

# 创新创业 新思维



刘怡 乔岳 —— 著



山东教育出版社



刘怡，山东大学国际创新转化学院副教授，硕士生导师，澳大利亚科廷大学管理学博士。主要研究领域：企业创新管理、知识管理、人力资源管理。多次主持并参加国际学术研讨会，在国际重要期刊发表论文多篇。



乔岳，山东大学国际创新转化学院教授、博士生导师，英国萨里大学经济系博士。长期参与创新创业理论研究与实践操作，与全球数十所高校建立了学术合作关系，并结合地方政府需求，在港口城市发展、自贸区建设等领域进行深入研究和探索。

# 创新创业 新思维

刘怡 乔岳 —— 著

 山东教育出版社  
· 济南 ·

图书在版编目 ( CIP ) 数据

创新创业新思维 / 刘怡, 乔岳著. — 济南: 山东教育出版社, 2022.2

ISBN 978-7-5701-1948-6

I. ①创… II. ①刘… III. ①大学生-创业-高等学校-教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 278510 号

CHUANGXIN CHUANGYE XIN SIWEI

## 创新创业新思维

刘怡 乔岳 著

---

主管单位: 山东出版传媒股份有限公司

出版发行: 山东教育出版社

地址: 济南市市中区二环南路2066号4区1号 邮编: 250003

电话: (0531) 82092660 网址: [www.sjs.com.cn](http://www.sjs.com.cn)

印刷: 山东新华印务有限公司

版次: 2022年2月第1版

印次: 2022年2月第1次印刷

开本: 710毫米×1000毫米 1/16

印张: 11.75

字数: 175千

定价: 58.00元

---

(如印装质量有问题, 请与印刷厂联系调换) 印厂电话: 0538-6119360

# 前言

21 世纪以来，在技术进步的推动下，全球商业领域发生了巨大的变化，其显著趋势有两点，一是创新型创业企业的兴起，二是数字经济对企业的重构，二者互相交织、互相影响。在我国，创新创业正成为新的时代潮流，它的发展历程激发了社会活力，释放了创造潜力，成为经济发展新的增长极；新产业、新模式、新业态层出不穷，也为企业运营带来了巨大的挑战。

关于创新创业的研究与教学，我们主要关注三个层面的问题。第一个层面可以称为对“创业单元”的关注，即以个体创业者和创业团队为主体的研究。第二个层面可以称为对“创业组织”的关注，主要侧重于从组织层面研究创业企业的形成和发展以及相关的组织结构更新和企业文化变迁。第三个层面可以称为对“创业环境”的关注，研究视角集中于技术条件、经济环境、政策变化等外部环境对创新创业的影响。一本全面的创新创业教材，应横跨这三个层面，整体把握创新创业的智慧。

《创新创业新思维》是根据我们过去四年的企业孵化实践笔记和 MBA 授课内容整理而成。本书有两个目的，一是系统性地向读者介绍创新创业的基本知识，二是为创业实践提供直接的帮助，成为创业者的“工具书”。基于这两个目的，我们将全书的内容分为三个部分，即创业起步（创业准备）、创业上路（企业运营）、创业成功（企业成长与发展），分别针对创业企业“从 0 到 1”“从 1 到 10”“从 10 到 1000”三个成长阶段所面临的理论与管理问题，系统地介绍了符合中国经济特点的创业策划和管理体系，具体包括创新创业基础理论、创业机遇诊断、创业策划、企业文化构建、人力资源管理、会计与财

务管理、风险管控、企业成长和运营等内容。

与传统的创新创业教材略有不同，本书结合中外创业智慧和创新创业思维，提出企业运营要与外部环境建立动态的平衡关系，在创业的过程中，任何管理环节的纰漏，都将导致整体创业的失败。因此，本书先后从构想、创意、策划和运营四个环节，为企业和个人等主体在创业和运营过程中可能遇到的问题提供完善、修复和解决的参考。

在百年未有之大变局的今天，创新创业有着自己独特的使命和价值。创新创业的核心不在于“知”而在于“行”，这一点与彼得·德鲁克的观点不谋而合。我们期待本书能够为现实世界中的创新创业者提供一些参考。

# 目录

## 前 言

### 第一部分 创业前：创业起步（创业准备）

#### 第 1 章 创新创业概述

---

- |                |     |
|----------------|-----|
| 第 1 节 创新       | 002 |
| 第 2 节 创业       | 004 |
| 第 3 节 创新与创业的关系 | 007 |
| 第 4 节 创新创业的意义  | 009 |

#### 第 2 章 探索创新机会

---

- |                 |     |
|-----------------|-----|
| 第 1 节 创业机会的识别   | 011 |
| 第 2 节 市场信息搜集与调查 | 019 |
| 第 3 节 创业机会评估    | 022 |
| 第 4 节 创业环境综合分析  | 026 |



### 第3章 创业计划

---

第1节	创业计划的概念与作用	031
第2节	创业计划的形式与内容	032
第3节	创业计划书的制作	037

### 第4章 资源整合

---

第1节	创业资源概述	040
第2节	创业资源的分类	042

### 第5章 构建商业模式

---

第1节	商业模式概述	054
第2节	商业模式的建立	058
第3节	商业模式设计方法的类型	062
第4节	商业模式与管理模式	063
第5节	商业模式与现代互联网思维	065

## 第二部分 创业中：创业上路（企业运营）

### 第6章 新产品与服务的开发与管理

---

第1节	新产品与产品创新	068
第2节	新产品开发战略与过程	074
第3节	新服务与服务创新	080
第4节	新服务开发战略与过程	081
第5节	新产品与新服务开发管理	084

## ★ 第7章 新创企业团队文化建设

---

第1节	创业团队的概念与作用	093
第2节	高效创业团队的特征与建设	097
第3节	企业文化的概念、内涵与功能	103
第4节	新创企业文化建设的意义与方法	106

## ★ 第8章 新创企业的运营管理

---

第1节	组织设计与人力资源管理	109
第2节	技术创新与产品研发	117
第3节	市场开发与营销策略	120
第4节	会计报表与财务管理	124

### 第三部分 创业后：创业成功（企业成长与发展）

## ★ 第9章 新创企业的成长和发展管理

---

第1节	企业成长的生命周期管理	138
第2节	企业成长战略选择	142
第3节	商业模式选择	146
第4节	创业风险预防与危机管理	152
第5节	新创企业的成长	156

## ★ 第10章 价值创造与可持续发展

---

第1节	创新中的知识管理	159
第2节	知识产权与企业发展战略	161

第3节 创新与绩效	163
第4节 新常态与创新创业市场开发	166

## 第11章 学会管理创新

---

第1节 建立管理创新思维	170
第2节 管理创新与创业者的关联	173
第3节 开启管理创新	177



# 第一部分 创业前：创业起步

创业准备

## 第1节 创新

### 一、引言

随着我国经济改革进入深水区，市场呈过度竞争状态，在商业环境愈发复杂和不确定的趋势下，“创新”在当今经济、社会等诸多领域蔚然成风。无论中资、外企，不管国企、民营，乃至非营利性组织都在极力“拥抱”创新，或将之当作宣传口号，或将之写进自己的使命宣言。对创新的理解，各机构千差万别，但有一些认识应该是共通的。首先，我们绝不能将一项新颖巧妙的创意或发明等同于创新，前者是在发散性思维下“道生一”式的突破，而创新是“三生万物”般赢得市场。其次，创新不是仅发生在高科技产业领域，创新机遇常常根植于“低科技”甚至“零科技”的广博经济里，蕴藏在不协调、偏离常规的事务中。再次，提出新概念、开创一项新事业不可与创新混为一谈。

### 二、创新的概念、类型

管理学之父彼得·德鲁克提出，创业家精神的本质就是有组织、有目的地系统创新。<sup>①</sup>商业创新，其核心就在于为目标顾客创造出新的价值，即进一步

---

<sup>①</sup> 彼得·德鲁克：《创新与企业家精神》，蔡文燕译，机械工业出版社，2014。

提高顾客的感知价值。一款新产品、一项新服务、一种新体验的推出，流程、机制的改进等，只要满足了顾客现有或潜在的有效需求，解决了客户所面临的问题，创造了全新的顾客满意度，都可被视为创新。同样，服务机制创新对于非营利性组织而言意义非凡。一般来说，商业创新可大致分为三类：一是供给层面的创新——即产品、服务或体验上的创新；二是经营管理层面的创新——即价值链所涉及的各种技能与活动的创新，如技术、品牌、渠道、商业模式创新等；三是需求层面的创新——即社会、市场、消费者行为、顾客感知价值的创新。

### 三、创新研究的简单历程

经济领域中的创新与创业家密不可分，而创新理论首见于1912年经济学家约瑟夫·熊彼特所著的《经济发展理论》<sup>①</sup>一书。约瑟夫·熊彼特提出了“创造性破坏”的概念，将创业家视为创新的主体，即创新过程中的组织者和推进人，并强调创业家正是通过创造性破坏市场均衡来攫取超额收益。此外，约瑟夫·熊彼特还提出了创新的五种形式：新产品、新市场、新技术、新原材料供给、新组织结构及新管理模式。彼得·德鲁克在其著作《成果管理》<sup>②</sup>中谈及，基于创造顾客，企业具备两项基本职能，即营销和创新；同时，他在《创新与企业家精神》一文中写道，正如管理成为当代所有组织的特定器官一样，创新与创业也该成为当今社会、经济和组织维持生命力的主要活动。

### 四、创新机遇的七大来源与基本原则

创新可以是一门伟大学科，更应该成为追求卓越、基业长青的伟大实践。创业家们必须有目的地探寻、明辨那些蕴含创新机遇的变化和征兆，并视变化、不确定性为常态。德鲁克在《创新与企业家精神》一文中提出，我们可

---

<sup>①</sup> Joseph A. Schumpeter, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934).

<sup>②</sup> Peter F. Drucker, *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-Taking Decisions* (London and New York: Routledge, 2011).

以从组织内外七大方向去进行系统化创新。首先，机构或行业内包含四大创新来源：意外之事——意外的成功或失败、意外的外部事件，不协调事件，流程所涉事件，以及人们都未曾注意到的产业或市场结构的变化。其次，剩余三种创新来源皆存于组织或行业之外，它们分别是：人口变化（年龄、性别结构、数量等），认知、观念上的变化，新知识的出现。这七大创新机遇来源虽“各有千秋”，但界限模糊，彼此有较大重叠。需要补充的是，基于可靠性和可创造性维度，上述的七大创新来源对应的创新成功率是依次递减的。系统的创新需要注意几大事项：首先，系统的创新必须基于对蕴藏创新机遇的七大创新来源进行深入研究和分析。其次，行之有效的创新无论在设计还是使用上都不能太超前，必须简单明了、目标明确，普通人也可操作。再次，创新必须是用来改变当下的生活状况，对未来进行创新很可能成为无法落地的“聪明创意”。此外，创新既强调左脑逻辑思维又注重右脑形象思维，走出去多看、多听、多问，使创新者能在买卖视角上自由切换，以此来了解顾客市场的期望与创新的真实价值。最后，创新最好从小规模、具体之事做起，一边试验一边灵活地进行。

## 第2节 创业

### 一、创业的概念及内涵

我国自改革开放以来，在四十多年商业化浪潮中涌现了一批批精彩纷呈的创业事迹。换言之，在我国社会主义现代化进程中，创新创业活动一直是如火如荼地进行着。而近几年，在李克强总理“大众创业、万众创新”的大力号召下，创业更是被勤勉伟大的中国人民推上了一个全新的高位。<sup>①</sup>那么何谓

---

<sup>①</sup> 王昌林：《大众创业万众创新的理论和现实意义》，《科技创业月刊》2016年第2期。

创业？字面意思是指创业者开创一项风险性事业，且为实现利益相关者期望而甘冒时间、金钱等成本损失的风险。简言之，创业的核心就在于把握机遇，创造价值，赢得市场，实现预期。在充满不确定性的创业活动中，创业者不畏资源多寡、环境优劣，极力探寻、创造、把握市场机遇，整合资源、创造价值以图商业成功。

## 二、创业的要素、特点及过程

创业的要素主要包括人才、商业机遇、资金、技术、产品服务、政策支持等方面，其中以人才为代表的人力资本是创业成功的核心要素，如具有创业家精神的创业团队。此外，市场需求既是创业活动进行的前提条件，也是其最终指向，技术则作为产品、服务供给的重要基础。最后，以现金流为代表的资金要素为组织创业源源不断地“输血”。在描述创业活动时，我们常强调其机遇、顾客导向、价值创造、资源整合、创新与变革性等特点。根据美国创业学家杰弗里·蒂蒙斯提出的机会筛选模型，创业过程（见图1）由商机、资源和

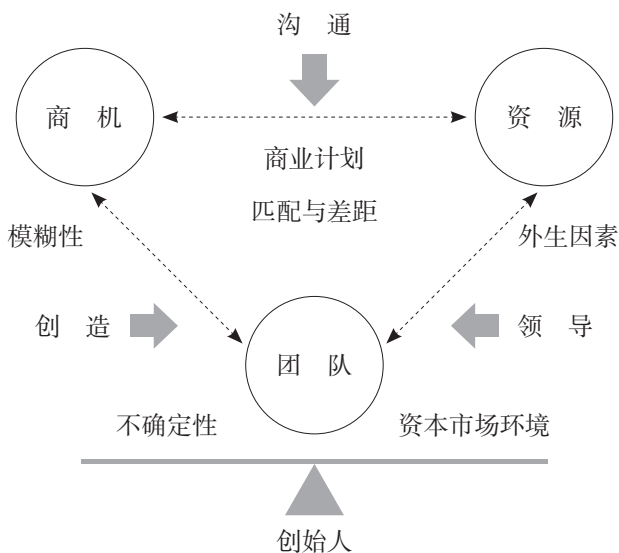


图1 创业过程模型

团队三大核心要素有机组成，是一个连续不断地寻求平衡的行为组合。<sup>①</sup>总体来说，创业过程一般可分为以下几个阶段：第一，创业动机、信念的产生；第二，寻找利润潜力巨大的产业并选中要切入的目标市场，整合人力、资金、技术、信息等资源；第三，创建企业——包括准备办公经营场所和设施，制作创业计划书，创业融资，注册登记等等；第四，发展企业——实现“外通三关”（产品、渠道、市场）与“内固三元”（知识、流程、机制）的有机组合，打造高成熟度、深“护城河”、可传世的卓越企业，获取可持续性的创业回报。

### 三、创业类型及相互比较

在进行创业决策的过程中，我们应选取与自身条件匹配度较高的创业类型。基于创业背景和起点，一般有公司内部创业和“另起炉灶”式独立创业两种类型：前者往往是为响应公司多元化战略，并以项目或战略业务单元形式存在，资源充分是其典型特点，例如阿里集团下的阿里云，腾讯集团发展QQ业务同时再创微信。后者在商业化浪潮中更为常见，存活率相对较低，各项资源往往非常短缺，但自主性强、想象空间更大。<sup>②</sup>此外，根据创业动机理论（一般有推动型和拉动型两种动机），可划分出两种典型创业活动——生存推动型创业与机会拉动型创业。<sup>③</sup>前者往往具有消极意义，如为摆脱生活贫困而创业；后者带有积极因素，如追求自我价值实现而创业。<sup>④</sup>最后，从创业者风险偏好、创业难易程度考虑，创业可分为简单复制型创业、模仿对抗型创业、冒险机会型创业。简单复制型创业常见于餐饮、生鲜果蔬、食品、超市等行业，匹配的是公司市场渗透、扩张型产品战略；模仿对抗型创业，典型如蒙牛之于伊利，如今二者成为奶业双雄；冒险机会型创业，这类创业往往具有高风

① 卢新文：《基于 Timmons 模型的中国大学生创业过程模式研究》，《黑龙江高教研究》2009 年第 5 期。

② 任荣伟、毛蕴诗：《跨国公司内部创业行动的逻辑分析》，《现代管理科学》2004 年第 7 期。

③ Raphael Amit, Eitan Muller and Iain Cockburn, “Opportunity Costs and Entrepreneurial Activity,” *Journal of Business Venturing* 10, no. 2 (1995): 95-106.

④ 卢亮、刘怡、刘容志：《高校毕业生创业类型与就业的实证关系研究——来自创业环境与创新策略的影响》，《中国人事科学》2019 年第 8 期。

险、高回报、正期望的特点，吸引着一大批时代弄潮儿投身其中，他们往往不为谋生，且不安于现状，在成就感驱使下极力追求卓越，实现理想，如在金山功成身退后的雷军再创小米。需要说明的是，以上创业类型并无绝对的高低、优劣之分，而创业作为不确定性横生的行为，背后隐藏着债务、法律风险，故在创业决策过程中，应强调与创业团队的匹配度，切不可削足适履、好高骛远。

### 第3节 创新与创业的关系

#### 一、创新与创业的联系和异同

我们要想全面而准确地理解创新、创业，必须深入认识两者的联系与异同。就创新与创业的联系而言，我们认为，两者是相辅相成、缺一不可的“互补”关系，共同构成一个相互促进的正反馈系统。首先，创业是成功创新的重要载体，同时推动着创新活动大步向前；其次，创新作为企业核心的基本职能，是将创业活动进行到底（即基业长青）的重要手段，创业者只有通过持续创新，才能确保个人所投身的事业拥有光明的前景、旺盛的生命力。纵然创新与创业之间存在紧密联系，但两者就内涵和实践而言仍存在较大差别。简而言之，创业不是创新，创新也不等同创业。创业可能涉及创新，也可能不涉及；创新可能发生在创业过程中，也可能出现在成熟企业的变革进程中。开创一项风险性事业的时间跨度更大、参与门槛更高、发生频率相对更低，而创新作为阶段性行为存在于生活的诸多领域。需要注意的是，创新与创业有个明显的共同特征——自我表达。这种自我表达不局限于个体，更是一种团队或群体的呐喊。这种自我表达正是马斯洛五大需求层次中对自己价值实现的追求，也是对自己理想的坚持。正如《史蒂夫·乔布斯传》中，乔布斯在文末谈道：