

PEARSON
Prentice
Hall



BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工商管理经典译丛

Administration Classics

创业学

——战略与资源 (第3版)

ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIES AND RESOURCES
(Third Edition)

[美]马克·J·多林格 (Marc J. Dollinger) 著
王任飞 译

中国人民大学出版社





BUSINESS
ADMINISTRATION
CLASSICS

工商管理经典译丛

Administration Classics

创业学

——战略与资源 (第3版)

ENTREPRENEURSHIP: STRATEGIES AND RESOURCES
(Third Edition)

[美]马克·J·多林格 (Marc J. Dollinger) 著

王任飞 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业学：战略与资源：第3版/（美）多林格著；王任飞译.

北京：中国人民大学出版社，2006

（工商管理经典译丛）

ISBN 7-300-07042-6

I. 创...

II. ①多...②王...

III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157390 号

工商管理经典译丛

创业学——战略与资源 (第3版)

[美] 马克·J·多林格 著

王任飞 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷有限公司

开 本 787×1092 毫米 1/16 版 次 2006 年 2 月第 1 版

印 张 32 插页 2 印 次 2006 年 2 月第 1 次印刷

字 数 717 000 定 价 48.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换



工商管理经典译丛

《创业学——战略与资源》

(第3版)

随着我国经济的快速发展和市场环境的日渐规范，今天，有越来越多的人开办自己的企业。然而，要经营和管理好一家企业却并非易事。

本书是一本优秀的创业学教材，旨在帮助读者获取成功创业所需的竞争优势。本书区别于其他教科书的最明显之处是：从资源基础理论（resource-based theory）的视角来解释创业现象，以创业战略的制定和实施为主线，以创业企业所需资源为着眼点，全面系统地阐述了创业企业如何建立起可持续竞争优势（sustainable competitive advantage）。而且，本书极其重视实践上的可操作性，书中收录了大量有代表性的案例，为读者理解创业和参与创业提供了最佳指南。

内容简介

网址链接

www.prenhall.com/dollinger



马克·J·多林格 (Marc J. Dollinger) 美国印第安纳大学凯利商学院 (The Kelly School of Business) 工商管理专业格劳宾格讲席教授, 凯利商学院本科学部主席, 为本科生和MBA学生讲授创业学课程, 也为很多小企业开办研修班。

多林格教授是 *Entrepreneurship: Theory and Practice* 杂志编委, 还曾担任 *Academy of Management Review* 编委。他1990年发表的论文 “The Evolution of Collective Strategies in Fragmented Industries” 被 *Academy of Management Review* 评为 “最佳论文奖”。

多林格教授在其职业生涯中, 主要致力于教学、科研和为企业创业与小企业经营提供咨询。目前他正在从事企业集团的研究工作和创业发展的长期跟踪调查。

作者简介

策划编辑 熊鲜菊
责任编辑 周华娟 钱 伟
封面设计 李亚莉
版式设计 王坤杰



工商管理经典译丛
编辑委员会

顾问: 袁宝华 黄达

主编: 纪宝成

副主编: 贺耀敏 周蔚华

编委: (以姓氏笔画为序)

王化成 王其文 王立彦 孙健敏 刘曼红

李 焰 余明德 吴雯芳 金 碚 费小琳

闻 洁 赵锡军 徐二明 郭 毅 黄卫伟

梅清豪 董克用

《工商管理经典译丛》

出版说明

随着中国改革开放的深入发展,中国经济高速增长,为中国企业带来了勃勃生机,也为中国管理人才提供了成长和一显身手的广阔天地。时代呼唤能够在国际市场上搏击的中国企业家,时代呼唤谙熟国际市场规则的职业经理人。中国的工商管理教育事业也迎来了快速发展的良机。中国人民大学出版社正是为了适应这样一种时代的需要,从1997年开始就组织策划《工商管理经典译丛》,这是国内第一套与国际管理教育全面接轨的引进版工商管理类丛书,该套丛书凝聚着100多位管理学专家学者的心血,一经推出,立即受到了国内管理学界和企业界读者们的一致好评和普遍欢迎,并持续畅销数年。全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生,以及全国MBA教育指导委员会的专家们,都对这套丛书给予了很高的评价,认为这套译丛为中国工商管理教育事业做了开创性的工作,为国内管理专业教学首次系统地引进了优秀的范本,并为广大管理专业教师提高教材甄选和编写水平发挥了很大的作用。据统计,本丛书现已成为目前国内管理院校和企业培训中采用率最高、影响最大的引进版教材。其中《人力资源管理》(第六版)获第十二届“中国图书奖”;《管理学》(第四版)获全国优秀畅销书奖。

进入21世纪后,随着经济全球化和信息化的发展,国际MBA教育在课程体系上进行了重大的改革,从20世纪80年代以行为科学为基础,注重营销管理、运营管理、财务管理到战略管理等方面的研究,到开始重视沟通、创业、公共关系和商业伦理等人文类内容;并且增加了基于网络的电子商务、技术管理、业务流程重组和统计学等技术类内容。另外,管理教育的国际化趋势也越来越明显,主要表现在师资的国际化、生源的国际化 and 教材的国际化方面。近5年来,随着我国MBA和工商管理教育事业的快速发展,国内管理类引进版教材的品种越来越多,出版和更新的周期也在明显加快。为此,我们这套《工商管理经典译丛》也必须适时更新版本,并增加新的内容,才能保持持久的生命力。我们将在推出更新版的基础上,增加《管理沟通》、《商业伦理》、《经济管理统计》、《企业的法律环境》、和《商业研究方法》等新的内容,同时还将在陆续推出新的系列和配套的案例教材、教学参考书,以顺应国际管理教育发展的大趋势。

本译丛入选的书目,都是世界著名的培生教育出版集团、美国麦格劳-希尔教育出版公司、汤姆森学习集团、约翰威立出版公司等权威出版机构畅销全球的工商管理教材,被世界各国(地区)的著名大学商学院和管理学院所普遍选用,是国际工商管理教育界最具影响力的教科书。本丛书的作者,皆为美国管理学界享有盛誉的著名教授,他们的这些教材,经过了美国和世界各地数千所大学和管理学院教学实践的检验,被证明是论述精辟、视野

开阔、资料丰富、通俗易懂，又具有生动性、启发性和可操作性的经典之作。本译丛的译者，是中国人民大学、北京大学和上海各著名大学的优秀中青年学术骨干，他们大都曾留学欧美，在长期的教学研究和实践中积累了丰富的经验，具有较高的翻译水平。

本丛书的引进和运作过程，从市场调研与选题策划、每本书的推荐与论证、对译者翻译水平的考察与甄选、翻译规程与交稿要求的制定、对译者质量的严格把关和控制，到版式、封面和插图的设计等各方面，都坚持高水平和高标准的原则，力图奉献给读者一套译文准确、文字流畅、从内容到形式都保持原著风格的工商管理精品图书。

本丛书参考国际上通行的 MBA 和工商管理专业核心课程的设置，并充分兼顾了我国管理各专业现行通开课与专业课程设置，以及企业管理培训的要求，故适应面较广，既可用于管理各专业不同层次的教学，又可供各类管理人员培训和个人自学使用。

为了本丛书的出版，我们成立了由中国人民大学、北京大学、中国社会科学院等单位专家学者组成的编辑委员会，德高望重的袁宝华同志、黄达教授和中国人民大学校长纪宝成教授，都给了我们强有力的支持，使本丛书得以在管理学界和企业界产生较大的影响。许多我国留美学者和国内管理学界著名专家教授，参与了原著的推荐、论证和翻译主持工作，原我社编辑闻洁女士在这套书的总体策划中付出了很多心血。在此，谨向他们致以崇高的敬意并表示衷心的感谢。

愿这套丛书为我国 MBA 和工商管理教育事业的发展，为中国企业管理水平的不断提升继续做出应有的贡献。

中国人民大学出版社

2003 年 6 月

前言

自从《创业学——战略与资源》第1版出版以来，创业学领域发展之迅猛超乎我当初的预见。越来越多的学校和教程开始讲授创业学课程。《商业周刊》、《财富》和《华尔街日报》等主要的商务期刊不断扩展对创业者及其企业的关注范围。《成功》(Success)杂志已经开始对最顶尖的商学院的创业学课程进行排名。不论是本科阶段还是研究生阶段，创业经营计划的竞争规模都大为增加，并且奖金的数额也越来越大。国际间对创建创业企业的兴趣已经呈指数增长的态势，并且，其中一些方案以远程教育的形式通过互联网得以传播。我个人就曾参加过印第安纳大学(Indiana University)和香港城市大学(City University of Hong Kong)之间的此类尝试。科技能使美国和香港的学生为了创业而成立合资企业，这真是一个奇迹。

在《创业学——战略与资源》(第3版)中，我尝试在第1版和第2版基础之上加以改进。这一版全新的设计和平装版式对读者更有亲和力。一系列的新特点将使得正文内容更富有可读性，也更易于理解。此外，书中还添加了几十个我们称为“轶闻趣事”(Street Story)的例子和小案例，并将国际间的案例和相关应用贯穿全文。

本书的组织结构

本书共分为三个部分。第一部分介绍了本书的主题和主要理论。其中第1章阐述了创业企业的创建在国际经济中所扮演的角色，定义了创业的概念并说明了三个因素——个人、环境和组织——如何共同作用来促生创业实践。

第2章使本书区别于其他教科书，因为它根据资源基础理论框架(resource-based framework)的预测原理来解释创业现象。在该章中，我们首先介绍了资源基础理论的基本概念和模型。在我们的理论中，资源可以分为六种类型：财务资源、物质资源、技术资源、人力资源、组织资源和声誉资源。该理论表明，当创业者拥有或者能够获取和控制那些稀有的、有价值的、难以复制的和不可替代的资源时，他们就可以为自己所建立的创业企业建立起持久的竞争优势。在这里，我们要强调人力资源的重要性，尤其是企业家本身。然后，我们要解释这些资源如何成为创业者利润和租金的来源以及创业企业应该怎样通过隔离机制和先动优势来保护这些利润和租金。最后，我们提出一个基于资源的可行性分析模型(resource-based feasibility analysis)，来指导学生学习本书其余部分的内容。

本书的第二部分描述了创业的环境。这为分析经营和竞争状况以及评估创业机遇提供了工具和技术。这与企业战略管理中的战略制定阶段类似。该部分旨在表明环境是如何影响、指导和冲击创业企业的战略制定问题的。为此，我们借助两种可以用资源基础模型表

达的方式：环境有助于决定什么是稀缺、有价值、不可模仿和不可替代的资源，同时环境也是具备这四个特征的资源的来源。创业企业的战略制定问题可以归结为：什么样的资源配置会为创业企业取得竞争优势提供最好的机会？

第3章涵盖了影响创业和创业企业创立的宏观和微观环境的方方面面。我们提供一个环境分析的过程模型，然后描述了宏观环境的五因素模型（five-element model）。这五种因素分别是：政治、经济、技术、社会人口统计以及生态因素。随后，我们提出竞争环境的关联要素，并结合波特（Porter）模型（五力模型）进行分析。我们的阐述从下面两个问题开始，这两个问题对创业企业的早期阶段的创业者来讲是至关重要的：

1. 创业者所要选择的是不是一个有吸引力的行业？
2. 想创建一个具有高获利水平的创业企业，最有效的竞争方式是什么？

为了说明第一个问题，本章将行业的获利水平定义为购买者和供应商的讨价还价能力、替代者威胁、进入壁垒以及现有企业的竞争水平等五个因素的函数。借助微观经济学的基本原理，我们将教会学生如何在数据有限的情况下进行深入分析。针对第二个问题，我们讨论了拥有和获取具备四种特征的资源的途径，这些资源为创业者超越行业内的强大压力和利用行业中的薄弱环节提供了工具。在讨论中，我们结合了资源基础模型，并将其看做创业思想的筛选工具。我们建立和描述了基于资源的实施矩阵——由六类资源（财务、物质、技术、声誉、人力和组织资源）带来的具备四种特征的持久竞争优势。

第4章提出了创业企业的战略类型，探讨了企业家在不同的资源条件下采用的战略姿态。我们给出了创业企业可用的基本的踏脚石，开发出了基于资源的战略类型；我们考察了产业生命周期对战略选择产生的影响。在产业生命周期的每一阶段，创业企业都可以成功地创建起来，但是每一阶段都有自己独特的挑战。该章结论部分是对创业者可以采用的战略态势和定位的综述。

第5章介绍了创业企业规划和创建过程中最主要的工具：创业经营计划。我们对创业经营计划深入地进行了概括，其中包括如何制定计划结构并使其效果最大化的财务建议等关键部分和细节。该章随后讨论了衡量创业经营计划的标准和技术。该章的结尾部分提供了对一个成功的创业经营计划进行编排、提交、撰写和修改等各方面的细节。该章末还附有一份完整的创业经营计划书。

本书的第三部分从创业战略的制定阶段转移到创业战略的实施阶段。该部分涵盖了战略选择与实施的相关话题以及怎样获取和保护资源的问题。

第6章是全新的章节，称为“电子创业者”（E-Entrepreneur）。该章探讨了电子创业的独特本质以及互联网对各地企业家和创业企业产生的影响。本书考察了哪些人可能成为电子创业者，哪些因素会促使互联网创业企业走向成功。在资源基础理论的框架里，本书的结论是你必须做些能为你的企业提供竞争优势的事情。接着，作者关注了电子创业者们建立的企业可能采用的战略。最后，本书评价了在电子商务兴起时曾经尝试过的各种各样的电子商务模式。

第1版和第2版中原来第6章的内容是创业和市场营销。我们依然觉得该章提供了一些重要的信息，这些内容将在给教师的补充材料里出现。

第7章介绍了创业企业财务的要点。我们讨论了财务资源怎样才能成为创业企业的优

势来源。接着，我们说明了创业企业如何决定其融资和现金流需求。在考察完潜在的融资类型和来源之后，我们提供了三种创业企业的价值评估方法。该章的附录对上市过程做了简单介绍。

第8章阐述了实际上企业家如何获取投资和构造交易。我们考察了不同类型投资者的特点以及怎样投其所好，吸引他们。该章给出了交易结构的基本因素，也介绍了更为复杂的内容，诸如分阶段融资和使用期权。该章的结论部分考察了由于寻找外部投资者而引起的法律和税收问题。该章有两个附录：典型的投资协议纲要和财务合同的协商条款。

第9章考察了组织的创建和发展。我们以对高层管理团队的讨论开始该章的内容，并为有效的高层管理过程提供了指导方针。我们同样也探讨了董事会的工作。然后，我们讨论了创业企业的组织设计。第9章包含了两节全新的内容，其一是对柯林斯和波拉斯（Collins and Porras）的《基业常青》（Built to Last）中的研究成果的概括。我们认为创业企业从一开始建立，就应该考虑建立持久型的组织，而《基业常青》的概念对于创业问题有很深的洞察力。其二是对《平衡计分卡》（Balanced Scorecard）中的一些研究视角的介绍。我们在创业业绩的背景中探讨这些问题，阐明了业绩不只体现在财务上，而更应是从四个维度看待的一系列指标。《平衡计分卡》为科技、媒体和电信类企业的创业提供了系统的管理方法。最后，我们对创业环境进行了审视。我们讨论了文化、道德观和个人实践会怎样有助于形成独一无二的企业，并由此建立起竞争优势。

第10章讨论了公司内创业（内部创业）以及成功的内部创业所需的各种因素和阻碍大公司富有创业精神的因素。该章的第2节探讨了创业者可以用以增强其战略、资源和市场地位的网络及联盟形式。第3节讨论了特许经营。我们探讨了能使经营思想有机会转变为合法的特许经营的因素，以及在购买特许经营权以前，可能获得特许经营权的人应该评估的因素。我们在每一节都给出了有效决策制定的指南。

适合教学的特征

本书具有很多有助于教学过程的特点：

- “学习目标”安排在每章正文之前，概括了学生学完每章之后应该理解的主要概念。
- “要点注释”位于每一章节内部，以方框的形式将创业学中的重要知识点摘要列出。
- 基于本书理论的内容使学生能够对各种经营思想和计划的前景进行分析、评价和预测，同时给出了增加创业成功机会的建议。

• “实际应用和指南”给学生提供了与现实世界中的创业者、市场和竞争对手打交道的方法。

• “轶闻趣事”是书中一系列小案例的名字。每一章都包含了由商业新闻改编而来的真实例子。每一个轶闻趣事都阐明了优秀理论在日常的创业企业创建中的实际应用。

- 图和表贯穿全书，这有助于阐明书中的难点，帮助同学们概括学习的内容。
- “关键术语”列于每章的结尾，以便学生熟悉创业学中所使用的词语。
- “讨论题”提供了课堂讨论材料，也可以作为书面作业布置。
- “练习”的设计有两个目的，一是帮助学生撰写他自己的创业经营计划。这些练习

可以指导学生完成他们计划中与章节相关的那部分。二是可以用于安排学生到创业企业实地考察创业过程，以补充课堂学习内容。

- 章末的“本章讨论案例”和“案例问题”提供了激发讨论的材料。摘自商业报刊的真实案例有助于阐明在创业企业的建立过程中，哪些方面是对的，哪些方面容易出错。

- 书末的案例可以帮助学生深入学习。我们总共准备了 10 个案例以供分析。这些案例涉及创业企业创立、资源保护、声誉建立、竞争环境中运作等的机遇和问题。教师手册为每一章节提供了详尽的教学笔记。

- 反映最新水平的设计使本书更富有可读性，增强学习效果。

马克·J·多林格

于印第安纳大学

目录

1 章 创业的框架	(1)
创业和你的未来	(2)
什么是创业	(5)
创业发生在什么环境中	(8)
新型企业家	(9)
创业的维度	(12)
本书的框架体系	(18)
结论	(19)
2 章 资源和能力	(25)
识别战略资源的特征	(27)
资源的类型	(33)
心理学研究方法	(40)
社会学研究方法	(41)
3 章 创业环境	(53)
创业企业环境概述	(54)
经营环境分析过程	(55)
政治和政府环境分析	(58)
宏观经济分析	(62)
技术分析	(63)
社会人口统计分析	(65)
生态分析	(67)
机遇的来源	(67)
竞争分析	(71)
产业分析	(71)
购买者的讨价还价能力	(72)
供应商的讨价还价能力	(75)
替代者的威胁	(76)
进入壁垒	(77)
现有企业的竞争强度	(79)
竞争对手分析	(81)
4 章 创业战略	(91)
创业和战略	(92)
踏脚石	(94)

资源基础战略.....	(101)
隔离机制和先动优势.....	(102)
战略和产业环境.....	(106)
评估战略和创业机遇.....	(118)
5 章 创业经营计划.....	(127)
为何要撰写创业经营计划	(129)
创业经营计划的组成部分.....	(131)
鉴定创业经营计划：可能被问到的问题.....	(145)
格式和撰写形式	(149)
附录 5A Del Cano 公司的创业经营计划	(155)
6 章 电子创业者.....	(175)
电子创业发生在哪里	(177)
谁是电子创业者	(180)
成功者和失败者	(185)
资源基础理论与电子创业	(188)
信息规则	(192)
经营模式和战略	(198)
我们从中学到了什么	(207)
7 章 创业企业财务基础.....	(214)
确定融资需求.....	(216)
融资来源	(221)
创业企业估值.....	(233)
附录 7A 首次公开发行证券过程	(244)
8 章 赢得投资者和交易构造.....	(247)
接触投资者.....	(249)
交易构造.....	(257)
法律和税收问题.....	(266)
附录 8A 投资协议纲要	(278)
附录 8B 财务合同的协商条款	(279)
9 章 创建组织.....	(284)
高层管理团队.....	(286)
创建基业常青的组织.....	(296)
组织边界.....	(301)
创业绩效：平衡计分卡.....	(305)
创业实践空间.....	(309)
最成功的人力资源实践.....	(313)

10 章 公司内创业, 网络联盟和特许经营	(321)
内部创业	(322)
网络联盟	(331)
特许经营方案	(340)
案例 1 Blitz	(355)
案例 2 Tellme Networks: Dial Tone 2.0?	(385)
案例 3 Stamps.com: 实现邮资的在线支付	(395)
案例 4 Rubio's: 鱼肉卷之家 (上)	(409)
案例 5 Rubio's: 鱼肉卷之家 (下)	(423)
案例 6 Suzy's Zoo	(440)
案例 7 TiVo: 你想看的电视	(449)
案例 8 LiveREADS: 对一家电子图书创业企业的估价	(461)
案例 9 温莎实业公司	(472)
案例 10 索尼游戏机 2: 起居室里的特洛伊木马	(484)
译后记	(496)

1

章

创业的框架

来未的创业

■ 创业和你的未来

■ 什么是创业

■ 创业发生在什么环境中

■ 新型企业家

■ 创业的维度

■ 本书的框架体系

■ 结论

学业中，有 1 分拿 1 分就可以得优，而如果有 20 分才拿 2 分只能是最差；在经营中，20 个商业机会中能把握住 2 个已实属难得，而有 1 个机会做成 1 个那只能归结为幸运。

——加利·罗森 (Cary Rosen)，美国加利福尼亚奥克兰雇员所有权国家中心 (the National Center for Employee Ownership) 执行主任

学习目标

读完本章之后，你将能理解：

- 怎样定义创业。
- 不论你是员工、创业企业的创立者还是消费者，创业将如何影响你的未来。
- 如何定义获取持久竞争优势的资源基础理论。
- 创业中自相矛盾的地方。
- 创业型企业的质量基础。
- 创业型经济组织的构成要素。

创业和你的未来

随着 21 世纪的开始，促进创业的创意、才智、技能和知识在全世界的年轻人身上明显地显现出来。这与以前的时代相比是一种变革。此前推动经济创新的力量普遍倚重年长者和已经卓有成就的生意人。然而，世界经济已经改头换面，如今的年轻人似乎对创业实践有着特别良好的适应性。比如：

- 当今的年轻人是技术上的“早熟者”。他们对新技术甘之如饴，并不惧怕新技术可能带来的变化和急剧的转换。年轻人计算机操作熟练，超过 60% 的有小孩的家庭拥有电脑，并和互联网连接。一项卡内基·梅隆研究 (Carnegie Mellon study) 发现，在家里，孩子和年轻人是电脑技术的权威^[1]，而成年人则排在儿童的后面。即使不考虑技术上的竞争力，年轻人对技术也更加全神贯注，能力也更加内化。

- 这代人充满热情，乐于提问，富于挑战。他们欢迎变革，接受进步思想。他们在生活中已经见证了信息技术、医疗和生物技术工艺和产品的进展以及人们沟通和工作方式的迅猛变化。他们坚信未来会有不断的进步，甚至是革命性的变革在等待着他们。

- 他们有不同的思考方式。正如《快速公司》(Fast Company) 杂志中所说的那样：“忘掉经验曲线吧，当今经营中最强大的武器是非经验曲线。”刚成立于数字化分水岭的年轻公司，与更年长、更富有但思维转变也更慢的竞争对手们周旋着。如果你希望你的公司能跳出思维定式，为什么不学着和根本不知道思维桎梏的存在的人们共事呢？^[2]

- 他们独立性强。越来越多的 20 来岁的年轻人认为自己是自由个体。他们的技术可以随他们流动，他们可以将技术带到最能发挥效用和最能赚钱的地