

创业管理

主编 杜跃平



西安交通大学出版社
XI'AN JIAOTONG UNIVERSITY PRESS

创业管理

主 编 杜跃平

副主编 王林雪

夏永林



西安交通大学出版社

· 西 安 ·

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/杜跃平编. —西安:西安交通大学出版社,
2006.3

ISBN 7-5605-2139-8

I. 创... II. 杜... III. 企业管理-高等学校-教材
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 160017 号

书 名	创业管理
主 编	杜跃平
出版发行	西安交通大学出版社
地 址	西安市兴庆南路 25 号(邮编:710049)
电 话	(029)82668315 82669096(总编办) (029)82668357 82667874(发行部)
印 刷	陕西新世纪印刷厂
字 数	541 千字
开 本	727mm×960mm 1/16
印 张	28.75
版 次	2006 年 3 月第 1 版 2006 年 3 月第 1 次印刷
印 数	000 1~3 000
书 号	ISBN 7-5605-2139-8/F·130
定 价	35.00 元

版权所有 侵权必究

目 录

第 1 章 创业与创业精神

- 1.1 创业 (1)
- 1.2 技术创新与创业 (5)
- 1.3 创业家 (10)
- 1.4 创业管理 (17)

第 2 章 创业分析与创业战略

- 2.1 创业的机会与威胁 (24)
- 2.2 创业的优势与劣势 (34)
- 2.3 创业评估与选择 (40)
- 2.4 创业战略的制定 (52)
- 2.5 创业计划书 (57)
- 2.6 创业企业如何防范失败 (62)

第 3 章 新创企业的组织与设立

- 3.1 创业资源的获取 (65)
- 3.2 新创企业的组织模式 (77)
- 3.3 新创企业的产权安排 (87)

第 4 章 创业孵化与创业资本

- 4.1 企业孵化器的起源、职能和作用 (92)
- 4.2 企业孵化器的组建与运营 (96)
- 4.3 创业资本的兴起与发展 (101)
- 4.4 创业资本的组织形式 (103)
- 4.5 创业资本的项目选择与决策 (109)
- 4.6 创业资本的运营与管理 (113)
- 4.7 创业资本的退出 (116)

第 5 章	新创企业的创新管理	
5.1	创新与创新模式	(120)
5.2	产品创新	(131)
5.3	组织学习与创新	(143)
5.4	市场创新	(148)
第 6 章	新创企业的财务管理	
6.1	财务管理概述	(153)
6.2	财务预测	(159)
6.3	财务决策	(163)
6.4	资金管理	(183)
第 7 章	新创企业的绩效管理	
7.1	绩效、绩效考核与绩效管理	(198)
7.2	绩效考核指标体系的设计	(208)
7.3	绩效考核的评价方法	(218)
7.4	绩效考核的实施与管理	(222)
第 8 章	新创企业的薪酬管理	
8.1	薪酬与薪酬管理	(230)
8.2	薪酬设计	(237)
8.3	薪酬的支付与调整	(247)
8.4	专门人员的薪酬设计与管理	(258)
第 9 章	新创企业的营销管理	
9.1	营销管理的基本理论	(271)
9.2	新创企业营销管理	(278)
9.3	不同技术创新模式下新创企业的营销管理	(287)
9.4	市场调查与市场预测	(293)
9.5	市场营销管理创新	(305)
第 10 章	新创企业的知识与知识产权管理	
10.1	知识管理概述	(315)
10.2	企业知识管理系统与结构	(324)

10.3	企业的知识产权概述	(330)
10.4	企业的知识产权管理	(334)
第 11 章 新创企业的文化建设与品牌管理		
11.1	新创企业的文化建设的必要性	(347)
11.2	新创企业文化建设的基本思路	(357)
11.3	新创企业的品牌管理	(362)
第 12 章 新创企业的成长战略		
12.1	企业的生命周期	(372)
12.2	企业的成长战略	(375)
12.3	企业成长的契机与评估	(384)
12.4	企业成长战略的实施	(389)
12.5	企业的多样化经营与企业成长	(393)
12.6	企业的并购与企业成长	(399)
第 13 章 新创企业的竞争战略		
13.1	企业竞争战略的起源与类型	(409)
13.2	企业的持续竞争优势战略	(416)
13.3	不同类型产业的竞争战略	(422)
13.4	中小企业的竞争战略	(430)
13.5	经济全球化与企业竞争战略	(437)
主要参考文献		(450)
后记		(454)

第1章 创业与创业精神

在人类近代的创业史上,创业精神是创业成功的根本动因,技术创新则是这一精神的核心要素。就以信息革命为标志、以全球化大市场为基础的知识经济而言,技术创新的竞争将成为企业在创业过程中最激烈的竞争。纵观各国经济的发展,我们可以发现:维持经济长期的发展,得益于高新技术的创业成功,也就是创业过程中技术创新的成功。德鲁克(1985)在《创新与创业精神》中指出,创新是创业精神的本质,对这种创新价值的评价在于将创新成果推向市场后,所转化的商业价值,而这种商业价值的实现,很大程度上取决于创业家的个人因素。创业家是企业在整个创业管理过程中的灵魂人物,其所具有的人格特质和创新能力,使其区别于发明家、创业者;而其在经过企业的成长期后,将转化为企业家,具体的能力要求可能有所不同,但是创业精神是始终不变的关键要素。从创业机会的发现到创业构想和创业计划,以及最后的创业实践,创业精神通过创业家的努力贯穿于整个创业过程。具体的管理过程同样也涉及到了创业分析、创业战略、组织形式、创业资本、创业团队、市场营销、知识产权、文化建设以及新创企业的成长战略等方面。在创业评价中,主要是以创业者在创业管理过程中各阶段的目标为标准,即在已有的创业观念模式的基础上,进行分阶段的创业评价,进而促成整个创业管理过程的有效实施。总而言之,创业精神成就了经济增长的奇迹,创业者们通过对创业机会的识别,合理地整合创业资源,通过创业团队,对创业公司进行有效的管理,进而进入资本的良性循环,在追求个人价值实现的过程中,不断地创造着新的商业价值。

1.1 创业

创业是一个发现和捕捉机会并由此不断地创造某些有价值的新事物,以期实现其商业利润的过程。其中两个最基本的核心要素是“创新”和“价值实现”。尽管创业是一个相对较长且需要创业者不断努力的过程,并且需要承担各方面的风险,包括财务的、技术的、市场的、精神的以及社会环境的等各方面的风险,但是,风险也是衡量潜在收益的有效标准,创业的成功意味着相应的物质回报以及对个人效用的最大满足。

1.1.1 理解创业的概念

创业是一种社会行为,但首先是一种经济行为。关于创业行为目前还没有统一的定义,但是创业这一定义是理解创业者、创业家以及创业管理的重要前提,因此,对创业概念的理解是进行创业的关键基础。创业行为作为一种经济的推动力量,具有特殊的经济作用;而创业行为也因为创业家在创业过程中的重要影响而具有某种特定的“人格”;当然,对创业行为的分析应区别于一般的管理行为,在对比过程中理解,才能突出创业行为的特点。在对创业行为的理解中应包括创业机会的选择,创新价值的实现。而创业标准的评价应以重大的创新为依托,同时兼具较强的增长潜力和明确的战略目标。对于创业有不同的定义,其中具有代表性的概念如下:

荣斯戴特(1984)认为,创业是一个创造并实现财富增长的动态过程。财富是由这样一些人创造的,他们承担资产价值、时间承诺或提供产品服务的风险。他们的产品或服务未必是新的或唯一的,但其价值是由企业家通过获得必要的技能与资源进行配置来注入的。

斯蒂文森(1989)认为,创业是一个人——不管是独立的个人还是在一个组织——追踪和捕获机会的过程,这一过程与当时控制的资源无关。而察觉机会、追逐机会的意愿及获得成功的信心和可能性对创业是特别重要的。

希斯瑞克(2000)认为,创业是一个发现和捕捉机会并由此创造出新颖的产品、服务或实现其潜在价值的过程。创业必须要贡献时间和付出努力,承担相应的风险,并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主。

加特纳(1990)对创业的认识这一问题曾作过一个详尽的调查,其间涉及到了学者、企业领导和政界人士等各方面人物,通过对所得调查结果进行的统计,归纳出了90多种对创业的不同理解,当然这符合创业内涵丰富而又复杂的特点。创业不仅是一个管理学的现象,同时也涉及到经济学、社会学等领域,由于受到各种因素的影响,对于创业的准确界定就变得更为复杂化了。

综合已有的创业概念,可以将创业的特点归纳为以下三个方面:

第一,创业是创新成果迭加的过程。创新是一切商业活动成功的重要因素,将新的构想通过新产品、新流程,以及新的服务方式,有效体现到市场中,进而创造新价值。此外,以创新的执行方式应对风险将是实现其风险最小化的有效措施。而新构想的产生、实现以及商业化,在进一步细化后,创业过程其实就是各个阶段技术创新结果累加的过程。

第二,创业是创业家利用创新的手段进行新价值创造与积累的过程。创业的主导是创业家,通过创业家的商业洞察力,辨别并把握机会,通过自身素质以及个

人能力与组织效能的有机融合,在组织运行的过程中不断地激发新创企业的发展潜力,逐步在实现个人价值最大化的过程中完成企业财富价值的创造与积累。

第三,创业是创业管理有效实施的过程。创业过程中的风险可能有多种形式,而完成整个创业过程,实现发明成果的商业价值,是需要多种要素以及大量时间的投入。要获得成功需要创业家付出极大的努力,当然,这一努力的过程其实就是创业家进行创业管理的过程,通过各种措施,最大化地降低企业的风险,分阶段地进行创新评价,并依据评价结果,积极调整企业的战略,以期顺利实现已有的经营目标。

通过以上的分析,我们在综合已有研究的基础上,针对创业的特点和目前的发展状况,给出创业的定义,在这里主要强调创业家和技术创新在创业管理过程中的关键作用。所谓创业,就是创业家通过技术创新的方式,在实现风险可控范围内最小化的前提下,发现商业机会并通过有效的管理实现商业价值的转化的过程。

1.1.2 影响创业的核心要素

创业过程是创业者将创新行为系统化的结果。创业者是创业过程中的核心人物,是推动整个创业过程前进的经验管理者,通过对技术要素的综合利用,实现创新行为的商业化,把企业的重心放在已有的机会上,将各种资源组合在一起构造企业,并进行有效的管理,随着企业的成长,逐步调整其运作方式和已有的体系,将创新行为逐步系统化,即形成了实现企业长期成长的动力基础。

1. 创业者

创业者的素质与能力是创业成功的第一要素。创业者是从事商业计划的人,是理解创业本质的前提条件,即以特定的商业计划为指导,以获取一定的结果为目标。创业就是创业者所作的事,而创业过程是创业者在创造新价值的过程中通过不断地识别、把握、转化风险而实现创业目标的过程。正如德鲁克所说:“少数所谓的创业家因无知,缺乏管理方法,违背管理规律,从而给创业精神蒙上了风险的色彩。”创业成功的必要条件是克服在创业过程中本身存在的风险,以及由于外部环境中不确定因素所带来的各种影响,创业者在其中充当着风险转化的作用。一个好的创业者完成向创业家过渡所必需具备的素质包括:强烈的创业精神、成功的欲望、对机会的准确识别和把握的能力、在逆境中不屈的实现自我的意识和信心。因势利导地利用所处环境中政策、法律以及社会其他各种因素的变化,实现风险的契机转化,将各种因素复杂性和变动性的影响发生的可能性控制在可预期的范围内,通过创新的方式,实现组合经济要素的新方法,在提高市场效率的同时最大限度地降低风险,完成预期效益。因此,创业的成功不仅需要好的技术,更重要的是拥有高素质的创业者。

2. 技术要素

正如现代风险资本的奠基人——乔治·多里奥所言：“宁可考虑向有二流主意的一流人物投资，决不向有一流主意的二流人物投资。”这里除了强调创业者对于创业成功与否的关键作用外，同时也明确了影响创业成功的两个关键要素就是：人物与主意。所谓的人物当然就是指创业者，而所谓的主意也就是指技术。可见，技术要素在进行风险评价过程中也是一个重要指标，而好的技术自然是创业成功不可或缺的重要条件。技术的评价标准是建立在社会需要的基础上的。符合社会的需要包括两个层面的意思：以市场需要为技术选择的中心和具有明显的技术成长性。尤其是在技术要素实现产业化的过程中，存在着技术前景不清晰、技术效果不稳定和技术寿命周期较短等风险，为了实现将风险因素的影响最小化，实现创业的预期效应，选择合理的技术就成为创业成功的关键要素。因此，符合社会需要的技术是创业成功的第二要素。

3. 创业管理

创业管理的过程也就是创业者将人力资源、技术、资本以及市场等各要素有机整合，形成企业管理的整体优势，从而为创业过程奠定坚实的组织基础的过程。通过对创业过程中各要素的分析，相应地调整组织机构，杜绝新创企业潜在危机的根源，建立相对完备的管理体制，逐步健全各种规章制度，并建立起适应企业发展的企业文化，合理地运作创业资本，积极地开拓市场，管理市场，创造市场。在创业者的有效管理过程中，适应性较强的组织结构是协调各影响因素的主导环节，也是创业者优秀素质的具体表现；而资本要素与市场要素则是最易引发组织结构变动的因素，作用于组织机构后增加了创业过程中整体所面临的风险。美国著名的创业管理专家提摩教授将创业视为“机会、资源、团队”三大要素的结合，并提出了针对创业过程管理的提摩模式，主要强调创业家在推动创业的过程中，必须不断调适、平衡、整合这三大要素，而创业管理的成功其实也就是创业家在新创企业的发展过程中掌握并平衡各要素之间关系的过程。因此，尽管在创业管理过程中应依据各因素的影响程度加强对相关因素的合理控制，但是不容否认的是，有效的创业管理是创业成功的第三要素。

1.1.3 创业类型的一般划分

创业的要害包括创业者、商业机会、生产要素和商业价值的实现。依据创业的动机、创业者的风险承受能力、创新的程度和范围以及创业策略制定与实行的需要，对创业要素进行组合，可以将创业划分为不同的类型。具体如下：

第一，创业者利用新的商业机会，在现有企业的基础上进行生产要素的重新组合所获得的新的商业成功的过程或活动。产品或服务虽与原有公司相似，但是在

生产流程与市场营销等方面有所创新,能通过更强的专业能力与竞争优势满足市场的需要。这种类型的创业主要强调的是创业精神的实现,尽管创新的程度不是很高,并不属于新组织的创造,但是作为企业内部创业而言,对促进现有企业的发展有着积极的作用。

第二,创业者通过新的商业机会,在现有企业之外,建立新的事业部并实现商业成功的过程。新的事业部也相当于原有企业的子公司,与现有企业分属于不同的行业,由现有企业的团队组成,通过对新团队的调整实现竞争优势的整合;创新度较高,同时因不确定性因素的影响而产生的风险也相对较大,是一种在企业中相对比较常见的创业形式。

第三,创业者发现并抓住新的商业机会,通过建立新企业,进行商业价值的创造过程。运用原有的专业技术、顾客关系、资本,并以此为依托,通过对未来市场变迁与顾客需求新趋势的有效预测,把握机会,力图获得在一个新市场中的领先创新的竞争优势,但由于环境的不确定性会导致风险也比较高。相对于前两者而言,其创新程度最高,对创业者的能力、创业时机的把握、创业策略的制定以及创业管理过程等方面都有很高的要求,当然,其相应的报酬也是很高的。需要指出的是,这一形式也是拥有专业技术的个人进行创业的主要形式。

1.2 技术创新与创业

德鲁克(1985)在《创新与创业精神》中提到:“创业精神是一个创新的过程,在这个过程中,新产品或新服务的机会被确认、被创造,最后被开发出来产生新的财富。”也就是说,创新是创业精神最核心的部分,是创业精神的本质。而创业精神是创业成功的根本原因,创新自然也就成为影响创业成功的关键。这里所谓的创新,泛指各种提高资源配置效率的活动,创新所导致的直接结果是生产函数的变化。熊彼特认为,创新就是把一种从来没有过的关于生产要素的“新组合”引入生产体系。成功的风险创业通常是以巨大的创新能力为基础,主要是技术创新,其中包括产品创新、工艺创新、市场创新、组织创新,这种创新也许不是一种实质性的创新,但却是以一种相对而言的新的方式实现创业行为的过程。这一过程也就是广义上的技术创新,同时也是保证创业成功的重要基础。

1.2.1 技术创新与创业精神

技术创新是创业精神的内涵,在技术创新的过程中,具有创业精神的企业不断地发掘机会,整合资源建立新公司,并实现新的市场价值;同时,创业精神也通过企业机制的反馈作用成为技术创新的原动力,不断地促进创新活动的发展。

1. 技术创新的内涵

技术创新是将研发成果进行产业化、商业化的过程,而技术商业化是创新活动最核心的部分。熊彼特认为,创新是企业有效利用资源,并以创新的生产方式来满足市场的需要,是经济成长的原动力。所谓的新的资源利用方式、新的生产方式也就是技术创新的具体表现。简单地说,技术创新就是通过持续地改善企业的产品、流程及服务等环节,实现企业的长期发展的过程。

技术创新的主要目的是不断地提升企业的获利能力,增加员工的可支配收入。而技术创新的主要契机就是实施创新变革,动态地适应环境变化发展的要求。技术创新的主要评价指标就在于创造的新价值能否市场化,在于推出市场后为顾客所接受的程度以及能否为顾客创造新的价值(德鲁克,1985)。综合以上分析,可见技术创新的契机和市场认可是在技术创新的过程中最关键的影响要素。

2. 技术创新的过程

技术创新的过程依据动力要素的不同,可以区分为技术推动型和市场拉动型两种。所谓技术推动型也可以称为生产推动型,市场需求是由于企业营销策略的推动而产生的引导需求,因而,市场风险比较大,创新过程的效率较低;而所谓的市场拉动型也就是需求拉动型,在这里企业生产的发展主要是由于市场的自发需求而促进的,因而,企业具有主动性,发展潜力较大,创新效率较高,而风险相对较低。

技术创新的过程同时也是知识转化的过程。在这一过程中主要强调的是各要素之间的互动以及信息的反馈效应,通过策略互动可以提升企业的技术创新能力,进而促进竞争优势的形成。技术创新过程中,最大的资源基础在于各要素的有效结合,技术创新能力较强的企业大都具有较强的策略刚性与组织特征以实现资源基础的最大化。

3. 技术创新与创业精神

所谓创业精神,本质上是属于一种创新活动的行为过程,主要含义是创新,也就是通过技术创新的手段,实现资源的合理利用并为市场创造出新的价值。包括个体创业精神与组织创业精神两类。个体创业精神主要是在个人愿景的引导下,以个人的力量从事创新活动,并进而创建一个新企业;而组织创新精神则只在已存在的一个组织内部,在共同愿景的指导下,以群体的力量,从事组织创新活动,进而创造组织的新面貌。在评价创新精神的过程中,主要的衡量标准就是企业中技术创新活动的发展情况。此外,创新精神并不仅仅存在于新创企业之中,还有可能存在于成熟组织中。

创业精神是维持企业长期发展,保持企业创新活力的主要因素。集中关注于“通过技术创新实现新价值的创造”,创业管理的关键在于实现创业过程中形成的

新价值的市场化过程,其中包括新产品或服务、新的管理制度以及新的流程等。而技术创新作为一种不断追求机会的行为,创业精神则作为一种原动力不断地促成技术创新的发展。创业不等于技术创新,但是创业可以推动技术创新,可以推动新发明、新产品的出现,从而推动经济的发展,同时创业对于市场体系的完善、市场竞争主体结构的合理化、企业技术创新能力的提高、企业核心竞争力的获得和强化,提高企业整体的竞争力,为技术创新活动的进一步开展奠定了良好的基础。

1.2.2 技术创新与创业

创业家进行技术创新,而技术创新是创业过程的具体手段,创新的行动就是赋予资源以创造财富的新能力。而创新创造出资源,是创业成功的前提。凡是能改变已有资源的财富创造潜力的行为都是创新,创业过程是由创新过程累加而逐步完成的,创业精神是创业家进行技术创新的重要推动因素,同时也是创业成功的根本原因。

1. 创业精神与创业

创业时创业者依照自己的想法及努力工作来开创新的企业,包括新公司的创立、组织中新单位的成立,以及提供新产品或新服务,以实现创业者的理想。创业本身是一种从无到有的过程,需要创业者具备发展的心态,以创造新价值的方式为新企业创造利润,也就是说在创业过程中充满了创业精神。

创业精神是创业成功的根本原因。创业精神通过支持创新,鼓励创业过程中机会、资本、人才自由组合,为创业活动提供了良好的基础环境,打破了成熟社会组织的稳定性。通过强调知识的流通,企业间逐步形成完善的相对灵活的网络结构,企业可以始终保持一种开放的态度来面对企业间信息、人才以及技术的交流,实现技术创新的积聚效应,进而加快技术创新的速度以及创新过程中组织竞争策略的调整过程。

2. 创业家与技术创新

创业家是技术创新的策划者与实施者,创业家创业的过程也就是进行技术创新的过程。创业家在对创业机会进行分析的基础上,进行系统化的创新,通过不断努力,在实践中改变现有的秩序,实现各种要素与创新机会的融合,为创业成功的顺利开展奠定基础。创业家都从事创新,创新是展现创业精神的特殊工具,创新活动赋予资源一种新的潜力,使它能创造财富。创新活动本身创造了资源(德鲁克,1985)。创业家借助技术所实现的创新,通过满足市场需求来获得经济利益。将技术创新转化为创业过程中企业实际的生产力,进而促进技术创新价值向企业经济利益的转化。

创业家的创业过程同时也是推动技术创新不断进步的过程。创业家以不断变

化的市场需求为目标,通过运用差异化战略在竞争中取胜。而对于差异化的实现,技术优势至关重要。创业家在对已有技术应用的基础上,根据对未来市场需求的预测,不断地调整技术创新的方向与速度,适应科学技术的进步,进而促进技术创新过程的顺利开展。

3. 技术创新与创业

技术创新既是创业的基础,又是创业的手段。只有通过创新才能实现成功创业。工艺创新、产品创新和市场创新是三种最常用的创业途径。产品创新可以为消费者提供新的产品,满足消费者新的需求,因而生产新产品的企业在创业初期享有新产品市场上的垄断优势,只要把握时机,就可以使企业在短期内得到迅速发展;工艺创新可以使企业以比其他企业高的效率生产商品,因而企业具有成本优势,新创立的企业就有相对比较大的生存空间;市场创新是指新企业“创造市场”,也就是采用新的营销手段开拓新市场,使企业产品比较容易获得市场的接受和认可。

在创业的过程中通过系统创新,有目的、有组织地寻找变化,并通过系统地分析,明确这种变化可能为经济创新所提供的机会。而绝大多数成功的创新都是利用变化来实现的。总之,创业的过程也就是不断发现创新源,并有效实施创新的过程。

1.2.3 技术创新的来源

德鲁克在对创新机会的分析中指出,创业家进行系统化的创新,进而不断地发现并利用创新机会,改变现有的秩序,从而实现要素的重新整合,促进新组织的产生与形成。他认为创新机会会有七大来源,包括:从意料之外的事件中捕捉创新机会;从实际结果与预期结果不一致的状况中捕捉创新机会;从过程的需要中捕捉创新机会;从产业结构和市场结构的变化中寻找创新机会;从人口的变化中捕捉创新机会;从观念和认识的变化中寻找创新机会;从新知识中捕捉创新机会。根据创新的来源,可以把它们归为两部分:来自企业内部与来自企业外部。

1. 创新源存在于企业内部

企业内部的创新源包括意料之外的事件、实际结果与预期结果不一致的状况、过程的需要和产业结构与市场结构的变化。它们都是表现在一个企业、行业或市场的内部,而内部的变化总是外界变化的先兆。

(1) 意料之外的事件可以指意外的成功,也可以指意外的失败,以及公司的一些意外的外在事件。其中,意外的成功提供的创新机会是众多来源中最多的,相对风险也最低,获取过程也比较简单,同时也是最容易被忽视的。相对而言,意外的失败容易引起人们的注意,但是被认为是创新机会的来源中概率相对较低的。

(2) 实际结果与预期结果的不一致本身就蕴藏着创新的机会。而且由于其本身所固有的不稳定性,只要稍加利用,就可以产生巨大的效用,引起企业结构的重新构造与调整。相对于意外状况而言,不一致作为创新源而言,较容易为企业所忽视。

(3) 过程的需要主要是指在某一商业过程中,存在着薄弱环节,需要根据新知识重新对现有的过程进行设计,从而使一个过程得以实现的一种创新活动。也就是说,依据现存的工作过程中存在的某些缺陷,逐步完善,这主要是针对既定任务而言的。过程的需要比较具体,而在确定过程需要的时候应明确:在一个完整的过程中,存在着薄弱的环节,具有一个明确的总体目标,同时需要具备解决办法的具体要求以及对更好的办法有高度的可接受性。

(4) 行业和市场结构虽然从长期来看是相对比较稳定的,但是也是非常脆弱的,变化的周期虽然比较长,但是剧变的速度很快。而行业和市场结构的变化也是创新大机会来临的时候,当一个行业的发展速度超过了整个经济的增长速度时,当行业迅速增长,以致市场认识和市场服务都不合适时,或者发生众多技术融合时,或者某一行业的经营方式迅速变化时,也就是创新的时机产生的时候。

2. 创新源存在于企业外部

存在于企业外部的创新源包括人口的变化、观念和认识的变化、新知识的产生。共同的特征是,集中表现在企业的外部,但是其作用方式主要是通过外部的变化引起内部相应结构的变动,需要企业采取相应的创新行为积极适应。

(1) 人口状况的变化包括人口数量、人口构成、就业、教育状况和收入变化。人口状况的变化是可以通过政府的统计数据来了解,其结果也是可以预见的,尽管人口变化相对比较慢,但作为组成市场的基本要素而言,对市场需求的影行为是长远的,在企业日常决策的过程中作用是不可忽视的。

(2) 观念和认识的变化由于无法定量研究,在进行创新机会的选择过程中往往是难以把握的。作为创业家应具有敏锐的观察能力与判断能力,善于找到人们观念和认识转变的根源,进而准确地发现商机,并适时地把握。需要注意的是,这种变化是转瞬即逝的,对于时机的把握要求是很苛刻的,对于创业家个人能力是极具挑战的。

(3) 以新知识作为创新的基础是具有现实意义的,但是由于新知识的转化所需的时间比较长,影响因素比较多,这类创新所面临的风险也比较大。而且由于基于新知识的创新成果不具有独占性,很容易被竞争对手效仿并超越,只有实行严密的创业管理,才能有效地降低知识创新过程的风险。目前,新知识的转化所需要的时间呈现下降的趋势,而对于创业管理中,极具影响力的经验曲线和学习效用的要求相应地逐渐加强。

创新源之间的界线是模糊的,在所处前提条件不一致的情况下,彼此之间有相当多的重叠的地方。但是在进行创新机会的选择时,应根据先后顺序进行考虑。以上所列出的创新源的可靠性和可预测性是逐渐下降的,其中,存在于企业外部的创新源新知识的可靠性最差,可预测性最小;相对而言,企业内部由于意料之外的事件而产生的创新机会的可靠性最强,可预测性也最大。

此外,开放的社会环境意味着让创新机会、资源、人才等要素能够在组织内部自由流动,积极鼓励成员进行创新与内部创业,给技术创新与创业活动有力的资源协助,包括资本、管理经验等;并积极倡导创新成果的分享制,实现企业之间的有效合作。区别于传统企业所强调的管理控制,开放的社会环境更强调鼓励创新活动、协助创业发展与勇于承担投资风险的角色,扩大技术创新活动的资源基础,保证创业过程的顺利发展。开放的社会环境改变了企业之间的竞争模式,正如家庭货仓、美国在线、亚马逊书店等新兴知名企业,在短短的几年间就成为了相关产业的领导者一样,其成功之处主要在于通过经营模式与风格的转变打破已有的市场规范,完全转变了市场竞争法则,进而打破了传统领导者的垄断地位,树立了以技术创新活动为动力,进而实现成功创业的企业发展的典范。

1.3 创业家

随着社会的不断进步和人类文明的日新月异,变革的频率本身不断加快。而伴随着变革本身的将是机遇与创新。机会将为敏锐的创业家所把握,变革的深刻影响也将通过创业家的创业过程逐步体现。创业的机会无处不在,但是只有经过市场选择的创业家才能在实现自我价值的同时,利用变革的契机开创一番事业。

1.3.1 创业者与创业家

创业是由两个必需的环节组成的,包括建立一个新企业,主要是一个从无到有的过程;发展一个新企业,则主要是一个由小到大的过程。而对于创业者与创业家的划分也主要是以在创业的过程中是否包括第二个环节来进行评价与划分的,只完成了建立新企业的环节,而不能对其进行有效管理而使之发展壮大的,称为创业者;相对而言,既能建立新企业又能促使新企业实现发展壮大战略目标的,成功的创业者就称为创业家。

1. 创业者

所谓的创业者主要是指企业成长阶段的企业经营者,或者是创业活动的推动者,最早起源于法国,特指受命从事某一特定的商业计划的个体。创业者涉及到管理学和经济学的概念,已有的理论已对其做了很好的解释,尽管在定义上还无法达

成一致,但是对于创业管理的重要性,以及创业者不同于以往的管理者的特点的理解与认可则达成了共识(科尔,1968)。

彼德·丘比(1971)认为,对于创业者而言,尽管所有的人都发现了它的重要性,但是对其具体特征还是莫衷一是,理论界甚至在1971年以后对于创业者的定义就再没有进展。

威廉姆·加特纳(1985)指出,创业者之间的不同,以及他们与风险创业之间的不同,就如同创业者与非创业者之间、新企业与老企业之间的不同一样,是十分巨大的。而创业的过程则是一个内涵丰富而又复杂的现象,创业者作为生活和工作于一定社会环境中的个体,其创业特征并不是在他们的每一个行为中都能表现的,只有在他们从事以创造财富为目标的创业行为时才具有。也就是说,创业者不仅仅是从事创业活动的管理者,而且他不同于创业活动中所谓的投资人和普通管理者,在进行分析时,应将其作为一种经济变化的推动力量且具有特定的心理、个性以及性格特征的行为个体。

对创业者的分类主要有以下两种依据:依据创业者“自身”特点进行分类和依据“风险事业”进行分类。综合两种分类依据,兰朵(1982)依据创新和风险承担的特点将创业者划分为:赌博型、梦想型和技术型。技术型创业者在现代企业中尤为重要,相对风险而言,这种类型创业者更注重该领域中潜在的利润。技术型创业通过利用科学发展的新成果,主要包括信息技术领域、生物技术和工程科学领域的新进展,高风险的同时伴随着高增长的潜力。琼斯·埃文斯(1995)又将其细分为研究型、生产型、应用型和机会型,在明确创业者实现创业成功所必需具备的要素的同时,为投资人进行投资的过程提供了有效的判断标准,包括:平衡的管理、明确的市场潜力以及有效的创业团队。

2. 创业家

所谓创业家,主要是以一种创新的方式把社会上闲置的生产要素组合起来,或者对效率低下的生产要素进行重新组合的人。而创业家进行创业的过程既是创业家实现自我价值的过程,同时也是为社会创造福利的过程。下面将对已有的理论进行简要的综述,然后综合主要特征,给出有关创业家这一定义的简要概括。

萨伊(1803)认为,创业家就是要标新立异,打破已有秩序、按新的要求重新组织,正如熊彼特所言,创业家的任务就是要进行“创造性地破坏”。

尼尔森(1986)认为,创业家是一位有愿景、会利用机会、有强烈事业心的人,愿意担负起一家新企业,组织经营团队、筹措所需资金、并承担全部或大部分风险的人。承担风险的意愿是能否成为成功创业家的关键,当然还包括其他条件如运气、时机、资金和毅力等。

德鲁克(1989)指出,创业家必须创造出一些新的、与众不同的事情,并能改造