导　言

在 20 世纪之前，世界上几乎没有什么现代意义上的大企业，绝大多数企业都是家族控制的手工作坊，规模都很小。20世纪初，公司总部和事业部相对分离的多事业部企业制度在杜邦、通用汽车、标准石油等美国公司的采用，大幅度提升了公司的管理能力和运作效率，使公司规模的大举扩张成为可能，一时间多元化战略和跨国经营成为时尚，大公司的触角几乎无所不在。在 20 世纪的大部分时间里，大公司占据了社会经济舞台的中心 实现规模和范围经济成为公司经营和产业政策的首要准则是国家竞争力的源泉；大公司的职位意味着终身雇佣和优厚的待遇；管理学界也将主要的精力都花费在研究大公司的经营管理行为，商学院 MBA 的培养目标就是大企业的职业经理，等等。舒马赫的《小的是美好的》不过是那个时代一声无可奈何的叹息。

然而，三十年河东，三十年河西。从 20 世纪 90 年代，大批新创企业以雷霆万钧之势卷土重来。新创企业成为各个国家解决棘手的失业问题的“上帝”，是各种新兴产业的主要缔造者，是创造“新经济”的主要力量，对此，领风气之先的世界顶尖商学院的 MBA 闻风而动，改弦易辙，1979 年，哈佛管理学院 800 多名 MBA 研究生中，只有不到 100 个人选修了一门名为“如何创办新企业”的课程，而 1996 年时，900 个 MBA 学生中，共有 1400 人次选修了 9 门有关创业的课程。在斯坦福大学，90％的 MBA 学生至少选修一门与创业有关的课程；新创企业不再在乎主要新闻媒体的青睐，它们创造自己的媒体！1979 年，伯纳德·戈德赫谢（Bernard Goldhirsh）创办的《有限公司（Inc.）》杂志，一份面向新创企业的杂志，到

需要全本请访问 www.ertongbook.com

1996年时，这份杂志在北美的发行量达到了 659263 份，已经与一些老牌的经营管理杂志不相上下，如《商业周刊》杂志的发行量为 893945 份,《财富》为 804754 份,《福布斯》为 783456 份 等等。

相应地，企业孵化，一种为新创企业提供有利于存活、发展的创业服务环境和空间环境的机制，被广泛地认为在推动高新技术产业的发展、孵化和培育中小知识型企业以及振兴区域经济、培养新的经济增长点等方面能够发挥巨大的作用，引起了世界各国政府的高度重视，更有一些创业者运用基于企业孵化的商业模式迅速建立了庞大的企业。目前，全球有孵化器近 5000 家,其中欧洲有 2300 多家,美国有 750 多家,中国有 100 多家,这还不包括非传统的孵化型企业。企业孵化产业已经悄悄地崛起为一个新兴的产业！

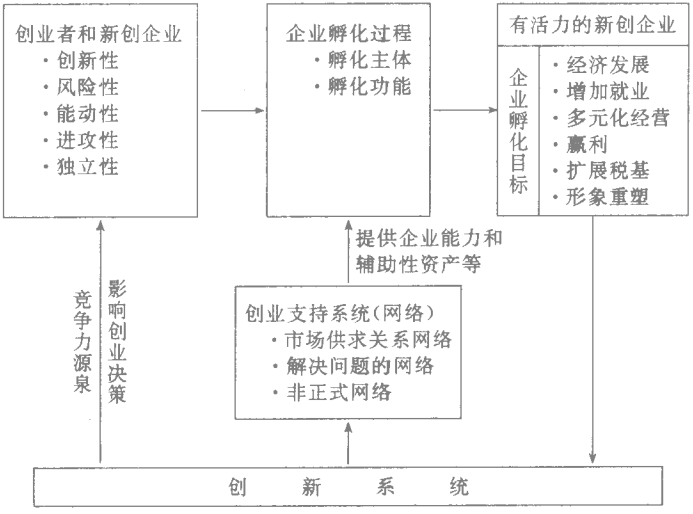
但是，新创企业支持系统和企业孵化仍然是一个人们了解甚微的领域,一些经济政策研究者、企业的主管和孵化器的经营者发现自己处于前所未有的困境之中。一位资深的政府科技政策研究人员坦承:"我们希望大力发展新创企业,但是,我们已经把我们认为能用来支持企业创业的所有政策都发布完了，还是没有得到任何反响,在出台政策方面,我们从来没有像现在这样大方……我们的政策措施可能根本不对路!"一位前银行董事长认为 我们当然希望能够大力支持新创企业,但是,对银行来说,给家徒四壁的新创企业贷款,也许还不如给房地产公司贷款心里踏实!一位孵化器的主管更困惑无奈:"每一个孵化器配备的孵化基金都应该用于支持新创企业,但是,资金是有限的,我们必须承担国有资产增值保值的责任……只能把资金投到了收益更有保障的企业中！"

确实，从利用产业经济理论进行产业发展和公司竞争的战略，规划转向支持幼弱的新创企业，就像一位运筹帷幄的将军回家专

职做保姆。这种角色切换虽然并不一定矛盾，但是，其中肯定是存在困难的。大家都知道，小孩并不是‘小’的成年人，其思维和行为方式与成年人迥然不同。但是很少有人想到，作为孵化对象的新创企业并不是大企业的‘小版本’。

新创企业和成熟企业的基本差别是什么？到底什么是创业？如何围绕创业的本质和新创企业的基本特性针对性地给予实质性的支持？孵化器的基本功能定位应该是什么？美国相对完备和成功的孵化体系是如何发展沿革的？如何结合国内的实际情况发展孵化产业？试图回答这些问题，便构成了本书的基干。

本书共分为三个部分，第一章～第六章是第一部分，为企业孵化的理论探索，作者结合当前最新的经济管理理论，给出一个新创企业孵化的理论框架，抛砖引玉，为创业和孵化的研究者提供一点理论研究的线索。



图一　企业孵化的框架模型

创新系统是企业创业和企业孵化的宏观背景，这一系统既影响创业者作出创业的决策和新创企业的竞争力，又吸收孵化器孵化的新创企业为系统带来的种种好处，如图一所示的“经济发展”、“创造就业”、“多元化经营”、“赢利”和“扩展税基”等。企业孵化器的输入即创业者和新创企业，他们需要孵化器提供的各种服务。具体地，孵化器为新创企业提供的各种服务和资源，包括各种商业化网络、办公地点、共享的服务、管理支持、财务支持、雇员培训等等。而孵化器的产品是有活力的新创企业。

第一章讨论企业创业和企业孵化。孵化器的运作都围绕着创业的两个要素：创业者、创业者开创的企业。对创业、创业者和新创企业不了解的孵化器是不可能真正帮助企业成长的。分析表明，新创企业并不是大企业的“小版本”，在一些基本的方面与成熟的大企业有显著的差异。第二章，社会网络和企业孵化，探讨社会网络在企业孵化过程中的突出重要性。第三章讨论的是企业孵化与其宏观背景——社会创新系统的关系。第四章研究孵化器的功能选择。在过去的二十年时间里，孵化器的功能已有很大的拓展，归纳起来，主要包括八个方面。第五章研究美国孵化器的发展沿革。美国孵化器的发展过程大致可以划分为四个阶段：着眼于企业组织创立的阶段；从单个孵化器转向孵化系统；孵化器的企业化运作；专门孵化互联网服务企业的创业孵化集团的出现。第六章主要探讨中国企业孵化产业的现状、问题和对策。

第七章～第十章为第二部分，为孵化器的组织管理，主要从孵化器经营管理人员的角度，探讨孵化器的具体经营管理问题，试图向孵化器的管理组织者提供指导。大多数孵化器本身也是新创企业，创业者可以通过衡量孵化器处理这些问题的能力，来选择适合自己的新创企业需要的孵化器。第七章，孵化器的可行性研究，重

点在于讨论孵化器未成立前进行的可行性研究的内容和步骤。我们将孵化器看做一个企业，提倡孵化器的企业化经营，因此，和其他所有新创企业一样，在成立前，孵化器必须预先调查分析市场、经营环境、未来的经营管理班子的选择等问题。第八章，孵化器的设施选择和财务平衡，这是孵化器经营管理中最基本的三个问题之一。孵化器的设施选择直接影响孵化器的经营成本，而孵化器的经营管理人员必须对孵化器的财务平衡有清醒的认识和全面的计划。第九章孵化器的治理结构和经营班子，讨论的是孵化器董事会的建立和职责，和主要经营管理人员的选择和工作内容。第十章孵化器房客的管理，研究的是孵化器房客企业的挑选、录取、服务和毕业程序等问题。第八至第十章讨论的三个管理问题，是孵化器企业化运作中最关键的三个方面。

第三部分是案例，我们采撷了三个实际的孵化器经营案例供读者研究参考。第十一章是一个由政府和大机构支持的专业孵化器管理公司。第十二章研究的是一家集创业、管理、投资为一体的创业孵化集团。最后一章一家专业孵化器——硅谷国际企业孵化器。

最后，本书最重要的结论也许是，所有新创企业和企业孵化所面对的唯一问题是创造力的问题，世界上从来没有一个国家和民族承认自己缺乏创造力，因此，每一个国家，每一个民族的新创企业和企业孵化产业的发展前途，都应该是不可限量的！

作者

2000 年 12 月 15 日

于美国凯斯西部保留地大学

需要全本请访问 www.ertongbook.com

第一章　企业创业和企业孵化

所有孵化器的运作都围绕着创业的两个要素：

（1）创业者；

（2）与创业者开创的企业。

因此，企业孵化理论分析从这两个企业孵化的对象入手。在这一章中，首先从知识和技能、互补性资产、企业内部过程和企业的价值四个层面，对比分析新创企业和成熟企业的一些基本差别；随后，剖析一些广为人知却往往有失偏颇的有关创业的“神话”；然后，通过辨析几种比较有代表性的创业定义，给出一个更准确的创业定义；最后，我们试图明确企业孵化的定义。

第一节　新创企业：大企业的“小版本”？

许多人把新创企业当成“大企业的小版本”，认为大企业具备初创企业的一切重要特征。相应地，在有关新创企业经营管理理论和实践问题上，有人认为，有关企业经济管理行为和战略的研究著作典籍汗牛充栋,对付‘小儿科’的新创企业只要从中挑选一二,移植到新创企业的相关领域中就能应付自如。

仔细回顾一下就知道，在创业学从 20 世纪 80 年代初崛起成为一个独立的学科之前，现代经济管理理论中很少有专门针对新创企业的研究。企业生命周期理论是为数不多的例外，传统的企业生命周期理论试图将企业的发展分成几个明确不同的阶段，新创

企业和成熟企业的区别都被归结为阶段的差别。

但是，随着技术发展不断加快，产品的生命周期越来越短，竞争不断加剧，很多企业昙花一现，根本没有机会经历整个生命周期，而有的企业似乎青春长驻，明确的发展阶段划分已经不可能。而且，新创企业并不一定因为初创就弱不禁风。例如，成立于 1994 年的 Yahoo！在 1996 年上市，1999 年就登堂入室成为道琼斯指数和纳斯达克指数成分股，市值最高时达到 1500 亿美元；成立于 1985 年的美国在线（American Online ）在 2000 年初宣布兼并经营历史长达 76 年的媒体巨擘时代华纳公司；Cisco 在 1990 年上市以后的 10 年间，股票飙升了 1000 倍，在 2000 年 3 月 27 日以 5310 亿美元取代微软成为美国市值最高的企业。在这种情况下，按照企业生命周期划分的企业特征已经不再和相应的阶段存在对应性。因此，企业生命周期理论对新创企业的诠释力，如果不是没有的话，也非常有限。

事实上，越来越多的人们认识到，新创企业，尤其是正在初创中的企业（emerging organizations），与已经有较长历史、经营相对稳定的成熟企业（established organizations ）有着巨大的差异。在新创企业如此重要的今天，沿用针对经营相对稳定的大企业的理论，来解决新创企业的问题和制定相应的创业支持政策，从理论上是张冠李戴，从实践上看，不是隔靴搔痒，就是不得其门而入，会造成严重的社会经济后果。

基于以上考虑，企业孵化理论的研究应该从分析新创企业的特征入手。具体地，可从互补性资产、知识和技能、企业内部过程和企业的价值等四个方面，来分别对比分析新创企业和成熟企业的差异性。只从一个维度来比较，两者的差异性并不一定非常明显，在综合考虑这四个方面时，两者的区别更加显著。

一、互补性资产

一些学者认为创业可以简单地归结为动员各种资源去实现商业机会。早期的创业学更多地集中于研究商业机会本身，如商业机会的潜力和竞争状况等等，对新创企业在资源筹集方面的研究较少。这一状况在“基于资源的企业理论”引入到创业学后才有所改观。但是基于资源的企业理论往往把所有的东西都往“资源”的概念里放，这往往容易让人困惑。因此我们这里将知识和技能与有形资产区别开来，称后者为互补性资产(complementary assets)。

随着研究的逐渐深入，人们对有形资源和无形的知识技能的相对重要性的认识越来越清晰。机会成本等概念通常被用来描述基于资源稀缺性而产生的“李嘉图租金”，即一种有形的资源相对于需求越稀缺，其价格就越高，一个资源禀赋良好、能够以低于其他企业的平均成本经营的企业，就能比禀赋差的企业更易于获取收益。通过利用经济规模、高额的转移成本等机制建立行业的高进入壁垒,可以获取额外的垄断租金,即‘张伯伦租金”。

但是，这两种获取租金的机制，都难以支撑可持续的企业竞争力。技术的发展可以创造出稀缺资源的替代产品，第二次世界大战后资源匮乏的日本的崛起已经清楚地说明了这一点。同样，创新可以使许多大企业赖以产生垄断租金的市场壁垒形同虚设。例如数控机床的诞生，大大降低了传统经济中最低有效规模（minimum efficient scale）的下限，使规模经济作为一种主要的市场进入壁垒的有效性大大降低。

又如，依赖其在美国本土多年苦心经营形成的服务网络，施乐可以在很短的时间内将出故障的机器修理好，从而保证销售的复印机的正常运转，让使用施乐复印机的顾客满意。许多竞争者因为很难在短时间内形成相应的服务网络，难以让顾客接受其产品。但是好景不长，日本佳能公司凭借其先进的光学技术和制造工艺，将

复印机的故障率大大降低，复印机极少出故障，几乎不会造成复印机运作的非正常中断，根本无需再建立相应庞大昂贵的服务网络。在这过程中，佳能创造性地将复印行业服务的质量标准，从利用服务网络“缩短机器因故障停止工作的时间”提升为“减少复印机故障率”。施乐利用庞大的服务网络构筑的复印机行业的市场进入壁垒，在佳能的创新面前不堪一击。

与有形的资源不同，知识和技能不仅可以用于为企业赚取“李嘉图租金”和“张伯伦租金”,精心管理的组织学习能够不断地创造“熊彼特租金”,即基于创新的经济租金。熊彼特租金主要通过在一个不确定性很高或者非常复杂的环境中，承担风险和形成独创性的洞察力来获得。从本质上看，熊彼特租金的享有只能通过持续的学习,破旧立新来实现。学习,作为一种积极的客观存在的体验,始终与作为企业内部或者市场中的商品的知识存在着一种几近永恒的冲突，因为学习和知识的传播不可避免地会使成为商品的知识迅速过时。不断地创新是唯一的致胜之道。

各种理论研究已经越来越清楚地表明，生产过程中涉及的物理要素,比如机器、劳动力和原材料,即使是非常稀缺的,除非被拥有知识的人有意识地用于寻求经济租金，仍旧不可能产生任何生产力。知识和技能是企业可持续竞争力的唯一的和根本的源泉。因此，一些研究者甚至认为，创业者和管理者的基本区别在于：

创业者着眼于通过创新创造价值，而管理者着眼于提高已有资源的收益。

互补性资产和知识技能的关系往往并非如此泾渭分明。例如，当一种知识或技能的新颖性不够，容易被人模仿，或者相应市场不完善时，互补性资产的拥有者很可能成为这种知识产权的最大受

益者。这种知识产权的拥有者，常常发现为了获得外部的辅助性资产实现知识产权的受益，不得不向辅助性资产的拥有者让渡过高的收益。结果，知识产权产生的收益往往会流向互补性资产的拥有者，而知识产权的创造者从中得到的收益却非常有限。

另外,一些研究人员发现,一个新创企业的‘先发优势’在拥有庞大资源的市场跟随者面前往往不堪一击。例如佐餐用的“健怡可乐”(diet cola）是由美国一家名叫 RC Cola 的小饮料企业首先引入市场的，这家公司也是第一个推出铝听罐装可乐的公司。但是可口可乐和百事可乐迅速跟进，很快就将 RC Cola 挤出了市场。MITS 公司是世界上第一个推出个人电脑的公司，其生产的“牛郎星”(Altair）个人电脑曾经名噪一时。但是随着 IBM 等公司的介入,MITS 公司很快沉寂下去。IBM 进入个人电脑市场也使苹果电脑——第一个成功地将包含鼠标和图标等强大图形功能的电脑大规模引入市场的公司，备受打击。

互补性资产对于新创企业的重要性还体现于新创企业容易夭折的现象中。研究认为，一个新创企业的初始投资越多的企业，往往失败的可能性越小，原因就是初始投资越大的企业，往往合作各方在其他方面的投入（精力）也越大，较高的初始投资使企业能够有足够的资源经历最初的不稳定阶段。

二、知识和技能

随着知识与经济的关系越来越直接和密切，知识界对于知识的性质也越来越接近于形成共识。这些对知识特征的认识涉及知识的各个方面，可以大致概括为：

知识的创造具有不确定性，知识的演变发展方向依赖特定的路径，一定领域知识的积累往往限于由特定的范式构成的边界以内,知识发展的进展具有不可逆性,各种不同知识的子系统之间具有关联互补性(或交互性),由于知识的内隐特性使知识的转移和

传播需要付出高昂的成本(知识的‘粘性’或者难于交易性),最后由于现有法律体系都只能提供有限的知识产权保护，知识具有难于收益性等等。

创业行为与知识密切相关,创业所围绕的创意,本质上是一种有市场价值的知识,具有知识的一切特征。用知识的这些特征来剖析与创业相关的知识技能的特殊性，能够帮助我们形成一些非常有益的认识。

1. 与创业相关的知识技能，通常是那些在不确定的环境中赖以进行准确情势分析和决策判断的知识和技能，具有高度的内隐性，或新颖性。这些知识和技能往往非常复杂，甚至本质上是创业者个人专有的。当一个创业者识别了一个迄今为止没有人涉足的市场机会时，实际上在使用一种专有的特殊知识，运用这种专有的知识能够系统地降低企业运作的不确定性。不过，要利用这种专有的知识获取经济租金有两种渠道：通过市场出售这种知识或者开创一个新企业。但是，由于创业者拥有的这种知识的专有性，评估这种知识的价值的市场根本不存在。出售知识必须首先向购买者披露相应的信息，而信息的披露可能使知识的出售者在交易中处于非常被动的位置，专利和版权提供的知识产权保护被证明是非常有限的。因此，第一种选择机会基本上行不通。也就是说，创建企业也许是创业者从其拥有的专有知识中获利的最有效方式。

2. 作为创业运作对象的创意往往具有和巨大的“潜在的价值”,创意的‘新颖性’和‘潜在价值’两者对于创业的成功不可或缺。虽然,新颖性并不等于就具有可实现的市场价值,比如,由于缺乏实现潜在价值的可操作性，无数伟大的思想至今难以进入市场，但是通常新颖性决定创意所具有的潜在价值的当量。一些研究者认为，创业者形成的创意所内涵知识的性质是决定未来企业规模

需要全本请访问 www.ertongbook.com

的重要参数。在这方面，很明显的是，创业者最初的创意往往决定新创企业的最初投资规模。由于知识具有‘粘性”,而且知识的收益只能产生于知识完全扩散过时之前，因此，越新颖的知识，知识转移的过程相对就更长，演变发展的余地就越大，潜在的价值当量就越大。成熟的企业并非没有知识储备，与新创企业的主要区别在于其商业模式已广为人知，商业模式内涵的价值基本上已经转化为有形的资产。

三、企业内部过程

企业能力理论认为，企业的创立并不只是知识技能与辅助性资产的机械组合，而需要建立一系列用于协调人员和资源的企业内部过程或者惯例，企业内部过程的概念在现代企业组织管理理论中处于中心地位。

演变理论的集大成者纳尔逊和温特认为，企业内部过程在组织演变过程中所扮演的角色，相当于基因在生物进化过程中所起的作用。企业内部过程一旦形成,往往比较持久,同时在一定环境下经历类似生物界的物竞天择过程。拥有某种特殊过程的企业组织常常能够在竞争中获胜,成长更加迅速。例如,围绕‘全面质量管理”(total quality management，TQM）和“精益生产”(lean production)的概念形成的企业内部过程,在 20 世纪的 70、80 年代帮助许多日本企业在国际市场上所向无敌。

纳尔逊和温特将企业内部过程分为三种：

(1) 决定一个企业运作特性的短期过程；

(2) 企业进行投资决策的内部过程；

(3) 随着时间的推移用以调整短期过程的企业运作程序。

类似的，替斯将企业过程划分为静态的企业过程和动态的企业过程。虽然不是绝对的静态，前者反映一个企业重复某种任务的

能力，学习曲线带来的规模经济性一定程度上说明静态内部过程是存在的，而且适当地加以管理能够提高企业的竞争力。后者主要围绕企业学习和新产品过程开发，例如 R&D 活动主要涉及的就是不断地调整各种过程，以确定从哪儿开始研究、如何进行研究以及研究到什么地步等。对企业惯例的分析，有助于我们了解企业内部行为模式和市场竞争的交互作用，是如何随着时间被某种动态企业过程加以程序化或者模式化，这一问题正是企业演变理论的中心问题。从理论研究的角度看，对企业内部过程进行研究的难点是企业内部过程这个概念本身比较复杂，许多涉及企业内部过程的方面往往都是内隐的，很难采用规范分析方法进行重复研究认证。

独立的新创企业和企业内创业都面临企业组织理论中的一个经典问题——“新颖性的缺陷”问题(liability of newness)，即，企业随着经营年限的延长，企业失败的可能性越来越低。“新颖性的缺陷”问题原因在于四个方面。

1. 新的企业组织运营所依靠的新角色到位和任务执行，需要一定的学习成本。

2. 必须创造一些新的岗位和新的运作方法来运作新的组织，但是这些创造可能受到现有的创造性和资源的制约。

3. 一个新的组织和外界环境中的组织打交道，就像两个陌生人之间开始交往一样，刚开始可能缺乏一个双方都接受的认知模式和信息结构。

4. 当一个企业刚开始运作时，与顾客、支持者、供货商的稳定联系往往并没有确立。

归纳起来，缺乏稳定的企业内部过程和建立企业内部过程的高昂成本是“新颖性的缺陷”的根源。

以上四种过程又可以进一步归结为两类：

（1）围绕企业内部过程的“新颖性的内部缺陷”；

（2）与建立企业的合法性或者企业形象名声相关的“新颖性的外部缺陷”。

“新颖性的内部缺陷”对于独立的新创企业和企业内创业来说都存在，因为前者需要从无到有展开运作，对后者来说是进入了一个崭新的领域，因此两者都需要从无到有建立相应的企业内部过程。但是，在“新颖性的外部缺陷”方面，企业内创业面临的问题要少得多，虽然也是进入一个新的领域，但是这些企业已经在其他领域有较长的经营历史，建立了稳定的声誉，这为他们新的业务提供了强有力的杠杆。新创企业一切从零开始，还需要很长的时间才能得到外界的承认。

新创企业和经营历史较长的企业在企业过程方面的差异，也并不止于以上的内容。例如，从投资决策信息的收集处理看，大型企业通过其职能部门层层分析和评估各种项目，最后由高层拍板决定。新创企业往往项目的选择余地很小，创意的形成往往是创业者本人琢磨出来，或者创业者周围的小圈子头脑风暴的产物，创业的决策也是模糊决策的产物，很少有新创企业能够养得起庞大的职能部门进行全面深入的分析。大企业的官僚机构可能抹杀一些非常规的创新，新创企业精干的小团队因为没有框框的限制，可能找到一些匪夷所思的创新。

由于企业内部过程的建立成本很高，因此新创企业的初始投入越多，最初内部运作的磨合越可能顺利完成，这是初始投入较高的新创企业往往存活的可能性更高的原因。但是，从另外一个角度看，企业内部过程的确立，能够给新创企业带来严明的纪律和相对规范的内部运作程序，从而大大减少内部的混乱和资源的无谓损耗。这意味着，在企业内部过程顺利建立之前，将大量的资源置于一个缺乏规范和纪律约束的新创企业的控制之下是危险的。在创

新的名义下，没有企业过程约束的创业完全可能是有史以来最浪费资源的机制。在过去几年中，美国大量的互联网公司为了迅速赢得公众的注意,大规模‘ 烧钱 ”;但是现在看来,实际上是加速陷入困境,走向灭亡。

从实际企业管理的角度看，在围绕创意的相对完善的过程建立之前，即使新产品已经研制成功或者新的服务已经明确，创业者的创意仍然可能难以实现其潜在的价值。有效的企业内部过程的建立往往不是轻而易举的，往往只有经验非常丰富的管理者，才可能针对实际运作的需要迅速有效地建立企业过程。这是一般风险投资者注重经营管理班子的管理能力的根本原因之一。许多新创企业则在初创以后的很长时间里潜心摸索，在漫长的探索中逐渐创造出独特的企业过程。从这个意义上说，有效的企业组织才是真正的创业者，过高地强调创业者个人的力量往往是有害的。

企业内部过程一旦确立并被证明在一定领域有效之后，大多数企业往往倾向于将现有的企业内部过程移植到一些新的领域，而很少考虑针对新的领域重新建立新的企业过程，结果从长期看，往往是衰败的开始。就像谚语所说的,当一个人学会如何使用一个锤子以后，什么东西看起来都会像钉子。这就是所谓的“ 竞争力陷阱 ”。

改变企业内部过程往往需要企业组织获取额外的人员和资产,引入新的企业过程,改变原有的权力分配,这些因素往往都会阻碍企业变革的进程。很多时候企业内创业在企业内部过程的建立中不得不经历先‘ 破旧 ’后‘ 立新 ”;而且往往在破旧的环节上就难以过关。对于从无到有的新创企业而言,却没有历史的包袱,可以轻装上阵。

四、企业价值

许多企业组织管理的研究者往往忽视企业的社会层面。实际上，企业价值在新创企业和成熟企业中往往以非常不同的形式表现，并对企业行为产生重要的影响。新创企业的价值观往往集中地体现于创业者的意图和目标之中，但是随着企业继续以一个独立实体的形式存在，企业拥有的目标会越来越不同于少数企业成员追求的目标。

成熟企业的价值观往往广泛地渗透到组织的每一个成员。在一个企业组织中，每一个成员往往必须同时面对各种不同的运作任务，并且必须在其权限范围内针对这些任务进行独立的决策，企业组织的价值观可以看成是每一个企业组织成员为这些运作和相应的决策判断确定优先顺序，从而使这些运作、决策和企业的整体要求一致的标准。由于一个企业组织每一个层级的任何成员都要涉及这样的运作优先顺序的决策，一个企业组织越庞大越复杂，使每一个成员在日常运作顺序的选择上，与整个组织的战略方向和商业模式一致就越困难，因此，管理层在培养企业价值观，并使之深入每一个成员人心的努力就越重要。简单地说，企业价值观是一个企业形成凝聚力和清晰的企业形象的关键。

从这个意义上说，企业价值观渗透于知识和技能、辅助性资产和企业内部过程等三个层面，对于企业内部有关知识的内容和结构,知识吸收、积累、应用和控制的方式都有重要的影响。因此,企业价值观也是组织形式多样化的根源，可以用来解释企业组织中的许多现象。例如，价值观对于新创企业的影响可以体现于创业者的“绩效阀”(threshold of performance) 。绩效阀可以定义为一种绩效水平，当新创企业的绩效低于这种水平时，新创企业的主要参

与者往往采取行动终止运作，解散整个企业组织。因此，绩效阀在创业者继续还是终止一个新创企业运作的决策方面影响很大。绩效阀的概念为解释企业失败提供了一种相对的标准。过去人们认为,绩效和企业成败的关系是线性的,也就是,企业绩效越好,失败的可能性就越低。企业赢利水平被当作企业成败的自然选择标准，即，赢利的企业能够通过环境的选择继续生存，而其他企业会被环境所抛弃而消失。绩效阀的概念表明这种理论可能是错误的，因为不同的企业的绩效阀可能不同，因此，一些企业虽然绩效较好，但是由于低于其主要成员的绩效阀而可能终止运作，而一些绩效相对差的企业完全可能因为仍高于其绩效阀而继续经营。

同样企业价值观也可以用来解释成熟企业和企业内创业的一些现象。一些研究者常常认为，许多曾经辉煌的企业失败的原因是，这些企业忽略了一些新崛起的技术，结果这些新技术反过来摧毁了这些企业的竞争力。但是这种逻辑的问题在于没有回答，为什么那些最强大的企业不能够积极适应技术的变化呢？这些研究者的解释给人的印象是事后诸葛亮，人云亦云，这些企业强大的时候说这些企业坚不可摧，一旦出现衰败的迹象又将这些企业描述成臃肿、僵化,甚至管理无方。

企业价值的研究者认为，现有的企业能够比一些新创企业更早地注意到一些机会，而且比新创企业具备更好的条件去抓住这些机会，但是它们往往明确地拒绝追逐这些机会。原因是广义的企业价值不仅规定一个企业组织能做什么，还规定一个企业不能做什么。许多大企业对一个新的经营项目有明确的规模要求。拥有庞大资源和强大企业竞争力的大企业往往有很大的投资项目选择余地，在其价值观的指导下，这些企业往往倾向于选择高投资，高近期收益的项目，而很少选择投资少、短期效益不高、风险小的项目。一个使小企业激动人心的项目未必能够引起大企业的兴趣。从

需要全本请访问 www.ertongbook.com