的创新企业	147
	1. 特征	148
	2. 弗雷德里克·史密斯的联邦快递公司	149
	3. 丹尼尔·路德维希的加里开发项目	164
	4. 摩托罗拉公司的铱星项目	171
	5. 概要与结论	172
第8章	总结与归纳	174
	1. 命题的总结	174
	2. 一般命题	178
第二部分	新企业的演进	183
	方法和范围	185
	数据	187
	命题	187
	结构	188
第9章	消失的性质	189
	1. 定义	190
	2. 多元化资产	192
	3. 协调机制	196

4. 寿命与增长	203
5. 消失的要求	207
6. 概要与结论	208
第 10 章 现有的理论与模型	210
1. 渐进的过程	210
2. 主流经济学理论	214
3. 生命周期模型	215
4. 演进理论	220
5. 企业战略模型	224
6. 概要与结论	228
第 11 章 关键任务	229
1. 目标	229
2. 战略	233
3. 执行	246
4. 概要与结论	253
第 12 章 卓越的品质	254
1. 素质	254
2. 制定战略	259
3. 执行	261
4. 对专业化分工的限制	265
5. 与产业结构的关系	268
6. 概要与结论	275
第三部分 社会意义	277
第 13 章 重新审视熊彼特	279
1. 成熟企业的角色	279
2. 非连续创新	284
3. 创造性的破坏	288
4. 概要与结论	293
第 14 章 便利条件	294
1. 社会态度	295
2. 技术	299
3. 公司的信心	302
4. 税收和管制政策	304
5. 增长的便利条件	305
6. 对公共政策的建议	309
7. 概要与结论	311

结论	312
1. 概述	312
2. 遗留问题	315
3. 新的研究方法	316