

## 目 录

第一篇 创业教育与创业型人才培养.....	4
第一章 创业与创业教育 .....	4
第二章 创业者与创业型人才 .....	16
第二篇 创业过程与管理 .....	28
第三章 创业过程 .....	28
第四章 创业机会识别 .....	45
第五章 创业团队管理 .....	68
第六章 创业计划书设计 .....	87
第七章 创业融资筹划 .....	106
第八章 新创企业的管理 .....	131
第九章 企业内创业 .....	150
第三篇 成功创业与大学生成才 .....	164
第十章 成功的创业者 .....	164
第十一章 创业型人才的成长路径 .....	185

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mhjy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】可以选择以下任意一种方式缴纳学费

方式一	学校地址	邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020      收件人：王海涛
方式二	学校帐号	学校帐号：184080723702015 账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 支付系统行号：313261018018
方式三	交通银行 (太平洋卡)	帐号：40551220360141505      户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心
方式四	邮政储蓄 (存折)	帐号：602610301201201234      户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心
方式五	中国工商银行 (存折)	帐号：3500016701101298023      户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行
方式六	建设银行帐户 (存折)	中国人民建设银行帐户 (存折)： 1141449980130106399 用户名：王海涛
方式七	农业银行帐户 (卡号)	农业银行帐户 (卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛 农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

<http://www.mhgy.net>

卢福财主编 创业学通论

江西财经大学《通论》系列教材

总主编：

副总主编：

# 创业通论

卢福财等编著

高等教育出版社

江西财经大学《通论》系列教材编委会

顾问：

主任：

副主任：

委员（按姓氏笔划顺序）：

总主编：

副总主编：

《创业通论》

主编：卢福财

副主编：谭光兴 宁亮

主审：廖进球

# 第一篇 创业教育与创业型人才培养

## 第一章 创业与创业教育

### 第一节 创业与创新

#### 一、创业的概念

创业有广义与狭义之分，广义的创业是指所有具有开拓性和创新性特征的、能够增进经济价值或社会价值的活动。

上海辞书出版社出版的《辞海》关于创业是这样定义的：“创业，创立基业。”《孟子·梁惠王》有：“君子创业垂统，可为继也。”诸葛亮《出师表》曰：“先帝创业未半，而中道崩殒。”这里的所谓“基业”的创业是个广义的“事业的基础、根基”，既可以是“帝王之业”、霸王之业，也可以是百姓的家业和家产。“创业”即指开拓、草创新的业绩，恰好与“守成”相对应，“守成”是指保持前人已有的成就和业绩。

关于“业”字，《现代汉语成语辞典》做出如下解释：学业；业务、工作；专业；就业、转业、事业；财产、家业等等。由此看来，“业”字的内涵极为丰富。从性质上看，即可以是学业、专业、业务，也可以是家业、产业，甚至是工作、事业；从类别上看，有各行各业、各种职务和岗位，有所谓的“三百六十行”；从范围大小看，有个人的小业、家业，有集体的产业、企业、大业，国家和社会的各项事业；从过程看，“业”有草创阶段、发展阶段、成就阶段和保持阶段等。因此，“创业”的内涵也极为丰富，有性质不同、类别不同、范围不同、过程阶段不同等方面的区别和差异。<sup>1</sup>

江西省委书记孟建柱关于创业有一个独到的提法：“百姓创家业、能人创企业、干部创事业”，<sup>2</sup>这一提法可以作为广义创业概念的一个很好注释。

李志能等在他们的《创业学》中指出：“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”。<sup>3</sup>这一观点对广义的创业概念作出了理论解释。

由此可见，广义的创业概念具有如下特征：1、创业主体的自主性。任何一项创业都必须由人来完成，承担创业责任的人就是创业主体，这个主体可能只是一个人，也可能是由几个人或一群人组成的团队。但无论这个主体是单个人还是一个团队，他们都具有独立地作出创业决定和创业计划以及采取创业行动的权利，只要他们的行为符合国家的法律、法规和政府的政策就不受任何组织或个人的强迫或阻挠。2、创业领域的广泛性。创业不仅仅在商业领域和产业领域中进行，创业可以在教育、科技、文化、服务等各个社会领域中进行。社会的每一个领域中都存在创业的机会和可能，都有创业者大显身手的地方。3、创业途径的多样性。

<sup>1</sup> 王树生《创业教育研究》博士论文,2003年11月。

<sup>2</sup> 孟建柱“谋发展开创新局面 赣召开全省领导干部会议”江西日报，2005年7月12日。

<sup>3</sup> 李志能、郁义鸿、罗伯特D·希斯瑞克，《创业学》，复旦大学出版社，2006年7月，第9页。

我们不要简单地认为只有创办企业才是创业，其实创业的途径和方式多种多样。开工厂办公司是创业，开书店办敬老院、托儿所也是创业；自己当老板是创业，帮别人开创新事业也是创业。是不是创业，判别的标准不是自己是不是法人，也不是从事的活动能不能给自己带来丰厚的经济报酬，而是从事的活动对社会是不是具有积极意义、是不是具有开创性或创新性特点。4、创业手段的灵活性。手段是为目的服务的，创业方式的多样性决定了创业手段的灵活性，不同的创业方式应当采取不同的创业手段。可以用自己的资金创业，也可以借资、融资或贷款创业，还可以“借鸡生蛋”、“引水灌田”、“移花接木”和“众人拾柴”，但不管采用何种手段，都必须做到合法、高效，既取信于人也取信于己。5、创业成果的可测性。由于创业的开创性或创新性特点，因此，创业的成果具有不确定性。但是，不确定性并不等于不可测性。每一个创业主体在决定某项创业之前对选择的创业项目、创业方式和所采用的创业手段都必须胸中有数，对可能遇到的困难和风险都必须有所了解并且做好应对措施。创业之初，对创业的结果必须有一个比较清楚的预测；在每一个创业阶段结束之后，对本阶段的创业成绩应当有一个准确的了解。在整个的创业过程中，应当经常性地对创业活动进行必要的评估，以保证创业预期的实现。

广义的创业内容十分丰富，外延也非常广阔，创业形式多种多样，创业机会随处可见，创业手段灵活多样。

狭义的创业是指创办企业，即指能够创造劳动岗位、增加社会财富的活动。关于狭义的创业概念同样具有不同的定义，我们列举下列具有代表性的定义：<sup>4</sup>

1、罗伯特·荣斯戴特认为：创业是一个创造增长的财富的动态过程。

2、霍华德·H·斯蒂文森（Howard H. Stevenson）认为：创业是一个人——不管是独立的还是在一个组织内部——追踪和捕获机会的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。并进一步指出：“创业可由六个方面的企业经营活动来理解：发现机会、战略导向、致力于机会、资源配置过程、资源控制的概念、管理的概念和回报政策。”斯蒂文森进一步指出：创业就是察觉机会、追逐机会的意愿及获得成功的信心和可能性。

3、杰弗里·A·蒂蒙斯（Jeffrey A. Timmons）认为：创业是一种思考、推理和行为方式，这种行为方式是机会驱动、注重方法和与领导相平衡。创业导致价值的产生、增加、实现和更新，不只是为所有者，也为所有的参与者和利益相关者。

4、美国巴布森商学院和英国伦敦商学院联合发起，加拿大、法国、德国、意大利、日本、丹麦、芬兰、以色列等10个国家的研究者应邀参加的“全球创业监测”项目，把创业定义为：“依靠个人、团队或一个现有企业，来建立一个新企业的过程，如自我创业、一个新的业务组织、或一个现有企业的扩张。”

5、宋克勤认为，创业是创业者通过发现和识别商业机会，组织各种资源提供产品和服务，以创造价值的过程。

6、创业是通过寻找和把握机遇创造出新颖的产品或服务，并通过市场扩展成企业或产业，从而实现其经济价值和社会价值的过程。

以上各个关于创业的定义虽然都具有广义创业的特征，但是它们的概念外延都限制在商业和产业领域中，其核心是捕捉商机，其目的是建立企业，其结果是实现价值（财富）增值，其效果是增加了劳动就业岗位，促进了经济和社会发展。

<sup>4</sup> 转引自王树生《创业教育研究》博士论文,2003年11月。



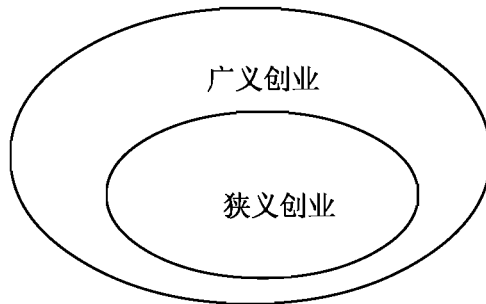
从上述关于狭义创业的定义中，我们可以看出狭义创业概念的核心内容是：商业机会，价值(财富)增值，创立企业。

狭义创业与广义创业的区别主要在以下两点：

1、领域不同. 广义创业的领域比狭义创业的领域要广泛得多，狭义创业的领域只是广义创业的领域的一部分。

2、目的不同. 狭义创业的目的在于追求(财富)价值的增值，其标志是赚取财富的数量，广义创业的目的在于追求自我价值的实现, 其标志是社会的认可度. 所以，狭义的创业目的只是广义的创业目的的一种特殊表现形式。

我们可以用下面的图形来描述广义创业与狭义创业的关系：



## 二、创业的环境

我们已经看到，无论是广义的创业还是狭义的创业都是一种使经济价值或社会价值增值的活动，活动就有空间广度和时间长度，我们将活动的空间广度称之为活动范围，将活动的时间长度称之为活动时间，把空间广度的区域性和时间长度的阶段性以及其中相关的事物统一起来考虑就称之为活动环境。任何一项创业活动都必须在一定的环境下进行，环境是创业活动发生与发展的基础。

环境是特定的、可变的。环境的特定性是指空间广度的区域性和时间长度的阶段性，环境的可变性是指环境可以迁移、变化、环境中的事物可以改变。环境影响人的性格，反过来，人可以利用和改造环境。

在同一时间和同一地点有无数事物在发生发展，这样既构成了环境内容的丰富性又构成了环境成分的复杂性。创业活动是在一定环境中进行的，因此，了解并熟悉所处的环境是创业成功的前提。

环境可分为软环境和硬环境。软环境是指某一空间区域和时间阶段中人们的思想观念、文化习俗和国家的法律制度、政府的政策等。硬环境一般是指某一区域和某一时间阶段的地理条件、自然气候和经济状况等。创业的环境是指对创业产生影响的软硬环境的总和。了解创业的环境就是分析所处的环境中哪些因素对创业有利，哪些因素对创业不利？有利的因素能否利用，不利的因素能否改变或者避免？

虽然环境是创业的基础性条件，但是，由于环境的可变性和人对环境具有改造与利用的能动性，因此，环境并不是创业的决定性条件。人才是创业的决定性条件。

## 三、创业的类型

以上我们从内容上把创业分为广义创业和狭义创业，如果我们从创业所包含的自主知识产权的多少上分，还可以把创业分为创造型创业、创新型创业和继承型创业。

那些核心技术属于完全自主产权的创业活动我们称之为创造型创业，比如王选发明激光

照排，袁隆平创立杂交水稻种植技术、比尔盖茨创立微软、我国的“两弹一星”制造、美国的阿波罗登月行动、法国的协和飞机制造等。

那些在部分关键技术上有自主产权的创业活动我们称之为创新创业，比如我国的大庆油田开发、三峡水利工程建设、歼击系列战斗机制造等。

所谓继承型创业是指利用别人的核心技术和关键技术，运用自己的创新思维和开拓性行动进行的创业活动，大部分创业属于继承型创业。继承型创业构成了促进社会发展的基础，而创新创业，特别是创造型创业是牵引社会前进的火车头。一个国家的创新创业能力和创造型创业能力标志着这个国家的发展能力和竞争能力。

作为一个国家，既要有大量的继承型创业更要有自己的创新创业和创造型创业，就像一列火车一样，既要有长长的车体更要有强大的车头。火车的动力是发动机，能量来自于电能或热能，创业的动力是人才，能量来自于创新。“创业过程的核心是创新精神”<sup>5</sup>，所以，创业的本质特征就是创新与开拓。

如果我们考察狭义的创业，其类型还可以根据其创业的方式分为：

- 1、独立创业，即创业主体白手起家进行的创业。
- 2、母体脱离，即公司或企业内部的管理者从母公司中脱离出来，新成立一个独立的公司。
- 3、企业内创业，即企业的管理者或员工在企业内进行的创业，比如开拓新市场、发明新产品、创造新技术、采用新战略、实行新管理等。

#### 四、创业与创新的关系

创新是一个新时代的名词，在1977年上海辞书出版社出版的《辞海》中无此名词，我们只好从“创”和“新”这两个词的组合上来理解。《辞海》中关于“创”的解释是：“创始、创造，韦昭注：‘创，造也’”。关于“新”的解释是：“初次出现的。与‘旧’相对”。将两个词组合起来的意思就是：通过人的努力，创造出前人没有过的东西。这里“东西”一词的含义很广，可以是理论、方法、技术，也可以是制度、思想、组织，还可以是其他有形的或无形的东西。因此，创新是推动社会进步与发展的动力。1999年8月，时任国家主席的江泽民在中共中央、国务院召开的全国技术创新大会上指出：“科技创新越来越成为当今社会生产力解放和发展的基础与标志，越来越决定着一个国家、一个民族的发展进程。如果不能创新，一个民族就难以兴盛，难以屹立于世界民族之林。”

可以说，创业离不开创新，创新必须通过创业来实现，创业与创新是一对不可分离的孪生弟兄。但是创业并不等于创新，他们二者之间还是有区别的。首先，创新是指理论、方法、技术或制度等某一方面的发明、发现、改进或改造，原创性是创新的核心；创业是指创办新的企业或开辟新的事业，实践性是创业的标志。其次，创新重视的是结果的新颖性与独特性，而创业更加重视过程的现实性与操作性。第三，创新主要关心的是创新成果是否可以应用，而创业却特别关心创业活动是否能够实现价值（财富）增值。所以，创新与创业是两个既密切相关又相互区别的概念。

## 第二节 创业的时代意义

当今时代的一个显著特点是知识的价值越来越重要，而知识更新的周期却越来越短，于

<sup>5</sup> 杰弗里·蒂蒙斯等《创业学》人民邮电出版社，2006年7月第6版，第9页。

是导致了学习的革命和科技的创新。创新成了这个时代的灵魂。创业作为创新成果的应用和体现，成了这个时代人们追逐的宠儿。创业给这个时代带来了巨大的利益，促进了这个时代的发展。“在过去的 30 年里（20 世纪 70 年代至今——编者注）美国已经培养出了自 1776 年建国以来最具革命性的一代人。新的企业家一代彻底改变了美国和世界的经济和社会结构，并为未来的几代人设定了‘创业遗传代码’。他们将比其他任何一种推动力量更能决定美国 and 整个世界的生活、工作和学习方式，并将继续成为下一世纪或几世纪的领导力量。”美国这个阶段中 70 位身价百倍的企业创始人所办的企业创造出来的财富总额相当于世界第十大国家的经济总量。<sup>6</sup>

如果说，战争年代人们崇敬的是战功赫赫的将军、元帅，爱戴的是战斗英雄；建设时期人们崇敬的是发明创造的工程师、科学家，爱戴的是劳动英雄。那么，竞争年代人们羡慕的就是敢冒风险的企业家和创业者，赞扬的就是创业英雄。我们这个时代正是一个竞争的年代，正需要成千上万的创业英雄，创业对于我们这个时代来说具有十分重大的意义。

具体地说，创业对于我们这个时代至少具有以下意义：

（一）创业能够增强国家的实力，提高我国的国际竞争力。当今世界风云变换，竞争加剧，国与国之间既携手合作又相互竞争，哪一方的力量失去平衡就要处于被动甚至挨打的局面。保持力量平衡的关键是增强国家的经济实力。所以，有识之士认为，国家之间的竞争说到底就是国力的竞争，其实就是经济实力特别是科技实力的竞争。而无论是经济实力还是科技实力的增强靠的就是创新。创新的过程和创新成果的应用过程就是（广义）创业。没有（广义）创业，即使有了创新，其成果也不能转化成生产力，从而不能转化为经济力量。所以，（广义）创业是增强国家实力的必由之路，是提高我国国际竞争力的唯一途径。由此，我们就不难理解党的十四届六中全会通过的《关于加强社会主义精神文明建设若干重要问题的决议》指出的“在全民族树立艰苦创业精神，是实现社会主义现代化的重要思想保证。我国是发展中国家，经济文化比较落后，处在创业时期。伟大的创业实践，需要伟大的创业精神”的意义了。

（二）创业能够激发人们的劳动热情，提高劳动生产力。创业是一个激动人心的过程，创业的成功可以给创业者带来巨大的欢乐，即使创业失败，创业者也能从中品味出创业的艰辛，体会创业过程到来的刺激。创业需要人的创造性劳动，需要应用创新成果。期盼创业成功的动力能够激励创业者设法进行创新和创造，或者牵引他们努力应用最新生产技术和最新生产手段，于是达到提高劳动生产力的目的。所以，我们可以认为，创业能够提高劳动生产力，从而，促进社会经济和科技的发展。创业需要创业文化和创业环境，因此，创业还能繁荣文化事业，促进先进文化的发展。

（三）创业能够改善人际关系，促进社会的和谐发展。建设和谐社会是以胡锦涛为总书记的党中央向全国人们发出的战略号召。和谐是发展的前提，和谐也是人类追求的目标。追求和谐是中华民族的光荣传统，“家和万事兴”这是中国的一条古训，国家的振兴靠的是国家的稳定、人民的团结。万事和为先。人与人之间要和谐，人与社会之间要和谐，人与自然之间也要和谐。和谐不只是保持一团和气，和谐是指顺应自然、社会、人类发展的规律，在相互依存、相互促进的前提下，进行合理的竞争。和谐不是排斥竞争，而是反对争斗，反对相互损害。相反，合理的竞争不但不会破坏和谐，还能使和谐变得更加完美。创业的基本要

<sup>6</sup>杰弗里·蒂蒙斯等《创业学》人民邮电出版社，2006 年 7 月第 6 版，第 3 页。

求就是要有一个自由竞争的人文环境和一个平和稳定的社会环境。换句话说,创业需要一个和谐的社会环境。创业需要合作,创业也存在竞争。在创业中,人们可以学会相互尊重、相互依存,在一个创业团队中更需要密切合作。同时,在创业中也需要思想的碰撞与智慧的交流,有时甚至还有激烈的争论,但是最终必须达成意见统一,并形成统一行动。创业过程中发生的意见冲突都是在同一个目标下,在相互宽容和理解的基础上进行的,因此,不会影响团结,反而可以改善人际关系,促进和谐氛围。创业,使同一个团队的人密切配合,团结奋斗;创业,使不同团队的人相互尊重,和谐相处。创业,有利于促进和谐社会的形成。

### 第三节 创业教育

#### 一、创业教育的概念

创业教育的英文表述是 Enterprise Education。与 Enterprise 相对应的中文解释很多,比如,王同亿主编的《英汉辞海》给出了如下几种解释:1、计划或设想,对于干一件事情的计划或设想;2、冒险(事业)、事业、工程,尤指艰巨复杂的或有很大风险的事业;3、企业(单位),尤指商业组织,如 a small independent Enterprise,小型独立企业;4、有一定目的的活动或活动方式;5、探索精神,事业心,进取心,胆量。因此,我们对 Enterprise Education 可以有多种译法,如“企业家才能教育”,“事业心、进取心教育”、“开拓精神与技能教育”,等等。

《牛津现代高级英汉双解辞典》给出了 Enterprise 的三种解释:1、事业(尤指需要勇气或难以进行的);企业;2、企业心、事业心,如“a spirit of Enterprise”,进取精神;3、从事企业或事业。根据这三方面的含义,参照《英汉辞海》的解释,我们可以从以下三方面来理解 Enterprise。1、作为单位的企业、事业、商业组织或机构,或作为一项工作的事业、企业、商业、工程等等;2、作为一种精神或意识的心理品质,主要指事业心、进取心、探索精神、开拓精神、冒险精神等;3、从事某项事业、企业、工作的过程、活动、计划或设想等。

由此,我们可以对 Enterprise Education 做如下理解:1、进行关于事业、企业、商业等方面知识和关于如何开展事业、企业、商业等计划、活动、过程的教育;2、进行事业心、进取心、探索精神、开拓精神、冒险精神等心理品质的教育。<sup>7</sup> 结合以上我们给出的关于创业的概念,我们选择了“创业教育”来表示 Enterprise Education 的中文译文,与“企业家才能教育”、“事业心、进取心教育”、“开拓精神与技能教育”等译文相比,“创业教育”要更加完整、准确、贴切。

综上所述,创业教育是对学生传授创业知识、创业技能和培养学生的进取、开拓、冒险等创业精神的社会活动。创业教育的目的是培养敢于创业和善于创业的人才。

大学生创业教育就是针对大学生开展的创业教育,大学生创业教育的特点是通过一系列的创业知识学习和创业活动训练,尤其是通过与专业教育、素质教育的结合,培养学生敢于创新、勇于创业的精神,使他们具有较强的适应能力与开拓能力,能够在复杂的环境下寻求发展机会。大学生创业教育的目的是:(一)培养大学生的创业意识和创新精神,激发大学生的创业热情;(二)使大学生具备创业的基本知识、基本技能和创业的心理品质;增强大学生的身体素质、提高大学生的动手能力和社会适应能力;(三)帮助大学生建立科学的创业观,

<sup>7</sup> 参考王树生《创业教育研究》博士论文,2003年11月。

使大学生能够正确地选择创业道路。大学生创业教育要特别重视以下两点：<sup>8</sup>

第一，创业教育要注重培养学生的积极处世观，使学生能以积极的态度对待环境变化，并且在变化中不断地发现机会、捕捉机会，寻求发展。

第二，创业教育要强调学习能力与做事能力的统一，强调知识、技能与情感的结合，强调敢于创新与尊重科学的统一。

大学生创业教育不同于一般意义上的创业教育。第一，大学生创业教育具有系统性，是一种理论与实际相结合、精神培育与知识技能教育相结合的教育和教学活动，重点在培养创业精神，而一般的创业教育，比如创业培训，带有明显的功利性，重点在掌握创业知识。第二，大学生创业教育贯穿于专业教育之中，与专业教育紧密联系，而一般的创业教育基本上是单独进行的，与专业教育相分离。

## 二、创业教育的内容<sup>9</sup>

### （一）培养创业意识是创业教育的首要内容

意识是人对外界事物的能动反映，是精神的初级阶段。创业意识是指人对创业这一客观事物的积极反映，是形成创业精神的基础，表现为对创业的认同与赞许。由于创业的核心是创新，创新就意味着要改变传统的思维方式或工作方法，于是需要摆脱已经形成的思维定势，克服习惯阻力。所以，创业意识是不大可能自动形成的，必须要施加影响才能形成。开展创业教育就是要对学生施加影响，使其逐步形成强烈的创业意识。

意识又是行动的内在动力，自觉的行动必定是受意识支配的。所以，意识是行动的先导，创业意识同样是创业行动的先导，没有创业意识不可能有创业行动。于是，培养大学生的创业意识就成为大学生创业教育的首要内容。

大学生创业意识的培养不能简单地依靠开设几门创业课程或几场创业教育讲座，而应该营造重视创业、赞美创业、支持创业的环境氛围，尤其要在专业教学过程中自觉地灌输创业思想，使学生逐步形成强烈的创业意识。

精神是自我意识的升华，是人对外部世界能动反映的最高阶段，是已经形成了牢固基础并且能够支配自己行动和影响别人行动的人的内部力量。精神一旦形成就不容易消失，而且可以感染别人，成为别的人的内驱力。创业精神正是支配创业主体战胜困难、克服阻力、走向成功的强大的内动力。培养学生的创业意识，为形成创业精神打下基础，正是创业教育面临的首要任务。

创业意识和创业精神的培养要与大学生创业心理品质的养成结合起来，事实上，创业的心理品质构成了创业意识和创业精神的心理基础，是创业意识的组成部分。

### （二）选择创业目标是创业教育的重要内容

目标是行动的指南，大学生创业目标的正确性决定了大学生创业行动的最终效果。“一个科学合理的、切合实际的创业目标，可以引导他们沿着正确的道路前进，脚踏实地地干出一番事业、开拓一片新的天地；相反一个不合理的或者不切实际的创业目标，或者诱导他们在虚无缥缈的幻想中周旋，在无法通行的道路上折腾，最终无所成就，心灰意懒；或者他们所追求的目标不符合社会的要求和人民群众的需要，对社会经济发展和人民群众的利益没有多大的正面效应，最终得不到社会的承认。”<sup>10</sup>

<sup>8</sup> 参考谭光兴“大学生创业教育实施框架的理论研究”，江西教育科研，2006年第11期，第33页。

<sup>9</sup> 参考欧阳晓、蒋璟萍《大学生创业教育讲座》，知识出版社，2006年6月第1版。

<sup>10</sup> 欧阳晓、蒋璟萍《大学生创业教育讲座》，知识出版社，2006年6月第1版，第25页。

创业目标的选择需要考虑多种因素，首先是社会需要。大学生是社会主义事业的建设者和接班人，是国家和人民的希望，把国家和人民的需要作为自己追求的目标应该是大学生崇高的责任。另一方面，大学生选择的创业目标只有符合社会的需要才有意义，创业才有价值，才符合实现价值增值的创业根本目的。

其次是自身的特点。每个大学生的兴趣、爱好和能力特长各不相同，有的人爱好文学，惯于形象思维；有的人偏爱数学，善于抽象思维；有的人性情开朗，善于交际；有的人思维缜密，善于谋划。因此，大学生创业教育必须教育学生认识自己，了解自己的个性和擅长，选择适合自己特点的创业目标。

再次是环境条件。虽然环境条件不是创业成功的决定因素，但是环境条件能够影响创业的成本和难易程度。所以，教育学生如何分析创业环境，选择适合环境条件的创业目标也是大学生创业教育的重要内容之一。

### （三）提高创业能力是创业教育的核心内容

创业是一种复杂的社会活动，必然要遇到很多问题和困难，创业主体需要具备解决问题和克服困难的能力。创业主体只掌握了创业知识是不够的，更需要具备创业能力。

什么是创业能力呢？简单地说，创业能力包括应用能力、创新能力、合作能力、组织能力和抗挫能力。

应用能力主要是指将所学的知识应用到实际工作中去的能力，它的基础形式就是动手能力，所以提高应用能力首先要提高动手能力，而动手能力必须经过练习或实践才能获得。

创新能力是指具有开拓新思路、设计新产品、建立新理论、创造新方法或发明新技术的能力。如果说应用能力是创业能力的基础，那么，创新能力就是创业能力的核心。

创业能力中需要合作能力和组织能力，是因为创业活动一般是团队活动，即使是广义的创业，创业主体也离不开组织或团队，也需要合作与协调。如果是狭义的创业，那么创业主体就更需要具备合作能力和组织能力。

无论是广义的创业还是狭义的创业都可能遇到挫折，甚至失败。俗话说“失败乃成功之母”，经受得起挫折和失败，是每一个创业的主体必须具备的品质。所以，作为创业主体一定要具备抗挫能力，这样才能在逆境中求生存，在困难中求发展，才有可能创业成功。

由于创业能力对创业主体的重要性，所以，对大学生进行创业能力的培养是大学生创业教育的核心内容。

### （四）掌握创业知识是创业教育的基本内容

创业知识包括创业的基础知识和专业知识。所谓创业的基础知识是指创业需要的文化、法律、管理、社交和财务等方面的有关知识。而专业知识是指与创业目标相关的专业理论知识和专业技能知识。创业知识对于创业主体来说非常重要，创业知识的多少在很大程度上影响着创业主体的创业决心和他创业的成功率。而且创业知识还是构成创业能力的基础，没有基本的创业知识就无法开展创业活动，因此也就无从发展创业能力。所以，让大学生掌握创业知识是大学生创业教育的基本内容。

创业的基础知识可以通过听课和自学获得，向大学生开设创业课程，传授创业的基础知识是大学生创业教育的基本做法。创业的专业知识主要靠通过系统的专业学习获得。所以，在专业教学中注入创业思想，培养学生的创业意识是大学生创业教育的重要手段。

### （五）开展创业研究是创业教育的必要内容

什么是创业？如何创业？创业的机会如何把握？创业成功需要什么条件？创业可能遇到什么困难，如何解决？创业有哪些形式，各种形式的创业之间存在哪些异同？如何选择创业目标和创业途径？这许许多多的问题需要研究，因此，创业教育离不开对创业的研究，也离不开对创业教育本身的研究。要开展对创业和创业教育的研究，要把研究成果应用于创业教育之中，提高创业教育的质量。

## 三、创业教育的模式

### （一）创业教育与专业教育、素质教育的关系

创业教育决不能与专业教育相分离，实际上创业教育需要专业教育作为基础，如果创业主体缺乏某一职业岗位或职业岗位群所需要的知识和能力，那么创业主体根本无法从事实际创业活动，其创业理想只能是“空中楼阁”。因此，创业教育要以专业教育为基础，使创业教育有机地融入专业教育之中。

创业教育融入专业教育之中的关键因素是教师，教师的教学观念和教学方法决定着创业教育的成效。因为，大学生创业教育的根本目的不是单纯地使大学生掌握创业的基本知识和创业的基本技能，而主要是培养大学生的创业意识和创新思维。大学生创业意识的培养主要靠平时的养成，尤其是靠专业教师的潜移默化的影响。大学生创新思维的培养更要靠教师的启发和启迪。教师的教学思想和教学方法以及教学风格对学生思想意识的培养与作风的形成影响极大。从这个意义上说，没有创新思维和创业意识的教师就培养不出具有创新思维和创业意识的学生。

创业是一项具有开拓性质的工作，作为创业主体的个人必须具备良好的综合素质，不仅需要较好的专业知识，更需要顽强的毅力、健康的体魄和坚强的信念；不仅要能够孤军奋战，更要能够团结合作共同攻坚；不仅要能够在顺境下工作，更要能够在逆境下工作。因此，素质教育是创业教育不可缺少的内容，或者更清楚地说，创业教育本身就是一种特殊形式的素质教育。

### （二）创业教育的形式<sup>11</sup>

从创业教育实践活动方式看，大致可归纳为如下三种形式：

1、以学生整体能力、素质提高为侧重点的创业教育。这类创业教育的特点是将创业教育融入素质教育之中。学校强调创业教育“重在培养学生创业意识，构建创业所需知识结构，完善学生综合素质”，将第一课堂与第二课堂相结合来开展创业教育。在第一课堂方面，调整教学方案，加大选修课程的比例，拓宽学生自主选择的空间；开设“企业家精神”、“风险投资”、“创业管理”等创业教育系列课程；改革教学方法，倡导参与式教学；以鼓励学生创新思维为导向，改革考试方法等。在第二课堂方面，学校不以功利性为导向，鼓励学生创造性地投身于各种社会实践活动和社会公益活动中。通过开展创业教育讲座，以及各种竞赛、活动等方式，形成了以专业为依托，以项目和社团为组织形式的“创业教育”实践群体。

2、以提高学生的创业知识、创业技能为侧重点的创业教育。其特点是商业化运作，设置专门机构，开设创业教育的课程，建立大学生创业园，教授学生如何创业，并为学生创业提供资金资助以及咨询服务。专门负责与学生创业有关的事务，如开设“创业管理课程”、“创业企业

<sup>11</sup> 吕迪，浙江万里学院商学院，[business.zjwu.net/file/200632150867](http://business.zjwu.net/file/200632150867)

的设立、研发”等课程,学校还将设立创业基金,对学生的创业计划书经评估后进行种子期的融资。

3、综合式的创业教育。即一方面将创新教育作为创业教育的基础,在专业知识的传授过程中注重学生基本素质的培养,另一方面,为学生提供创业(创办公司)所需资金和必要的技术咨询。学校以“三个基点”(素质教育、终身教育和创新教育)和三个转变(专才向通才转变、教学向教育的转变、传授向学习的转变)为指导思想,确立创新人才培养体系的基本框架和基本内容,注重学生整体素质的培养和提高。

借鉴国外高等学校创业教育的经验,从2002年初教育部高教司在9所高校试点创业教育,它们是清华大学、北京航空航天大学、中国人民大学、上海交通大学、南京经济学院、武汉大学、西安交通大学、西北工业大学、黑龙江大学。

目前,我国创业教育已经形成了三种模式。第一种以中国人民大学为代表,强调创业教育“重在培养学生创业意识,构建创业所需知识结构,完善学生综合素质”,将第一课堂与第二课堂相结合来开展创业教育。鼓励学生创造性地投身于各种社会实践活动和社会公益活动中,通过开展创业教育讲座,以及各种竞赛、活动等方式,形成了以专业为依托,以项目和社团为组织形式的“创业教育”实践群体。

第二种以北京航空航天大学为代表,以提高学生的创业知识、创业技能为侧重点。其特点是商业化运作,建立大学生创业园,教授学生如何创业,并为学生创业提供资金资助以及咨询服务。学校成立了“创业管理培训学院”,专门负责与学生创业有关的事务,学校还设立300万元的创业基金,对学生的创业计划书经评估后进行种子期的融资。

第三种以上海交通大学为代表的综合式的创业教育。即一方面将创新教育作为创业教育的基础,在专业知识的传授过程中注重学生基本素质的培养;另一方面,为学生提供创业所需资金和必要的技术咨询。学校投入8000多万元建立了若干个实验中心和创新基地,全天候向全校各专业学生开放,以培养学生的动手能力。由该校研究生成立的学子创业有限公司,已经入驻上海“慧谷”科技创业基地。

现在未进行试点的高校虽然没有明确的创业教育的课程设置,但是在实践中正逐步渗透创业教育的理念。如复旦大学以育人为中心,形成了一套“在校生创新精神、实践能力和团队精神培养——毕业生创业指导——创业团队创业过程扶植”的模式。目前该校已经有四五百个项目得到了资助,现在每学期也有100多个学生科研项目提出资助申请。(文汇报蔡慧)

#### 四、创业教育的功能

##### (一) 创业教育的社会功能

##### 1、创业教育具有促进社会和经济发展的功能

创业教育的根本目的是培养学生的创业意识和提高学生的创业能力,因此,创业教育达到的第一个效果就是激发了学生的创业热情,提高了学生毕业后创业的可能性和成功率。创业可以实现价值增值和财富增长,所以,创业教育有利于价值增值和财富增长,从而,具有促进社会和经济发展的功能。

广义的创业可以发生在社会的各个领域之中,促进社会的全面发展,而狭义的创业直接发生在商业或产业领域中,对经济的发展产生直接的作用。

“创业对于经济发展的作用绝不仅仅局限于提高人均产出与人均收入水平,更重要的是,



创业还促进新的社会结构和经济结构的形成,让更多的人来参与经济发展的过程和获得相应的回报。一种经济增长理论将创新视为关键因素,因为创新不仅可以促进新的产品和服务的出现来满足市场需求,而且可以刺激新的投资。显然,这就将从需求和供给两方面来促进经济的增长。在需求方面,新产品和新的服务往往会创造出新的市场需求,从而成为促进经济增长的需求因素;在供给方面,新资本的形成将导致新的生产能力,扩大整个经济的供给能力。”<sup>12</sup>这一段论述虽然只是针对狭义创业来说的,但从中我们可以理解创业教育对经济和社会的发展所起的作用。

## 2、创业教育具有促进社会稳定的功能

社会的稳定取决于两个基本因素,一是人们的信仰,二是人们的就业状况。当一个国家的人们心中充满着美好的理想,同时人人都有工作的时候,社会就安定平和了。但是,如果失业人数大多,人们的基本生活得不到保障,或人们的工作愿望得不到满足,那么社会的稳定就缺少基础。创业教育能够唤醒人们的创业热情,激发人们的创业斗志,使得人们在缺乏工作岗位的情况下,仍然可以凭借自己所掌握的创业本领去开创新的工作局面或创造新的工作机会,改善就业状况;创业教育还教育学生要面对困难,在困难中看到胜利的曙光,心中始终充满着理想与信念。所以,创业教育具有促进社会稳定的功能。

## 3、创业教育具有促进教育和教学改革的功能

创业教育是对传统教育的革新。大学生创业教育是在传统专业教育的基础上,通过提出新的培养目标,建立新的课程体系和构建新的教育教学实践体系而进行的教育教学活动。开展创业教育不仅要转变教育观念,还要改革教学内容和教学方法;不仅教师要转变教学思想,学生也要转变学习思想。美国的创业教育十分注重其实践性和应用性。创业教育体系中不仅包括了创业学课程的普遍开设,还包括许多创业实践活动,建立了许多创业教育组织,比如,高校创业中心、创业教育研究会等等;不仅在校内营造浓厚的创业文化氛围,还通过创业中心与社会建立广泛的外部联系网络,包括各种孵化器和科技园、风险投资机构、创业培训机构、创业资质评定机构、小企业开发中心、创业者校友联合会、创业者协会等等,形成了一个高校、社区、企业良性互动式发展的创业教育生态系统。

因此,创业教育对高等教育提出了新的要求,从而促进了高等教育的改革和高等学校的教学改革。

### (二) 创业教育的个体功能

#### 1、创业教育具有促进个体全面发展的功能

从创业教育的性质和要求上我们可以看到,创业教育不仅不会影响专业教育,而且还有助于学生多方面才能的提高。比如,根据创业教育的要求,通过创业教育应该提高学生的专业应用能力、社会交际能力、共同合作能力、组织协调能力和应变能力、抗挫能力等。因此,创业教育有利于学生思想素质、心理素质、专业素质和身体素质的提高。

#### 2、创业教育具有增强个体活动能力的功能

创业教育不仅要开设创业课程,更要设计多种多样的活动,学生通过参加各种活动来锻炼自己的能力,增强自己的体质,开阔自己的视野,从而提高自己的活动能力。

### 本章习题

<sup>12</sup>李志能、郁义鸿、罗伯特·D·希斯瑞克,《创业学》,复旦大学出版社,2006年7月,第13页。

- 1、什么叫创业？创业应该具备什么条件？
- 2、开展创业教育有什么意义？你认为创业教育应该主要有哪些内容？
- 3、创新与创业有什么区别？
- 4、创业教育有什么功能？我们应该如何认识创业教育？

## 第二章 创业者与创业型人才

### 第四节 创业者

#### 一、创业者的概念

顾名思义,创业者是指从事创业活动的人。由于创业有广义和狭义之分,所以创业者也有广义和狭义之别。广义的创业者是指在各种不同的领域和行业创造性地工作并取得业绩的人。因此,广义的创业者不仅仅是企业家,它可能是工程师、医生、教师、保育员、公务员或清洁工等等各种劳动者。但狭义的创业者一般是指创办企业或事业的企业家或领导人。

创业者与我们前面提到的创业主体在很大程度上是一致的,但也有区别。首先,创业主体是相对于创业客体而言的,它是在创业者的概念还没有提出来之前用的一个概念;其次,创业者是指创业主体中的个人,而创业主体可能还指进行创业的某一个组织或团体。

按照王树生的定义,“‘创业者’就是自主创业,在追求个人富足和自身价值实现的同时,创造社会财富和吸纳劳动力,切实为国家经济发展和社会进步做出积极贡献的群体。

创业者既是创新者,又是继承者。创业者不论是创建新企业,还是在原有企业中采用新战略、开发新产品、开辟新市场、引进新技术或运用新资源,都是不同程度的创新活动,因而创业者首先是创新者,要具有创新的思维和能力。同时,任何创新活动都不能脱离实际,首先要根据企业的原有条件、现实状况及未来发展方向去进行;其次,创业活动也是创业者本人的知识、经验和文化观念的反映,因此创业具有传承性,创业者也是继承者。

创业者既是生产者,又是消费者。创业是创建或运营经济实体,因而具有生产性。其生产的产品可以有形的物质产品,也可以是无形的精神产品,但都应具有满足社会和人类某种需要的特性,否则,创业就是无价值的和无意义的,也就不能称之为“创业”。另一方面,创业既然是从事生产活动,就一定要消耗上游产品作为继续加工的原料。因而创业过程是生产活动和消费活动的统一体,创业者也就成为生产者和消费者的统一体。

创业者既是管理者、又是劳动者。创业者通常在企业中居于管理者的位置,从事企业的日常经营与战略决策。在竞争日益激烈的市场经济条件下,可以说,管理者掌管着企业生死存亡的命脉。因而创业者是企业的领导者和带头人,引领企业的发展方向。但同时,创业者又是普通的劳动者,具有普通劳动者的需要和特征。如希望通过诚实劳动获得收入,提高生活质量,博得相应的社会地位和社会承认与尊重,在劳动过程中实现自我价值等。”<sup>13</sup>

王树生的创业者概念不仅仍然属于狭义的创业者概念,而且与我们前面提到的创业主体概念相同。我们所指的创业者与创业主体的区别是个体与群体的区别,广义的创业者概念应当在这些特征基础上,更具普遍性,即不仅仅限于生产领域,也属于其它各个领域。

#### 二、创业者的类型

##### (一) 按创业类型划分的创业者类型

根据创业的类型,创业者也可相应地分为若干类型。进行创造型创业的创业者我们称之为

<sup>13</sup>参考王树生《创业教育研究》博士论文,2003年11月。

为创造型创业者；相应地，我们把其他两类创业者分别称为创新型创业者和继承型创业者。

固然所有创业者都具有一些共同的特征，比如，所有创业者都具有敢于探索、敢于承担风险的心理品格。但不同类型的创业者也存在一些不同的特点。比如，创造型创业者的创造力与创新能力一般要比继承型创业者强，继承型创业者的保持力可能比创造型创业者强。研究不同类型创业者的特性，可以帮助我们更好地甄别自己的创业个性，以利于更好地选择创业目标。

由于广义创业概念的宽泛性，上面提到的三种创业者类型概念也显得比较宽泛，为了使我们的分类更加具体一点，下面我们将从创业者的身份特征来进一步对创业者进行分类。

### （二）按创业者身份划分的创业者类型

自主创业者，即企业的创始人或事业的发起者。自主创业者从策划到实施、从企业或事业组织的组建到运行管理都担负起主要或领导责任。自主创业者一般都是企业或事业组织的法人代表，是直接创造劳动岗位的人。自主创业者的创业形式可以是单独创业，也可以是合伙创业；可以是母体脱离、另辟蹊径，也可以是独立创业、开宗立祖。自主创业者是创业大军中的中坚力量，是促进经济社会发展的先锋。

从属创业者，即跟随自主创业者进行创业的人。从属创业者一般是自主创业者的合伙人或主要帮手，在大型企业或事业组织中一般是高层管理者。

内部创业者，即在本职岗位上进行工作创新、管理创新、技术创新或新产品开发的人。内部创业者不同于前两类创业者的地方是，前两类创业者创造劳动岗位，而内部创业者不创造劳动岗位，但能使已有劳动岗位变得更有价值。内部创业者构成了创业大军的主体，是人数最多的创业队伍。

在自主创业者和内部创业者之中，既有创造型或创新型创业者也有继承型创业者，但作为从属创业者，由于他们对自主创业者的从属地位，使得他们很难成为创造型或创新型创业者。

## 三、创业者的职能

（一）探索、发现的职能。进取性和冒险性是所有创业者具有的共同特征，探索新事物、发现新机会是创业者的基本职能，任何一个创业者都会不停地探索与思考，以便发现机会。

（二）创新、创造的职能。创业者的好奇心和进取精神不仅仅停留在探索与发现的阶段，当机会降临时，创业者会毫不迟疑地抓住机会将其转变成事实。而且，创业者常常不满足于现存的机会，他们不断地创造机会，将潜在的机会转变成现实的机会。因此，创业者具有创新和创造的职能。

（三）实践、管理的职能。创业者是忠实的实践者，他们相信任何理想都必须通过实际努力才能实现，他们认为，不付诸实践的想法只是空想或者幻想。因此，创业者都是实践家或践行者。创业者通过领导、管理企业或事业组织或者亲自参与企业或事业组织的运营来实现自己的想法，达成自己的目标。

（四）改进、提高的职能。创业艰难，守业更难，每一个成功的创业者大概都明白这个道理。只顾创业不顾守业的创业者即便成功也难以保持立于不败之地。无论是初创的企业还是事业，都不可能完美，一定存在某些缺陷，如果不加以改进和完善，成功的可能性就要大打折扣。所以，创业者决不能忘记改进和提高的职能。

（五）发展、进步的职能。任何一个创业者都不会满足于已有的成绩，随着创业成就的获得，创业者的志向会越来越大，他们会追求更高的目标，寻求更大的发展。这就是创业者

的发展、进步职能。

#### 四、创业者与其他工作者的区别

##### （一）创业者与企业家的区别

首先，创业者不一定是企业家，根据我们对创业者的定义，创业者可能是企业创始人，也可能是事业组织的领导人，还可能是医生、教师、工程师、公务员或服务人员等。其次，企业家一般被理解为是成功的企业创始人，它不仅创办了企业，而且还获得了成功，取得了令人羡慕的成就。而创业者，即使创办了企业，也不一定取得了成功，他可能还是一个默默无闻的小人物，还是筚路蓝缕，正在进行艰苦奋斗。再次，大型国有企业的领导人可以称为企业家，但是他们不是自主创业者，有的人可能也不是广义创业者。

##### （二）创业者与科学家的区别

创业者不一定是科学家，这个道理很明白。但科学家一定是广义的创业者，因为科学家一定在他的岗位上做出了非凡的业绩，根据广义创业者的定义，创办企业、开辟事业、创造业绩的人都是创业者，所以科学家一定是创业者。

##### （三）创业者与发明家的区别

跟创业者与科学家的区别一样，创业者不一定是发明者，但发明者一定是创业者。然而，前面我们讲过创业与创新的关系，创业的核心是创新，那么创新与发明究竟有什么不同呢？

前面说过，通过人的努力，创造出前人没有过的东西就叫创新，而这里“东西”一词的含义很广，可以是理论、方法、技术，也可以是制度、思想、组织，还可以是其他有形的或无形的东西。所以，创新是一个比较宽泛的概念。但是，发明一般是专指技术发明，发明是有专利权的，受专利法保护。当然，某些创新，比如知识创新也有知识产权，也受法律保护。

由此可见，创新比发明更加普遍，我们可以要求人人有创新，但决不能要求人人有发明。除此以外，“发明家以他们的创造力著称，而常常缺乏必要的管理技巧和商业技能”。<sup>14</sup>

##### （四）创业者与管理者的区别

自主创业者都是本企业或本事业组织的管理者，但管理者不一定是创业者，他们可能是守业者，也可能是顾问。广义的创业者也不一定是管理者，他们可能不担负任何管理职责。但是，作为一个有抱负的管理者应该努力使自己不仅忠实地履行管理职责，同时还要发挥自己的创新精神和创造能力，创造出新的业绩，成为创业者。

“经理人控制、监督并确保企业的顺利运行，他们的管理技巧很高超，效率也很高，但不一定具有创造力。虽然经理人和创业者的管理技巧有些部分是重叠的，但经理人主要是为了守业，而创业者主要是受商机驱动。”<sup>15</sup>

##### （五）创业者与领导人的区别

领导人一般是指政治组织、经济组织或事业组织中的，担负起决策或组织、指挥责任的人，是一个组织的最高管理者或某一方面的最高管理者。自主创办企业或事业组织的领导人就是自主创业者或主要从属创业者。但国有企业或事业组织的领导人可能并不是我们所说的创业者，他们可能是一个只对上级负责的守业者。因此，创业者与领导人的区别是显而易见的。

下面我们摘录了一段关于狭义创业者的“神话”，从中也可以看到创业者的一些特点。

<sup>14</sup>杰弗里·蒂蒙斯等《创业学》人民邮电出版社，2006年7月第6版，第38页。

<sup>15</sup>同上

### 关于创业者的神话<sup>16</sup>

神 话 1——创业者无法塑造，而是天生的。

现实情况——即使创业者天生就具备了特定的才智、创造力和充沛的精力，这些品质本身也只不过是未被塑形的泥巴和未经涂抹的画布。创业者通过多年积累相关技术、技能、经历和关系网才被塑造出来的，这当中包含着许多自我发展历程。具有至少 10 年或 10 年以上的商业经验，才能识别各种商业行为，并获得创造性的预见能力和捕捉商机的能力。

神 话 2——任何人都能创建企业。

现实情况——创业者如果能够识别出思路和商机间的区别，而且思路足够大气，他们创办企业成功的几率就比较大。即使运气在成功中很重要，充分的准备仍是必要条件。创办还只是最简单的一部分，更困难的是要生存下来，维持经营，并把企业发展成最终可以让创办者喜获丰收的企业。在 10<sup>3</sup>~20 家新企业中大约只有 1 家能够存活 5 年或 5 年以上，最后可以给创始人带来资本回报。

神 话 3——创业者是赌徒。

现实情况——成功的创业者会精确计算自己的预期风险，小心翼翼。在有选择的情况下，他们通过让别人一起分担风险、规避风险或将风险最小化，来影响成功的几率。他们常常把风险分割成可接受、可消化的小块；那时，他们才肯付出时间和资源，看那部分的风险—收益是否划得来。他们不会故意承担更多的风险，不会承担不必要的风险，当风险不可避免时，也不会羞涩地退缩。

神 话 4——创业者喜欢单枪匹马。

现实情况——想要完全拥有整个公司的所有权和控制权，只会限制企业的成长。单个创业者通常只能维持企业生存，想单枪匹马地发展一家高潜力的企业是极其困难的。高潜力的创业者会组建起自己的团队，自己的组织，然后是自己的公司。再说，百分之百的空还是空。所以，与其抢一块大一点的蛋糕，不如大家协力把整个蛋糕做得大一些。

神 话 5——创业者是他们自己的老板，他们完全独立。

现实情况——创业者离完全独立很远，他们需要为很多主人和委托人服务，其中包括合伙人、投资者、客户、供应商、债权人、雇员、家庭以及其他社会和社区义务的相关方。但是，创业者可以自由选择是否、何时以及做些什么以对他们做出响应。而且，要单枪匹马地获得超过 100 万—200 万美元的销售额是极其困难的，可以说，几乎不可能。

神 话 6——创业者比大公司里的经理工作时间更长，工作更努力。

现实情况——没有证据证明，所有创业者都比公司里与他们地位相当的人工作得更多。有一些可能是工作得多一些，而有些则不是。事实上，一些研究报告说，他们工作得更少。

神 话 7——创业者承受巨大的压力，付出高昂代价。

现实情况——做一个创业者是有压力的、是辛苦的，这一点毫无疑问。但是没有证据证明，创业者比其他无数高要求的专业职位承受更大的压力，而且创业者对他们的工作往往非常满意。他们有很高的成就感，他们更健康，而且不太容易像那些为别人打工的人那样轻易退休。说自己“永远也不想退休”的创业者是公司中职业经理的 3 倍。

神 话 8——如果创立一家企业并失败了，你将再也无法翻身。

现实情况——有才能、有经验的创业者——因为他们追逐的是有吸引力的商机，而且能够吸

<sup>16</sup>杰弗里·蒂蒙斯等《创业学》人民邮电出版社，2006 年 7 月第 6 版，第 39-41 页。

引到使企业顺利运作的合适人才、必要资金及其他资源，所以他们创建的往往是成功的企业。而且，即使企业失败了，并不能说创业者也失败了。失败常常是对创业者的学习经验和职业悟性提炼的过程。

神话 9——钱是创立企业最重要的要素。

现实情况——如果有了其他的资源和才能，钱自然随之而来；但是如果创业者有了足够的钱，成功却不一定会随之而来。钱是新企业成功因素中最不重要的一项。钱对于创业者而言就像是颜料和画笔对于画家那样，它是没有生命的工具，只有被适当的手所掌握，才能创造奇迹。

神话 10——创业者必须年轻并且精力充沛。

现实情况——这些特征虽然会对成功有帮助，但年龄绝不是障碍。创立高潜力企业的创业者其平均年龄是 35 岁左右，60 多岁才开始创办企业的创业者也为数甚多。关键是要掌握相关的技术、经验和关系网，它们非常有助于识别和捕捉商机。

神话 11——万能的金钱回报是创业者惟一的驱动力。

现实情况——追求高潜力企业的创业者更多的是被创建企业、实现长期的资本收益所驱动，而不是追求高额工资、奖金这些立即可以获得的报酬。个人的成就感、对自己命运的把握、实现他们的期望和梦想也是强有力的动机。金钱只是保持成就的工具和方式，其本身并不是最终归宿。创业者总是不断地一次又一次的追逐，并为此兴奋不已，即使当一个创业者赚了几百万甚至更多时，他（她）还是会继续工作，憧憬着创建另一家公司。

神话 12——创业者追求权力，喜欢控制别人。

现实情况——成功创业者的驱动力量来自对责任、成就和结果的追求，而不是为了权力本身。他们沉醉于成就感和超越竞争对手的感觉，而不是为了满足主宰和控制他人的个人权力欲。由于他们的成就，他们可能变得有权力、有影响力，但这些只是创业过程的副产品，而不是隐藏其后的驱动力。

神话 13——如果创业者是有能力的，只需 1-2 年，他们就会成功。

现实情况——风险投资家有一句古老的格言：柠檬只要两年半就成熟了，但李子需要七八年才能结果。几乎没有一家新企业可以在少于 3-4 年的时间里站稳脚跟。

神话 14——任何一个有好思路的创业者都能获得风险投资。

现实情况——在创业者具有好思路的情况下，100 个寻求风险资本的企业中只有 1-3 个最终获得投资。

神话 15——如果创业者拥有足够的启动资金，他 她就一定不会失败。

现实情况——事实恰恰相反；也就是说，如果企业创立初期资金过于充裕，常常会造就安乐感和类似被宠坏的孩子症状。随之而来的缺乏约束和冲动的花费通常导致严重的后果和失败。

神话 16——创业者是孤独的狼，他们无法与其他人一起工作。

现实情况——最成功的创业者通常也是组建优秀团队的领导者，他们与同事、顾问、投资者、重要客户、关键供应商等等保持有效的工作关系。

神话 17——除非你 SAT 和 GMAT 的分数达到 600 分以上，否则你就永远不可能成为成功的创业者。

现实情况——创业智商是一个特定的组合，是由创造力、动机、正直、领导才能、团队建立、分析能力、处理模糊性和消极因素的能力组成的结合体。

关于企业家和创业者成功的传说、经典故事是那样经久不衰，即使是在这高度信息化、高度进步的时代同样如此。人们对企业创始人和创业过程的了解从没有像现在这么多。

某些神话总是一再地得到人们的关注和青睐。但这里有一个问题：普遍规律虽然对某些特定类型的创业者和情况适用，但创始人的多样性却向普遍规律提出了挑战。以上“关于创业者的神话”揭示了历来被奉行的创业神话，以及经过研究总结的现实情况。

研究表明，90%或90%以上的创始人开创的公司都与他们曾工作过的公司具有相同的市场、技术、行业。另一些研究发现，企业创始人通常拥有8-10年的相关经历，受过良好的教育。这些成功的创业者在产品、市场方面和相关交叉领域一般都有丰富的经验。研究还表明，大多数成功的创业者都是在他们30几岁的时候创立公司的。1982~1984年，一项对波士顿128街高科技公司创始人的研究表明，企业创始人的平均年龄是40岁。

研究发现，创业者有可能比一些在大企业与他们地位相当的人干得多，也可能比他们干得少；创业者对自己工作的满意度比较高；他们也总显得更健康一些。另一项研究表明，差不多21%的企业创始人是40岁以后开始他们的创业生涯的，大部分是在30几岁的时候开始的，而在25岁前开始的，只有四分之一多一点。

以上关于创业者的神话虽然只是对狭义创业者来说的，但是对广义创业者来说同样适合。

## 第五节 创业型人才

### 一、创业型人才的含义与特点

#### （一）创业型人才的概念

什么是创业型人才？这是目前还没有定论的一个概念。但经过我们的学习和研究对创业型人才的概念有了进一步的理解，下面给出了我们对创业型人才的定义：

“创业型人才是指具有创业意识和创新精神并且掌握了较好的专业知识和基本的创业知识与创业技能，具有发现机会、把握机会的能力和创造业绩、创立事业的潜能的人。创业型人才比一般的专业人才更富有主动性、创造性和敢冒风险的性格。创业型人才可能还不是现实的创业者，但一定是潜在的创业者。创业型人才更具备德智体美全面发展的特征，是新时代社会主义事业的建设者和接班人。”<sup>17</sup>

对创业型人才还可以有下面的解释：创业型人才并不是知识型人才的相对概念，它是建立于知识型人才之上的新人才观。创业型人才是指具有很强的创新意识和创新能力，能在社会和生产实践过程中创造性的完成任务，把知识、科技创新的成果物化为一种新产品、新服务，开发出一种新的市场需求，创造出一种新的工作岗位，乃至创建出一种新的企业，从而创建自身事业的人。

创业型人才不仅限于开创企业的企业家，更应当包括所有能创造性的开创自身事业的个人，他们包括所有非企业创建人群中具有首创、冒险精神，具备创业技能和独立工作能力以及相应的技术、社交、管理技能的人才，他们除了在其本岗位上有良好的表现外，也具备一定的企业家特质，这些人才在今天的商业环境中越来越受到用人机构和个人的重视。

创业型人才具有计划选择、组织等方面的能力，善于发现机会并通过各种创新活动，动

<sup>17</sup> 见廖进球、谭光兴《改革、创新、提高》，江西财经大学教育思想大讨论文集



员和组织生产要素，抓住利益机会实现自己理想和追求。这种通过计划组织利用资源创建自身事业的能力就是创业综合素质，它是创业型人才的根本特征。作为社会高级人才的重要组成部分和储备力量的大学生，就必须顺应国家、社会和历史的需要，增强自身的创业综合素质，从而开创我国 21 世纪发展的新时代。

由于创业型人才是潜在的创业者，所以根据创业者的素质要求，我们可以归纳出创业型人才应该具备的素质要求：

- 1、眼光敏锐，善于发现机会和把握机会；
- 2、具有冒险精神，敢做前人没有做过的事情；
- 3、经得起挫折，具有摆脱困难和超越困难的能力；
- 4、具有政策观念、法律意识和社会责任感；
- 5、掌握了较好的专业知识并具有自我学习的能力；
- 6、具有团结合作的精神和化解矛盾的能力；
- 7、具有市场意识和知识转化的能力；
- 8、具有审时度势，知己知彼的能力；
- 9、具有健康的体魄和良好的心态。

总之，创业型人才虽然还不一定是创业者，但已经具备了作为一个创业者的基本素质，一旦创业机会来临他们就能够从潜在的创业者成为现实的创业者。

## （二）创业型人才的特点

创业型人才与创业者有不少共同的特点但也有一些不同的特点，根据创业型人才的概念，我们初步可以把创业型人才的特点归纳如下：

1、创新性。永远不感到满足，不断要求进步，不断追求创新，这是创业型人才的第一个特点，也是创业型人才成为创业者的内部力量。创新的动力来源于对已有状况的不满足，一旦当人感到满足时，创新的动力也就消失了，创业型人才的特点也就不存在了。

“没有任何一种文化是为创业准备的，也没有任何一种文化是反对创业的”，<sup>18</sup>因此，创新就是一种创业文化，是创业型人才所需要的文化。

2、冒险性。因为创业可能成功也可能失败，尤其是自主创业一定存在着风险，一个人如果不具备敢冒风险的性格，那么他是不太可能成为创业者的，所以冒险性应当是创业型人才的特点之一。当然，我们所说的冒险性不是那种盲目冒险，而是指既重视客观条件，又敢于承担风险的科学冒险。

3、合作性。无论是广义的创业还是狭义的创业，基本上不是单枪匹马地埋头苦干，更多的是依靠团队的集体力量，因此，合作是非常重要的。可以说没有合作精神的创业者是不可能成功的。

“在当今世界，有的是技术、创业者、资金和风险资本，真正缺少的是优秀的管理团队。你所面临的最大挑战是建立一支杰出的团队。”<sup>19</sup>

4、坚韧性。前面说过，创业可能成功也可能失败，如果失败还能不能够继续坚持？这一点非常重要。失败者成功之母，从失败中汲取教训，总结经验，往往是成功的基础。另外，

<sup>18</sup>李志能、郁义鸿、罗伯特 D·希斯瑞克，《创业学》，复旦大学出版社，2006 年 7 月，第 11 页。

<sup>19</sup> 转引自杰弗里·蒂蒙斯等《创业学》人民邮电出版社，2006 年 7 月第 6 版，第 33 页。

即使成功，成功的道路也不会是平坦的，困难和挫折常常伴随着始终，因此，坚韧性是创业型人才必须具备的特点。

5、学习性。为了创业必须掌握必要的专业知识和基本的创业知识，为了创业成功还必须不断学习，掌握新知识。因此，需要终身学习。学习性是学习社会得以生存的基础，创业型人才更应该具备学习性。

6、责任性。创业型人才的责任性体现为对事业的追求，对工作的负责，对人类、对社会、对国家、对民族的责任心。

总之，创业型人才的特点是：具有创新的精神、冒险的性格、合作的能力、顽强的意志、学习的本领和强烈的责任感。

### （三）创业型人才与创业者的区别

上面我们说到，创业型人才实际上已经具备了创业者的基本素质，但是，创业型人才还不能说就是创业者。打个不恰当的比喻，如果把创业者比作天鹅，那么，创业型人才就是天鹅蛋或刚出生的小天鹅。只有天鹅蛋才能孵化出小天鹅来，小天鹅才能长成大天鹅，鸭子是成不了天鹅的。这就是说，创业型人才与创业者的共同点是他们具有相同的基本素质，不同点是创业者正在创业，创业型人才可能还不在创业。

其实创业型人才与创业者的区别还不是上面说的那么简单，这二者的根本区别还在于概念的出发点不同，即要说明的含义不同。

创业者是指从事创业活动的人，说明的是人的一种工作状态，以区别于其他工作状态的人；创业型人才是指具有创业素质的人，说明的是人的一种素质状态，以区别于不具备创业素质的人。因此，说一个人是不是创业者，是从这个人在不在或有没有从事创业活动的角度来判断的；这个时候我们并没有去关注他的素质。当说一个人是不是创业型人才的时候，我们关注的是这个人的素质，而没有去关注他在不在或有没有创业。只有当我们研究这二者的联系时，我们才认为创业型人才应该具备创业者的基本素质。

如果拿毛泽东来作为例子，那么，当毛泽东还是湖南师范的一名学生的时候，他已经具备所有创业的性格和素质，这时我们说他是一个创业型人才；但是当他投身革命以后，我们就应该说他是一个创业者。毛泽东是我国历史上的一个最伟大的创业者之一。

### （四）创业型人才成为创业者的条件

弄清了创业型人才与创业者的联系与区别以后，我们可以研究什么情况下创业型人才可能成为创业者。

首先，创业者已经进入了工作社会，他的主要精力已经从学习转向了工作，因此，作为学习是主要任务的大学生来说，还不能成为创业者。如果大学生为了锻炼自己的创业能力参加一些创业活动，我们也只能把这种行为称作“试创业”。所谓大学生创业，其实还是试创业阶段，严格地说，他们真正的创业生涯还没有开始。大学生首先必须使自己成为创业型人才，然后在走上社会以后使自己成为创业者。

其次，创业型人才要成为创业者的一个关键条件是创业机会，就像一颗种子只有等到发芽的季节才能发芽一样。创业机会不是天上掉下来的，是要在实践中发现甚至要去创造的。就像种子发芽的时机要掌握或者发芽的条件需要由人去创造一样。我们在创业型人才的素质要求中，第一条就是“眼光敏锐，善于发现机会和把握机会”。

第三，创业型人才成为创业者必须具备环境条件，这里的环境条件主要是指当事人所处的社会环境，包括本人所处的工作环境、政府的政策、社会的氛围以及亲友的影响等。一般

来说,当一个人的工作条件比较好,收入稳定,受人重视,那么他要成为自主创业者的可能性就会相对小一些;在这种情况下,创业型人才如果不成为自主创业者也应当主动成为内部创业者。当政府的政策鼓励创业或社会的氛围有利于创业时,创业型人才成为创业者的可能性很大。当创业型人才的亲友赞成创业、支持创业或亲友当中已有成功创业者时,创业型人才成为创业者的可能性也很大。

因此,上述环境因素中任何一个因素都有可能成为创业型人才转变成创业者的诱因。

当然,可能还有其他偶发原因使创业型人才成为创业者,但是,创业型人才要成为创业者,一定要具备内部动机和外部条件。有了强烈的内部创业动机,即便条件还不成熟,他也会努力去创造条件;反之,如果具备良好的外部创业条件,就会激发起创业型人才的创业动机,促使创业型人才由潜在的创业者变成实际的创业者。

下面我们从网上摘录了一段关于大学生创业的评论,从这里我们可以领略一些从潜在的创业者转变成实际的创业者的心路。

“没有创业,哪有就业?”创业的真正含义是什么?说白了,大学生创业也就是要完成从基本教育向职业教育的过渡,是职业人“开化”的过程,就这么简单。

#### 创业“起源”

1998年秋,清华大学举办了中国高校第一个大学生创业大赛。当时很多人还不明白大学生创业到底是怎么回事,但是,这个赛事还是被冠以“催生中国的比尔·盖茨”之名。

据统计,1998年中国普通高校招生108万人,1999年达到165万人,2000年达到220万人,2001年达到250万人,2002年275万人,今年上海更是传出150分以下的考生也有学上的消息,与此同时,每年社会对学生的就业需求表现平稳,1998年至今每年增幅维持在7%左右——上不了大学,现在看来似乎很难,但更难的则是未来的就业。

“尽管比较难,但是上海的大学生中还是出现了不少自主创业的人,创业的模式也不固定在技术成果转化方面。”上海社科院杨雄教授说。(平果果)

#### 创业模式之一:放弃学业拣起职业

##### 创业故事:“谁说我不是好孩子”

陆彤:上海某大学肄业生,自由撰稿人。“我是保送进大学的,专业不太好,读的是师范院校,将来要当数学老师。”陆彤在衡山路附近开了家小书店。

“我只念到大二,当时不知道哪里不对,很不愿意继续念书了,请病假请了6个月,还是调整不过来,最后申请调专业,学校没同意,我就退学了。”

陆彤的家境比较好,她每月拿着父母给的1000元零用钱,有情绪时就给报纸、杂志写写稿件,最后瞄准了一个网络文学库,成了自由撰稿人,月收入不固定,年收入在6万元左右。

##### 不同观点:大学教育是基础教育

在采访中,记者随机抽样的36人中没有一人认同放弃学业直接创业的,因为“比尔·盖茨只有一个”。

“现在读大学已经成了必要的基本教育,而不是职业教育。这就是说,当你完成大学教育时,你才具有了可以进行良好职业教育的基础,没有理由让大学教育残缺,”市教委一位官员表示,“当然,有的学生放弃学业后依然能完成职业学习,但是,付出的代价还是值得推敲的。”

#### 创业模式之二:从第二职业开始创业

##### 创业故事:“积累了不少人脉关系”

王先生：浦东某律师事务所股东之一，29岁。“我毕业于华东政法学院，25岁之前，我一直在政府部门工作，公务员，很稳定。从我上班的第一天开始，我就知道自己不会干很久的，当时动力特别大，白天上班，晚上念经济课程，比白天还要专心。”

“25岁以后，我和我的同学们开始有差距了——那些一毕业就进律师事务所的同学还在当助理，手上的资源也很有限，我则积累了不少人脉关系，政策方面也比他们熟悉得多。我辞职了。”

赞同观点：修炼是根本

据了解，70%的大学毕业生都认为自己的第一职业只会维系在5年左右的时间内，只有两成人表示会坚持下去。尽管上海的自由职业者中，年龄在20岁到30岁之间只占5%左右，但显然这种方式的创业已经受到大多数人的认同。

“预计今后5年，我国经济将继续以7%左右的速度增长。据测算，通常经济每增长1个百分点，就会为社会提供80万到100万个就业岗位，这样每年新增的就业岗位将达到560万以上。”

杨雄教授总结，“我们提倡的不是为创业而创业，大学生求职仅仅是职业生涯的开始，最重要的是让大学生放下自己是棵葱的优越感，迅速成为有经验的职业人，这才能真正解决年轻人的求职问题。”

## 二、创业型人才培养的社会意义

### （一）有利于加强全民的创业意识

培养创业型人才首先是培养人的创业意识，创业意识是产生创业愿望、生成创业理想、形成创业精神的基础。培养公民的创业意识是建设创业型社会的重要手段。在培养创业型人才的过程中，对公民进行的创业教育，对社会进行的创业宣传都对公民创业意识的形成会产生强烈影响。特别是，在培养创业型人才的过程中，对创业活动的支持与鼓励，对创业者的肯定与赞美更会对公民创业意识的形成产生有利作用。

### （二）有利于创新、创业社会的形成

胡锦涛同志在2005年全国科学技术大会上讲话时指出：“建设创新型国家，核心就是把增强自主创新能力作为发展科学技术的战略基点，走出中国特色自主创新道路，推动科学技术的跨越式发展；就是把增强自主创新能力作为调整产业结构、转变增长方式的中心环节，建设资源节约型、环境友好型社会，推动国民经济又快又好发展；就是把增强自主创新能力作为国家战略，贯穿到现代化建设各个方面，激发全民族创新精神，培养高水平创新人才，形成有利于自主创新的体制机制，大力推进理论创新、制度创新、科技创新，不断巩固和发展中国特色社会主义伟大事业。”“自主创新能力是国家竞争力的核心，是我国应对未来挑战的重大选择，是统领我国未来科技发展的战略主线，是实现建设创新型国家目标的根本途径。”

“自主创新，就是从增强国家创新能力出发，加强原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新。”

由此可见，建设创新型国家，是本世纪我国超越西方先进工业国家的根本途径。培养创业型人才，使我国的公民都具有创新思维，有利于加快建设创新型国家，形成创新、创业型社会。

### （三）有利于社会的和谐发展

社会和谐的基础是人民安居乐业，社会动荡的根源是百姓的基本生活得不到保障。我国

是一个人口大国，十三亿人每天都要吃饭穿衣，都要有房子住，人人都要工作，个个都想就业。党中央、国务院认识到解决人们的就业问题是建立和谐社会的基本保证。胡锦涛同志在全国再就业工作座谈会上的讲话中指出：“做好就业和再就业工作，关系人民群众的切身利益，关系改革发展稳定的大局”。温家宝总理也强调：“必须充分认识做好就业和再就业工作是一项紧迫而长期的任务，必须始终把做好就业和再就业工作作为党和政府的重要职责，必须全面贯彻做好就业和再就业工作的指导方针与政策措施。”可是，工作从何而来？我们知道，岗位是劳动者自己创造的，离开了劳动者自己的努力，岗位不可能自动形成。即便社会出现了某种需求，也只有当这种需求被劳动者转变成了生产劳动时，岗位才能形成。所以，如果有了大量的创业型人才，当国家需要创业者时，就会有足够多的人投身到创业的大潮中去。当国家的现有岗位满足不了就业人员时，就会有大量的人自主创业，这些自主创业者不仅能够解决自己的就业问题，还能创造新的就业岗位，为别人提供就业机会，这样就能为社会减轻就业压力，社会的和谐才有保障。

### 三、创业型人才培养的基本途径

#### （一）教育途径

培养创业型人才可以有多种方法、多种途径，但是最基本、最普通的方法还是教育途径。教育从形式上可以分为：学校教育、家庭教育、社会教育或学校正规教育、社会短期培训、家庭熏陶教育等。从方式上可以分为：授课教育、生活教育、生产教育、工作教育等。从内容上可以分为：理论教育、方法教育或者思想教育、知识教育、能力教育等。对公民实施创业教育可以采用以上任何一种教育形式或教育方式，也需要以上所说的任何一种教育内容。但是，对于大学生进行的创业教育还是要以贯穿于专业教育中的正规教育为主，辅之以其他的各种教育形式，这就是我们第一章所说的创业教育。

#### （二）实践途径

创业品质和创业能力的培养重在实践，知识可以通过书本和实践获得，但能力只能通过实践才能获得。要培养创业型人才，必须使学生在创业实践中磨炼创业意志、培养创业能力，得到创业技能训练，离开实践别无他途。所以实践是培养创业型人才的必经之路，即便是教育途径，也需要实践才能获得教育效果。那种认为只要开设几门创业知识课程，开展一些创业教学活动就能培养出创业型人才来的想法是一种天真的想法。因此，我们不仅要在创业教育中特别重视实践教学，还要支持和鼓励学生大胆地投身创业实践，进行试创业。

为了使学生便于掌握创业的基本知识和基本技能，本教材以下的章节基本上是基于狭义创业来展开讨论的。

#### 本章习题：

- 1、什么是创业型人才，创业型人才与创业者有何区别？
- 2、创业型人才的本质特征是什么？
- 3、培养创业型人才有什么意义？
- 4、创业型人才怎样才能成为创业者？
- 5、我们应该如何使自己成为创业型人才？



## 第二篇 创业过程与管理

### 第三章 创业过程

案例：靠自己的智慧和勇气把握商机<sup>20</sup>

“不是我已经念过大学，就不能去做什么什么了，自己先把自己的手脚捆住，让机遇从手边白白溜走。”

26岁的刘泉正为他的国联股份上市在北京和香港之间飞来飞去。5年前，还是中国人民大学大四学生的刘泉和他的校友钱晓钧，一个丢了到手的一家著名跨国公司的 offer，一个放弃了国家部委的体面工作，用学生证注册了自己的公司。这对相识8年、不离不弃的黄金搭档，从一间租来的19平方米的办公室里起步，在行业黄页里掘金并收获颇丰。

从准白领到没有户口的个体户

当年，曾有人不理解：放着好好的白领和国家公务员不当，甘愿做费心费力自己打拼、没有户口“漂”在北京的个体户。老板可不是那么好当的。不是吗？尽管公司已为国家上缴了几百万元税款，已为30多个外地留京的大学生解决了户口，可身为公司董事长的刘泉直到去年才有个北京户口。这还是借娶个北京媳妇的光，区长特批才解决的。

刘泉说：“其实中国人特别具有创业的潜能，很多人之所以不去尝试，是因为小富即安的求舒适心理。这在现在的大学生中表现尤其明显——很多人为了一纸北京户口去自己并不喜欢的地方‘当牛做马’。”

回看5年，创业的每一个细节依旧那么新鲜：那时，每天一大早，既是老板又是员工的两个年轻人，早早从位于城西的办公室出发，横穿大半个北京城，敲开一家一家客户的门，直到天黑回到办公室睡地铺，在互相的交流和打气中睡去。一切都是最经济的：精心设计好的最省钱的乘车路线，最廉价的盒饭，中午客户午休没地方去，就找一个证券交易散户室呆一会儿——那儿不收费。他们对北京的公交线路烂熟于心，只要通公交车的地方，就不坐地铁，两个人能做的事，就不聘第三个员工。不是没有过沮丧，不是没看过别人的脸色，不是没有过缺钱的窘迫，可是坐在我眼前的刘泉却不以为苦涩：“乐趣是从过程中产生的——这是我们自己的事业，是我们自身的拥有，所以感觉一切都是值得的。”

公司蒸蒸日上的生命力给了两个年轻人无穷的动力。一年后，公司进账500万元，到2000年，收入翻番到1100万元，2002年，收入更是翻了几番，员工近千人。今年，国联股份完成了股份制改造，并积极酝酿在资本市场有所作为。

学生创业：起步难，守业更难

无数的学生创业在一番轰轰烈烈后成为泡沫，他们的公司却稳扎稳打。刘泉说：“命运从不垂青于没有准备的头脑。学生创业，激情可贵，但更重要的是对商机的准确把握和对公司自身的准确定位。不少创业的学生起步很好，但在手里有了钱以后却不知如何用，四处开花

<sup>20</sup>中国青年报：刘泉：用智慧和勇气抓住命运之手，2003年8月28日

地盲目投资、立项，钱都打了水漂，这是大忌。”刘泉、钱晓钧和他们的国联股份一路走来，可谓学生创业成功的一个缩影：

早在上大二时，在钱晓钧组织策划的学校总经理竞聘大赛中，刘泉击败好几个 MBA 成为“总经理”，并和钱晓钧惺惺相惜，引为知己。两人在学业之余涉足出版业，小打小闹，在积累了创业的第一桶金的同时，创业的念头也在心中萌芽。大四毕业时，刘泉和同学们一样忙着找工作。可是工作有着落了，甚至已经有模有样地坐了几间办公室，一直在心中按捺不住的创业梦却一直撩拨着他年轻的心。他找到好朋友钱晓钧，两颗年轻的心一拍即合，他们要做自己的老板！他们渴望把从书本上学到的知识用到市场经济的实践中去。在学校时，两人和出版业打交道比较多，机敏的他们初识行业黄页，并敏锐地意识到这是一个值得开掘的黄金地。

朋友从国外带回的一本旧金山的黄页让他们对黄页有了进一步的认识：电信的城市黄页是大众资讯，需要庞杂的号码资源和巨大的发行量，这是只有运营商才能做到的，而垂直型黄页是纵向做某个行业的，例如机电行业黄页。“行业企业只认行业资源，比如一个发电企业只认与电力行业相关的媒体开发商，固话运营商做不来，所以，像国联股份这样的业外资本才有机会。”更为关键的是，信息产业部当时明确表态，投资黄页开发符合产业政策，任何领域的资本都可介入。刘泉和他的国联股份瞄准商机，乘势而起。事业做大了，刘泉和钱晓钧却没有沾沾自喜，他们有更多的事要做，他们要把手中的“个体小作坊”变成一个遵守市场游戏规则的现代企业。

创业之初，公司根本谈不上财务管理，两个人赚了钱就放在保险柜里，谁用谁拿。只是有一个手写的流水账，公司的赢利、支出记个大概。而今，公司的财务管理全部电算化，还专门从一家著名的会计师事务所挖来一个香港人做财务总监。他们不断完善公司的用人机制，不拘一格使用人才。从选拔、培训、绩效考核，到职业生涯设计，无不有现代管理体制公司的风范。

**“在就业市场上，大学生和民工的交换价值本质是一样的”**

从学生娃到行业垂直黄页传媒运营商，他们走得稳稳当当。谈及大学生自主创业就业，刘泉非常欣赏“从天之骄子到有知识的普通劳动者”的说法：“在就业市场上，其实，一个大学生和一个没有文化的民工，在和社会进行个人价值的交换时，其本质是一样的。只不过一个靠脑力，一个靠体力。大学生这个身份不应该成为大学生求职的一个羁绊，大学里学到的文化知识应该是你成长的基石，是你在社会上谋生时的一个武器。不是我已经念过大学，就不能去做什么什么了，自己先把自己的手脚捆住，让机遇从手边白白溜走。”

“自己创业的大学生，不要把希望寄托在政府给你多少优惠扶持政策上。成功的企业必将接受市场的考验，‘无形的手’是惟一的真理。市场经济是公平的，虽然付出不一定能得到，但不付出一定什么也得不到。”谈及大学生就业难，学投资出身的刘泉说：“人力资本是一种资源，是一个人和社会进行价值交换的资本。教育也是一种投资，投资就是有风险。华尔街的博士也一样有失业的可能。关键是心态。把社会的职业需求和个人的职业素质很好地结合起来，这个人就不愁找工作。”

刘泉曾在公司成立的第 12 天，就拥有了第一个广告客户，在第一个月里就有了七八万元的广告业绩。他说，我不是一个广告天才，我靠的也不是回扣，我推销的是我的 idea（思想）。有头脑的创意和平和的与人打交道的姿态，是他与客户从陌生到生意伙伴的秘诀。想当初，



曾有人惊讶刘泉这个敲门而入的业务员谈吐不俗，当知道他是个大学生时又惊讶于他为什么要做走街串户的业务员。刘泉每每心里总是在偷着乐：“你还不知道我就是公司的老板呢！”

创业是一个经济范畴，是指为了创建新企业而进行的、以创造价值为目的、以创新方式将各种经济要素综合起来的一种有目的的经济活动。简而言之，创业就是创建一个新企业的过程。

像所有的有机体一样，企业也存在一个生命周期。换句话说，一个企业要经历从筹备到建立、起步、发展、成熟、衰退乃至灭亡的过程。尽管每个创业者都希望自己创建的企业基业常青，但更多的企业却在成长过程中夭折，能够称得上是“百年企业”或“老字号”的企业更是凤毛麟角。所以，在创业过程中要注重企业成长的内在规律，根据各成长阶段的特点实施行之有效的管理。本章中首先对新创企业成长阶段理论加以介绍，然后将创业过程分为四个阶段：创业机会的识别、创业计划的准备和撰写、创业所需资源的获取和新创企业的管理，最后重点介绍关于创业过程的几类主要模型。

## 第一节 新创企业成长阶段的划分

新创企业的成长阶段是指从筹备到成熟之前的各个时期，可以划分为种子期、起步期、成长期和成熟期。各阶段不仅具有不同的特征，而且所承担的任务和可能存在的风险也各不相同。

### 一、第一阶段：种子期

种子期也就是新创企业的萌芽期，是创业者为成立企业做准备的阶段。这一阶段的主要特征有：企业的事业内容是作为“种子”的创意或意向，尚未形成商业计划；产品（服务）、营销模式还没有确定下来；创业资金也没有落实；创业者之间虽然已经形成合作意向，但是并没有形成团队。

由于此时企业尚处于“构思”之中，创业者需要投入相当的精力从事以下工作：验证其创意的商业可行性并评估风险；确定产品（服务）的市场定位；确定企业组织管理模式并组建管理团队；筹集资本以及准备企业注册设立事宜等。

新创企业在种子期的风险主要有两种：即决策风险和机会风险，表现在对项目的选择上。决策风险也就是因为错误地选择项目而导致创业失败，由于新创企业在人力、物力和财力方面的资源匮乏、获取市场信息的渠道有限，一旦选择项目失败，就意味着创业努力付诸东流。而机会风险是指做出一种选择而丧失其他选择的机会。创业者一旦选择创业，就会失去其他的机会，如放弃原有的工作、失去在其他方面的发展机会等。由于种子期企业尚未成立，这一阶段在经济方面的风险相对较小。

### 二、第二阶段：起步期

新创企业成长的第二阶段为起步期，以完成注册登记为开始标志。在这一时期，企业已经确定业务内容，并按照创业计划向市场提供产品和服务，但是业务量较小，市场对产品和企业的认知程度较低。该时期创业活动的特征为：企业已经注册成立；产品（服务）已经开发出来，处于试销阶段；商业计划已经完成，并开始进行融资；人员逐渐增多，创业团队的分工日益明确等。

与上述特点相对应，新创企业在起步期的创业活动主要围绕着以下方面进行：根据试销情况进一步完善产品（服务），确定市场营销管理模式；形成管理体系，扩充管理团队；撰写

商业计划书；筹集起步资本等。

新创企业在起步期的风险与种子期相比会明显增加，甚至会危机企业的健康发展，这一时期的风险主要有：市场风险—因为需求量、价格等方面的原因导致企业的产品和服务得不到消费者的认可；管理风险—由于管理方面的原因导致效率低下、成本上升、从而使企业的产品和服务失去竞争力；财务风险—由于尚未形成规模，加上在产品的研制与开发、市场调研、广告、公共关系等方面投入较大，很难形成正现金流，如果不能进行有效的会计控制，势必会使企业的经营活动陷入困境。

### 三、第三阶段：成长期

新创企业的成长期是指从完成起步导向成熟的时期。成长期的特征主要表现在以下几个方面：产品进入市场并得到认可，生产和销售均呈现上升势头，产量提高导致生产成本下降，而市场对产品或服务的认可又能够促进销售，从而形成良性循环；管理逐渐系统化，随着企业规模的扩大和人员的增加，各个部门之间的分工越来越明确；企业的研究开发和技术创新能力不断增加，部分企业开始实施多元化战略；企业的产品和服务形成系列，并逐渐形成品牌；企业的声誉和品牌价值得到提升等。

该时期的创业活动主要涉及以下几项内容：根据市场开发情况，尽快确定相对成熟的市场营销模式；适应不断扩张的市场规模和生产规模的需要，进一步完善企业管理，并考虑企业系列产品的开发或进行新产品的开发；根据企业的实际情况，及时调整企业的经营战略，筹集营运资本等。

成长期的风险涉及很多方面，主要有冒进风险、技术风险、管理风险。冒进风险是指企业进入快速成长期之后，因为急于求成盲目地扩大生产规模导致资源分散，引起财务状况的恶化；技术风险则意味着由于技术的普及和竞争对手的模仿使得新创企业原有的技术优势逐渐丧失；而该时期的管理风险是指企业规模扩大后容易出现一些问题，如：组织机构臃肿、人工成本上升、沟通渠道不畅、创新精神衰退等。也就是通常说的“大企业病”。如果不能克服这些弊端，企业就会走向衰退乃至灭亡。

新创企业从完成起步到成熟也不是一蹴而就的，而是一个逐步发展的过程。一般来说，当企业经过起步阶段之后，随着产品市场占有率的上升，会有一个快速成长的过程；但是快速成长并不会一直持续下去，当正现金流出现的时候企业会进入稳定增长的时期；当企业成长开始稳定之后，产品在市场上的影响逐步扩大，产品品牌优势形成，企业就开始走向成熟阶段。

## 第二节 创业的一般过程

创业过程是创业者通过机会识别，整合资源并建立企业，合理经营进而不断创造价值的过程。创业过程是一个动态的概念，通过在创业过程中不断地失败与成功，逐步积累经验，并建立学习曲线，形成学习性组织，积极地应对机会与挑战，根据结果对已有的战略进行调整，以适应企业的长期发展，促进企业在变化中逐建成长战略顺利实现。根据罗伯特·D·希斯瑞克的分阶段理论，并作为一种普遍接受的说法，本节主要介绍创业过程的“四阶段论”：①识别与估价市场机会；②准备并撰写创业计划；③获取创业所需资源；④管理新创企业。

表 3-1 创业过程的四阶段

第一阶段：	第二阶段：	第三阶段：	第四阶段：
识别与估价市场机会	准备并撰写创业计划	获取创业所需资源	管理新创企业

机会估计	战略环境分析	现有资源评价	管理方式
机会的风险评价	创业团队准备	确定资源缺口	创建企业文化
机会、个人技能与目标	创业心理准备	确定渠道来源	发展战略
竞争状态	撰写创业计划		创业管理

资料来源：郁义鸿等编著：《创业学》，复旦大学出版社

### 一、识别与估价市场机会

创业者初创企业的动力往往是发现了一个新的市场需求或者发现市场需求大于市场的供给能力，或者认为新产品能够开启新的市场需求。但是，这样的市场机会并非只有创业者自身认识到了，其他的竞争者也许同样准备加入这个行列。因此，并不是每个市场机会都需要付出行动去满足它，而是评估这个机会所能带来的回报和风险，评估这个市场机会所创造的服务以及产品的生命周期，它能否支持企业长期的获利，或者能够在适当的时候及时推出。

创业机会的发现，识别和把握，也就是创业家从众多的商业机会中寻找利己的创业机会。所谓机会取决于企业本身所采取的形式。企业是一个复杂的事物，对其可能存在各种各样的描述和理解。在机会选择评价过程中，也应对创业风险进行评估，其关键环节在于对风险的预期以及所采取的风险应对策略。在企业的本质特征中包括：企业资产、企业结构、企业运作过程以及企业文化等因素，任何一个因素都不是彼此独立的企业组成部分，取决于所描述企业的角度。这四个方面构成了一个整体，企业所选择的机会应从整体的角度出发，使其符合企业合理结构以及市场需求，而创业构思的产生其实就是由这两个主要方面互向作用形成的。

机会的选择应以创新度和创新潜在的市场需求范围为主要的衡量标准，通过合理的技术评价，目的是使机会的估计值与实际值间的误差尽量缩小。机会的选择是具有一定的风险性的，而对创业机会在识别和选择过程中，预期收益的评价也就显得尤为重要。机会的选择在创业过程中可能和创业者的个人技能以及目标会密切相关，当然，机会所处的竞争环境对机会选择的影响也是不容忽视的，所以，在机会识别和评估的过程中，要依据企业本身的特征及市场和创业者的相关影响综合考虑。

#### 案例：在校大学生走上创业之路<sup>21</sup>

南京邮电大学大二学生陈峰伟正在仙林大学城内建一个 500 平方米的 IT 卖场，这个名为“华盛电器”的大卖场将投入 300 万元，所有投资都是陈峰伟个人的投入和融资。目前，这个由大学生自己投资、自己策划，甚至连所有工作人员都是大学生的企业已经完成了工商注册，预计明年年初开业。虽然南京家电业巨头云集，但陈峰伟这个年轻人已经把竞争对手锁定为苏宁、五星等巨头。“第一年的销售目标是 4000 万，5 年后，我希望能达到 2 亿，抢到仙林地区 80% 的市场份额。”

陈峰伟在同学眼中是个能人，来南京不过一年半时间，却一直没有停止自己的创业之路。他自称卖过图书、卖过手机。在新生军训时，学校只发了衣服，却没配鞋子，他立即从外面购进鞋子向新生推销。今年暑假，陈峰伟先到太平洋建设集团实习，回到河南老家后又做起了一些高校的招生代理，“我两个星期就赚了两万”，陈峰伟的声音里透着些许自豪。陈峰伟最早接触 IT 销售也是在大学中，除了向同学们推销手机、MP3 等 IT 产品外，他还在仙林大学城的各个学校内发展代理，“有的学生代理一天就能卖出两部手机”。陈峰伟没有透露自己

<sup>21</sup>新华报业网讯：大学生 300 万打造家电大卖场，2005 年 12 月 15 日

在校一年半到底靠这些方式赚到了多少钱,但他称此次华盛电器注册的 30 万元资本全来自于自己的投入。在向同学们推销手机和其他数码产品时,他发现了巨大的商机:仙林地区有 12 万大学生,却没有一个专售数码、手机产品的店铺。“仙林地区手机、笔记本电脑和数码产品的年市场份额达 3.6 亿元之巨,光手机一天就产生 300 部需求。”陈峰伟称这一结论来自于他组织的 3 次市场调研。陈峰伟向大学生们做的另一个问卷题目是:如果我在仙林开一个大卖场,你会不会来我这边买?70%学生的答案是“不会”,他们选择如苏宁、国美这样的大店,一部分会选择去珠江路,在问卷上选择到他店里去买的占 18%。但这 18%也给了他很大的刺激,纯数学计算,3.6 亿市场总需求的 18%就是 6400 万,陈峰伟决定动手,开这个大卖场。

陈峰伟称,华盛电器所需的数十名员工已经招聘完毕,全是来自仙林地区各高校的大学学生。“核心管理团队 4 到 5 人左右,有南邮也有其他高校的学生。”陈峰伟称伙伴们都是各校的创业主力,也有本校的院学生会主席。基层员工则以按时计费为主,每小时 3 至 5 元,“跟洋快餐差不多”。陈峰伟称华盛电器的启动资金全靠自己,没向家里要一分钱,家里甚至还不知道他在做这事。“其他的钱,我主要是在融资,就是向一些企业借贷。”他称自己不久前从江苏一知名企业获得了担保,已成功从北京一企业获得融资,但他没有透露具体数额,只称正逐步到位。华盛电器总投资 300 万,其中 200 万做流动资金。“我们已经与海尔、TCL、诺基亚等 10 多个厂商达成了协议,广东一带生产 MP3 的企业也已经同意免费铺货进场。”

## 二、准备并撰写创业计划

创业计划是说服自己,更是说服投资者的重要文件。不仅如此,创业计划书也将使创业者深入地分析目标市场的各种影响因素,并能够得到基本客观的认识和评价。同时,创业计划书将迫使创业者认真分析创业过程必须获得的创业资源,了解自己已经获取的资源,需要获取的资源,以及获取这些资源的途径和方法。使创业者在创业之前,能够对整个创业过程进行有效的把握,对市场机会的变化有所预警,从而降低进入新领域所面临的各种风险,提高创业成功的可能性。

创业计划是创业行动的策划,以创业机会为基础,选好适于企业起步的项目,这是对创业行为系统的文字描述,而合理的商业计划书能够明确创业方向,有利于吸引创业资源,形成创业团队的核心力,并有利于获得政府支持。创业构思在形成之后还需要进行相应的竞争因素分析,并作出战略选择,技术上合作性研究、试验以及工业化的初步设计等。在撰写经营计划的过程中,还需要筹集创业启动资金,主要用于必要的研究与开发、工艺与设备设计、技术与市场调研、可行性及创业计划、市场营销策划、公告策划及广告策划等费用。而在这一阶段,创业团队的形成对于创业计划的进一步完善是很重要的,通过对项目的可行性进行研究,还可以借助咨询公司等第三方机构的合理建议对创业计划进行调整。

创业计划应在对战略环境做出相对比较准确的分析的基础上进行,同时合理的创业计划与创业团队的准备情况,以及创业心理是否具有长期的发展意识都密切相关。创业计划的撰写设计一个动态的过程,应根据以上三因素的变动,对创业计划进行,使之不断增强可行性。具体的创业计划包括:营销计划、财务计划、生产计划、组织计划以及运营计划。再创业计划完成的同时需要进行创业前的准备,包括:确定公司形式。设备选型或购置加工。有关法律批文等,其中最重要的是落实创业资本,这是影响到整个创业过程最关键的环节。因为创业机会具有很强的时间性特点,获得创业资本适时地执行创业计划是把握创业时机的保证。

案例：“生活色拉”的创业模式<sup>22</sup>

2003年4月上旬，一家名为“生活色拉”的饰品店，在复旦大学附近的国定路上悄然开张。“生活色拉”门面不大，推门进去，15平方米左右的房间里满眼是精致可爱的饰品，有头花、长毛绒玩具、小工艺品等，空气中弥漫着淡淡的花香，耳边是柔和的音乐。刘虹、丰蓓和朱晨是这家店的股东和创始人，3人都是复旦大学99级国际关系学院的学生，当年毕业。

“开店主要是想实践自己的想法。”被选为店长的刘虹是个干练、有冲劲的云南女孩，她说开店的原因非常简单。去年11月，她和丰蓓直升研究生后，在毕业前有了一段空余时间，两人便拉上好友朱晨，开始琢磨在毕业前干点什么实事：开一家小店，这个曾经盘桓在心头的想法，很快开始清晰起来。

“最初我们也不知道要卖些什么？”从未涉足商场的刘虹等3人曾有些困惑，但通过街头调查、价格比较，3人很快决定小店以礼品、饰品为主、辅以鲜花服务。她们还找到一个很有利的条件，一位已工作的朋友答应为她们提供稳定的货源。至于资金，3个人拿出自己的奖学金，又向家里借了些，每人入股15000元。从今年2月起，找店面、装修房子、领执照等一样样按部就班，到4月初，一切准备就绪，挺了一个月后，小店开始逐步显现出活力。有人开始放东西在这里寄卖，有朋友从外地或国外邮寄来新奇饰品。回头客多了，满意度高了，每个人信心满怀。

记者首次进店时，迎面一声必恭必敬的“欢迎光临”竟来自一个大个男生。这位名叫李志伟的男生是刘虹的同学，也是这个小店的营销经理。此外，人力资源、网络销售和建立网站、市场销售、财务等也各有专门同学负责，看似很简单的小店，居然在模拟现代公司的管理模式。

“我是学行政管理的，大二、大三时也在外面公司做过，算是把理论与实践相结合吧。”刘虹说，学校里勤工俭学的氛围挺浓，班上有两个同学已在外面跟别人合办公司了。有时，她们也互相交流一下生意经。“就算是赔了也不怕，我们早有心理准备，关键是从中能学到些东西。”丰蓓赶来店里接刘虹的班时说，希望读了三年研究生毕业后，不比已工作的同学差很多，能与小店一起成长。选择低成本低风险项目入手，是“生活色拉”的特色。虽然“生活色拉”在蒸蒸日上，但并不意味着大学生创业一帆风顺。包括创业的这三位女孩，她们创业不是为了就业，所以压力不是很大。就如刘虹所说，这样的创业也只是业余爱好，如果不读研究生的话，找工作还是主要的。

“生活色拉”一位店员的母亲来参加毕业典礼时，到小店看了看，她说：“不反对她搞这个活动，但如果不找工作，光干这个肯定不行。”她的理由是：孩子读了大学干这个，不是太亏了？应当承认，家长的这种观点是很有代表性的。

### 三、确定并获取创业所需资源

确定并获取创业资源是进行创业资源组合的基础。创业者在自身已有的资源基础上，通过适当的形式建立企业所需要的市场联系和利益关系，促进资源的有效流动，其重要目的就是有效地吸引风险投资。而所需的创业资源还包括企业的人力资源、资金以及生产性资源。从某种意义上讲，企业就是资源的集合体。确定并获取创业资源其实就是将创业过程中所需的特定资源进行整合。在平衡组合各种资源的过程中，创业家是关键的因素，一个优秀的创

<sup>22</sup> 源自<http://finance.sina.com.cn/money/studentYz/20041008/14271065087.shtml>，略作修改

业家的作用就是吸引投资，积极的吸引各种资源流向企业，包括优秀的员工。充足的资金以及顾客和供应商的有力支持，并用这些投资构建企业资产。将全部资源集中到已有的创业构思上，并使其有效地运转，以确保企业能够在市场上推出具有竞争力的可以盈利的新产品或服务。

创业企业还需要对创业资源加以区别对待，对与创业十分关键的资源要加以严格的控制和使用，使其发挥最大价值，而对创业企业来说不太重要的资源则应适当利用，发挥其应有的作用。当然最重要的问题在于如何在适当的实际获得适当的所需资源。因此，创业者应有效地组织交易，以最低的成本和最少的控制来获取所需的资源。

创业者在对现有资源进行分析分析和协调的基础上，依照创业计划的合理预期，明确创业资源的缺口，依据所需要资源的形式与特点，采取具体的措施以保证创业计划的顺利实施。包括对创业资本的融资过程，招募为企业贡献知识和技能并努力工作的人。实物资产主要包括生产设备、机器，建筑物和机械工具；无形资产包括商标、企业声誉、顾客关系等。所有的这些都是创业者在创业过程中必需的资源要素。因此，有效地获得创业资源并进行评价的过程是创业家成功创业的重要保障。

#### 案例：朋友是身边最重要的资源<sup>23</sup>

很多人佩服万通的老总冯仑，觉得这个人很了不起。而冯仑则认为，他的朋友们才真正了不起。1991年，冯仑和王功权南下海南创业的时候，兜里总共才有3万块钱。3万块钱要做房地产，即使是在海南也是天方夜谭。于是王功权想了一个办法。信托公司是金融机构，有钱。他就找到一个信托公司的老板，先给对方讲一通自己的经历。冯仑的经历很耀眼，对方不敢轻视；再跟对方讲一通眼前商机，自己手头有一单好生意，包赚不赔，说得对方怦然心动；然后提出：不如这样，这单生意咱们一起做，我出1300万元，你出500万元，你看如何？这样好的生意，对方又是这样一个人，有这样的经历，有什么不放心？好吧！于是该老板慷慨地甩出了500万元。冯仑就拿着这500万元，让王功权到银行做现金抵押，又贷出了1300万元。他们就用这1800万元，买了8幢别墅，略作包装一转手，赚了300万元，这就是冯仑和王功权在海南淘到的第一桶金。而冯仑和王功权原来就是同事，两人曾一起在南德工作过，后来两人离开南德，携手海南打天下，才有了现在的兴旺发达。冯仑和王功权在事业上是一对绝配，一唱一和，配合得天衣无间。前中学数学教师、“好孩子”创始人、《福布斯》中国富豪宋郑还是通过一位学生的家长，得到了第一批童车订货，这才知道世界上原来还有童车这样一个赚钱玩意儿的。同时，宋郑还做童车的第一笔资金也是通过一位在银行做主任的学生家长获得的。如果没有学生家长的帮助，宋郑还可能会一事无成。

据调查，国内离职下海创业的人员，90%以上利用了原先在工作中积累的资源 and 关系。朋友是资源，而朋友更应该是一个总称。同学是朋友，战友也是朋友。老乡是朋友，同事一样是朋友。一个创业者，三教九流的朋友都要交，谈得来，交得上，就好像十八般兵刃，到时候不定就用上了哪般。朋友尤如资本金，对创业者来说是多多益善。“在家靠父母，出门靠朋友”、“多一个朋友多一条路”是至理名言。一个创业者如果不能交朋友，没有几个朋友，肯定只有死路一条。

#### 四、管理新创企业

管理创新企业的过程主要包括明确管理方式，设立管理机构，制定企业发展战略规划，

<sup>23</sup> 源自<http://ebbs.chinalabs.com/246543.html>，略作修改



设定企业管理制度，创建企业文化。具体的管理措施可以依据管理的具体内容分为：组织和人力资源管理。技术与产品管理、市场营销管理。财务管理和战略管理。在这一过程，创业者发挥着不可或缺的作用。其实管理新创企业的过程也就是创业者依据创业计划，对企业的资源进行整合并使其不断增值的过程。随着企业的成长，其运作方式和体系会不断发展，企业内的每个人都有不同的作用，创业者需要建立相应的管理机构，将具体职责划分到专门部门中，使企业逐渐形成自己的发展轨道，为企业的成长奠定基础。

创业的组织模式，不管是组织内创业还是创办新企业，都需要选择合适的组织模式，从企业发展的生命周期来说，新创企业需要经过初创期、早期成长期、快速成长期和成熟期。在不同的阶段，企业的工作重心有所不同。因此创业者需要根据企业成长时期的不同来采取不同的管理方式和方法，以有效地控制企业成长，保持企业健康的发展。比如，在初创时期和早期成长期，创业者直接影响着创业企业的命运，在这一时期，集权的管理方式灵活而富有效率，而到快速成长期和成熟期，分权的管理方式才能使企业获得稳步的发展。也就是说，在适当时候以适当的方式建立合理的组织模式。这一过程同时也是创业者向企业家转变到过程。

在管理新创企业的初期，创业者需要对企业进行有效的领导，是企业由一个流体型组织完成学习型组织的转变。通过建立有效的内部激励机制，降低到内部员工行为的非效率化，选择适当的激励制度，以协调创业企业员工的创业努力。创业管理的过程也是知识管理的过程，通过有效的知识管理，激发新创企业的内在潜质与能力，在以知识为基础的创新过程中，形成自身的成长路径，并建立与竞争环境相适应的成长战略。通过不断地从企业所面临的机会与挑战中总结经验，建立企业的学习曲线，调整企业的发展模型。通过合理的管理手段使资源随着企业的发展和改进逐渐向平衡结构方式转化。创业者是企业建立生命周期的过渡环节，也就是说企业的成长需要建立符合企业发展的自组织模式，创业者管理角色的转变对企业的发展很重要。因此，在创业管理过程中，要特别重视创业者对整个创业活动的积极推动作用。

值得强调的是，这种划分并不是绝对的。事实上，尽管这四个阶段有明确的次序，但各个阶段之间不是完全隔离的。也就是说，并不是说一定要在前一阶段全部完成之后才进入下一阶段。

综上所述，虽然明确的创业过程有助于提升创业管理的效率，但也有一些专家认为，创业没有特定的流程，因为创业环境差异极大，而且创业过程中会遇到各类无法预知的风险事件，因此创业者必须经常弹性应对。从理论上说，结构化的创业过程有助于创业者对创业管理活动的了解。但在实务上，创业则未必遵循一致的流程，各项活动步骤也没有特定的先后顺序，创业者可视创业情况，决定各项工作的最佳时机。

#### 案例：一个小女孩的成功<sup>24</sup>

钟慧琴，浙江财经学院金融系 2003 届毕业生。大四时和两位志同道合的朋友一起注册了杭州天齐计算机网络有限公司。公司 2003 年 2 月开张营业，主营业务包括小型数码产品、网络工程和针对直接客户的办公耗材销售，她主要负责的是小型数码产品的销售。

创办：一波三折

<sup>24</sup>朱平 韩晓军 徐叔竞等：大学生创业--年轻没有失败这个夏天有点甜，钱江晚报，2003 年 8 月 7 日

其实大学的时候，钟慧琴想得最多的并不是毕业后自己出来开公司。大一的她决心考研；大二、大三，她一心想出国，连目的地都找好了——澳大利亚；真正说到要创办公司，还得从她大四时的一次实习说起。

当时她在杭州颐高数码城的一家电脑公司实习。除了老本行财务外，她的工作还涉及电脑产品的销售。从那个时候起，她对 IT 行业的兴趣也与日俱增。后来她又是一家金融单位实习，和之前在 IT 业的经历相比，这里的工作每天重复单调，闷头工作显然不是钟慧琴想要的，她想趁年轻出去闯一闯。就这样她下定决心和朋友一起把公司注册了下来。

#### 开局：四面出击

公司办起来了，麻烦也接踵而来。第一个难关就是缺少客户，刚开始只能靠亲戚和熟人介绍，没有客户，公司就成了无源之水。钟慧琴意识到不能坐在家里干等业务上门，她开始主动出击，到省内的金华、丽水、宁波等地的电脑城推销自己的产品，也推销自己的公司。

万事开头难。人家第一眼看到她都以为来的是总经理秘书，没想到这么秀气、这么年轻的女孩居然会是公司的一把手，这让客户心里多少有些疑问。而钟慧琴始终觉得诚信终可以打动客户。每到一地，她都认真地去走访客户、和他们聊天；回来后时常给他们发 E-mail，发传真。对于本地的客户，她会时常打个电话或是亲自上门去问候一下，顺带了解一下客户近期的需求。公司实行送货上门。就在记者采访的时候，她还刚刚给中河中路上的客户送去两个墨盒：“东西再小，天气再热，只要客户需要，我们都会送货上门。”

#### 发展：赢利来得比预想的早

客户有了，但“天齐网络”扮演的仍是一个中间商的角色，能够分得的利润可以说是微乎其微。钟慧琴开始想着如何向代理商发展，并积极寻找这样的机会。成功总是青睐有准备的人，现在的钟慧琴已经是好几个产品的浙江省总代理了。随着业务铺开，4 月份公司开始实现盈利：跟他们最初定下的第一年不亏本、第二年在第一年基础上有发展相比，他们已经成功了。

但成功的同时也有失意。在经营上打诚信牌、允许客户赊帐有时并不能得到回报，上个月公司就遇到了客户欠款卷货逃跑的情况。货不见了，钱也没了，钟慧琴除了生气，别无它法，或许这是创业过程必须交的一笔学费吧。

回忆创业之初，她觉得最困难的就是自己的精神压力，毕竟这么大的投资，虽然爸妈很支持自己的事业，可就算到了现在，老妈还时常在她耳边唠叨：找个稳定的工作，安安稳稳的多好！万一不成功的话……。其实钟慧琴自己也早想过失败，可转念一想，年轻就是最大的资本。一旦失败，大不了从头再来。年轻没有失败！

应该看到：走创业之路的大学生毕竟不多，取得创业成功的大学生更是少而又少，虽然可以说他们是市场经济的幸运儿，但又有谁知道他们经历了多少艰难坎坷、挥洒了多少汗水辛酸？创业不仅需要智慧和实力，更需要勇气和毅力！

## 第二节 创业过程模型

创业过程模式是一种观念性的模式结构，主要目的是加强对创业实践的研究指导作用。创业过程模式主要是对创业活动的内涵以及创业管理过程中的关键要素之间的互动管理的诠释，依据模式结构要素的选择与结构特点可以进行如下划分：



### 一、加德纳模式

加德纳（**Gartner, 1985**）提出的创业管理模式，主要包括个人、组织、环境以及创业过程（**new venture process**）四个方面（见图 3-1）。他提出所谓的创业管理其实就是对以上四方面的要素进行有效管理，通过它们之间自发的组合，实现综合效用最大化。

加德纳提出的创业过程理论模型率先从创业过程复杂性出发解释创业过程，比较全面地概括了创业过程的构成要素，为后续的创业过程理论模型提供了雏形。然而，加德纳模型最主要的不足在于只对一系列的构成要素进行集合，使模型显得非常复杂，未能清晰阐释各要素之间的相互作用关系。

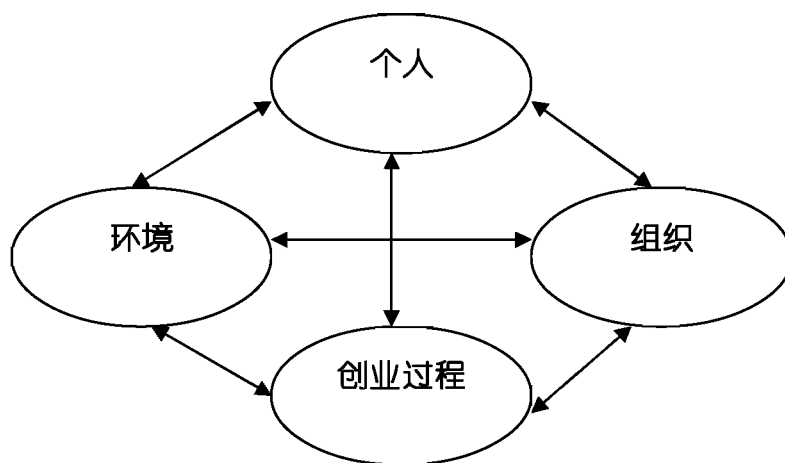


图 3-1 Gartner 模式的创业过程理论模型

资料来源：杜跃平著，《创业学》，西安交通大学出版社，第 2 2 页

### 二、威廉模型

威廉（**William, 1997**）试图改进加德纳模型，从影响新企业成败因素的视角提出了略有不同的创业过程理论模型，包括人（**people**）、机会（**opportunity**）、环境（**environment**）、风险与报酬（**risk and reward**）等要素（见图 3-2），在这一模型中相对于加德纳模型而言，对于人的定义范围更广，提出了针对创业团队外，还包括提供关键服务和重要资源的外部人士，并且特别强调了机会对于创业的重要性，提出发掘机会、评估机会和掌握机会是创业过程的核心等观点。此外，还提出了有关面对风险和追求创业回报也会直接影响创业行为的观点。然而，威廉模型仍然没有关注创业过程的动态性，因此缺乏对创业实践的解释力。

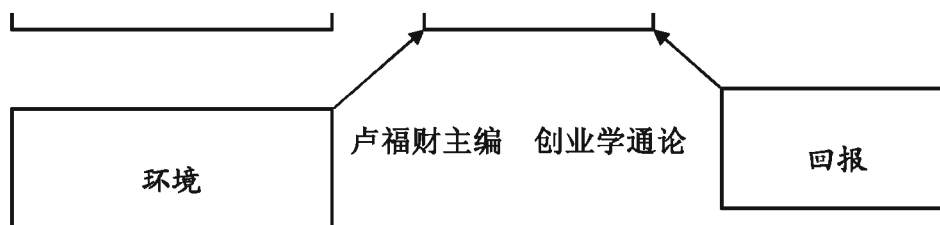


图 3—2 William 模型的创业过程理论模型

资料来源：杜跃平著，《创业学》，西安交通大学出版社，第 2 2 页

### 三、提摩模型

提摩（Timmons, 1999）在他所著的《开创新企业》一书中，提出了新的创业过程模型，他认为，成功的创业活动，必须将机会、创业团队和资源三要素进行最适当的搭配，并且要随着企业发展而相应做出动态平衡（见图）。创业机会、资源与创业团队是创业过程的关键构成要素，其中创业机会是创业过程的核心要素，创业过程实质上是发现与开发创业机会的过程；资源是创业过程的必要支持，是开发机会谋求收益的基础；创业团队是在创业过程中发现和开发机会、整合资源的主体，是新创企业的关键构成要素。

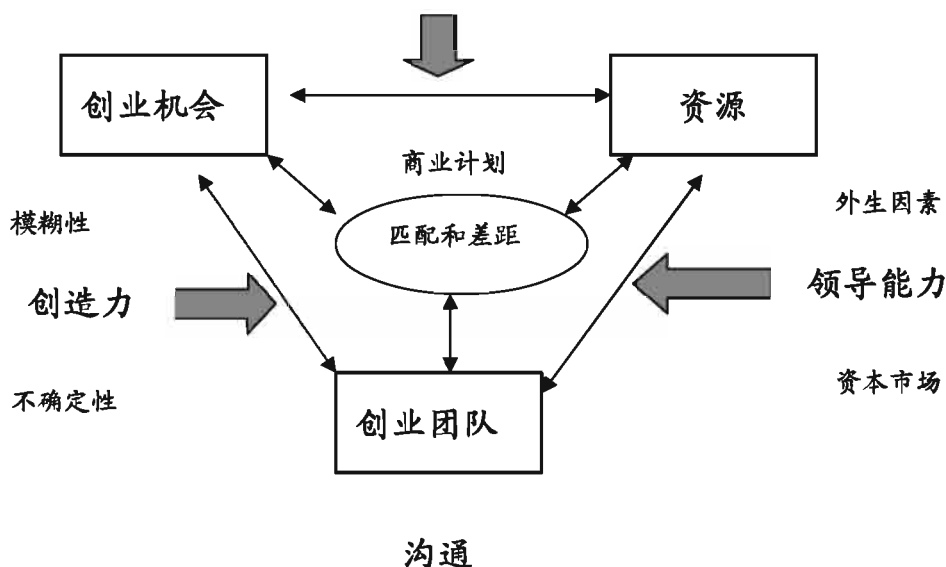


图3-3 Timmons 的创业过程理论模型

资料来源：杨俊著，创业过程研究及其发展动态，外国经济与管理，2004年 9 月，第11页

创业过程由机会启动，在取得必要的资源与组成创业团队之后，创业计划才能顺利实施。在创业初期，机会的识别与选择最为关键，重点在于创业团队的组成，而当新企业顺利启动之后，将会增加对资源地需求。也就是说，这一模型非常强调弹性和动态平衡，创业活动随着时空变迁，机会、团队、资源等三项因素会因此发生变化，而产生失衡的现象。良好的创业管理就必须及时进行调整，把握活动重心，促进创业活动向均衡化发展。

但是，在创业过程中，由于机会的模糊。市场的不确定性。资本市场的风险以及外在环境的变迁，创业活动过程中的不确定因素很多，因而，创业过程充满了风险与不确定性。创业机会、创业团队和资源等三要素也会因相对地位的变化而产生失衡现象，此时创业团队扮演着调整活动重心以获得创业机会与资源相对平衡的核心决策者角色。

创业初期机会挖掘与选择是关键,创业团队的决策重心在于迅速整合资源以抓住创业机会;随着新企业的创立与成长,资源日渐丰富,企业面临更为复杂的竞争环境与市场环境,创业团队的决策重心转向合理配置资源以提高资源的使用效率,构建规范管理体系以抵抗外部竞

争与不确定性等活动。因此,必须依靠创业家的重要作用,积极地发挥领导效应,通过创新与沟通的手段来发掘问题,掌握关键要素,调整机会、资源、创业团队三个层面,适应环境变化与企业发展阶段,适时调整自己的角色与经营模式,使新企业获得持续的发展,帮助其在波涛汹涌、一望无际的大海中,依然乘风破浪地驶向事业的目标愿景。

#### 四、克里斯琴模型

克里斯琴(Christian, 2000)提出了基于创业者和新企业互动的创业过程理论模型(见图3),认为创业者与新企业是创业过程的关键构成要素,创业过程实质上是在外部环境作用下的创业者与新企业的紧密互动过程,将新企业创立、随着时间变化的创业流程管理,以及影响创业活动的外部环境网络之间的衔接协调与平衡三个议题,视为创业者在创业过程中的主要活动内容,作为创业过程研究的核心问题。

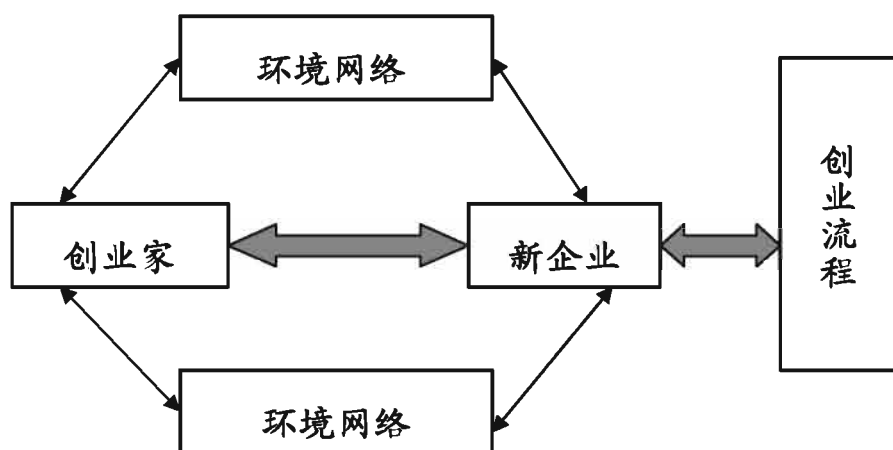


图3-4 Christian 的创业过程理论模型

资料来源:杜跃平著,《创业学》,西安交通大学出版社,第24页

克里斯琴模型与提摩模型同样重视创业家的功能,视创业家为创业活动的灵魂与推动者,如何发展创业家的创业才能,是创业管理工作的一个重点,虽然有人说创业家的冒险进取精神与积极开拓的个性,是属于先天的人格特性,后天很难加以培养。但克里斯琴模型所强调的“创业家与新企业互动的能力”,以及提摩模型所强调的“创业家随着环境的变迁而动态调整创业模式的能力”,都与人格特征的关系不大,也可说明创业家的能力确实可以通过系统的创业管理教育加以培育。

克里斯琴模型强调的创业家与新企业的互动,其内容可以用提摩模型中“创业机会、资源和创业团队三要素的相互作用关系加以说明。而提摩模型强调的创业系统的动态平衡问题,在克里斯琴模型则是以重视创业流程管理来实现。这两个模型也都没有忽略外部环境因素,由于创业所需的机会、资源、团队都需要通过外部市场网络、资本网络、人际网络来获取,因此,认识创业的市场环境,发展创业的网络关系,对于创业成功必然具有关键性的作用

综上所述,我们可以看出,各种创业过程模型都非常重视创业家的功能,把创业家作为创业管理活动的灵魂、中心,这对创业活动的稳定发展是至关重要的。总而言之,创业过程模型为抽象地了解创业过程中的关键因素及相互关系的构成提供了理论依据。以上所提出的模型分别是作者从不同的角度对创业过程做出的客观评价,为我们对具体的创业管理实践活

动的分析与评价，提出了可借鉴的观念性的模式结构，并帮助我们更好地了解整个创业管理过程。

## 复习与练习

### 一、习题：

1. 什么是创业过程？创业的内在本质是什么？
2. 简述新创企业的三个成长阶段及其特点
3. 概括创业过程的“四阶段论”
4. 加德纳模型与威廉模型的主要区别是什么？
5. 提摩模型与克里斯琴模型的联系和区别有哪些？

### 二、思考题：

1. 有人将创业过程一般分三阶段，也有人认为分为四阶段，你同意哪种分法吗？为什么？
2. 根据创业过程理论，你认为政府应该做什么来鼓励并加速中国的创业潮？
3. 你认为创业者在最初阶段应具备哪些素质，总结自身优势，你认为自己适合创业吗？
4. 创业的过程就是不断创新的过程，这句话对吗？你怎样理解创新在创业中的作用？
5. 试图通过以下案例剖析创业过程。

#### 案例应用：马云的创业之路<sup>25</sup>

马云，中国电子商务网站的开拓者，阿里巴巴网站创始人兼 CEO。马云和他的创业经历，与其他互联网精英相比，显得与众不同。

马云的侠气自小有之。为了朋友，为了义气，马云小时打架无数，受过处分，身上缝过 13 针，也曾多次被迫转学。从家长到老师、邻居，都对这个顽皮孩子的前途不抱希望。

从小到大，马云不仅没有上过一流的大学，而且连小学、中学都是三四流的。初中考高中考了两次，高中考大学考了三次，其中第一次高考，数学只考了 1 分。在他第三次参加高考前，他的老师说：“你要是考上的话，我的名字倒过来写。”

“我自己觉得，算，算不过人家，说，说不过人家，但是我创业成功了——如果马云能够创业成功，我相信 80% 的年轻人创业能成功。”马云特意叮嘱记者，一定要把这些话告诉所有想创业的年轻人。

1984 年，历经辛苦的马云终于跌跌撞撞地考入杭州师范大学外语系——他的成绩是专科分数，离本科线还差 5 分，但恰好本科没招满人，马云就这样幸运地上了本科，并凭着满腔热情和一身侠气，当选学生会主席。

大学毕业后，马云在杭州电子工业学院教英语。1991 年，马云初涉商海，和朋友成立海博翻译社。结果第一个月收入 700 元，房租 2000 元，遭到一致讥讽。在大家动摇的时候，马云坚信：只要做下去，一定有前景。他一个人背着个大麻袋到义乌、广州去进货，翻译社开始卖礼品、鲜花，以最原始的小商品买卖来维持运转。

“我一直的理念，就是真正想赚钱的人必须把钱看轻，如果你脑子里老是钱的话，一定不可能赚钱的。”初次下海的经历，给马云留下了深刻的体会。1994 年底，马云首次听说互联网；1995 年初，他偶然去美国，首次接触到互联网。对电脑一窍不通的马云，在朋友的帮

<sup>25</sup>中国青年报，2004 年 7 月 26 日，作者：扬得志

助和介绍下开始认识互联网。当时网上没有任何关于中国的资料，出于好奇的马云请人做了一个自己翻译社的网页，没想到，3个小时就收到了4封邮件。

敏感的马云意识到：互联网必将改变世界！

随即，不安分的他萌生了一个想法：要做一个网站，把国内的企业资料收集起来放到网上向全世界发布。

此时，刚刚步入而立之年的马云已经是杭州十大杰出青年教师，校长还许诺他外办主任的位置。但是，特立独行的马云挥挥手，放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，毅然下海。

此时，互联网对于绝大部分中国人还是非常陌生的东西；即使在全球范围内，互联网也刚刚开始发展：大洋彼岸，尼葛洛庞帝刚刚写就《数字化生存》、杨致远创建雅虎还不到一年；而在北京，中国科学院教授钱华林刚刚用一根光纤接通美国互联网，收发了第一封电子邮件。在这样的形势下，远在尚未开通拨号上网业务的杭州，马云就已经梦想着要用互联网来开公司、下海、盈利。这个想法立即遭到了亲朋好友的强烈反对。

“我请了24个朋友来我家商量。我整整讲了两个小时，他们听得稀里糊涂，我也讲得糊里糊涂。最后说到底怎么样？其中23个人说算了吧，只有一个人说你可以试试看，不行赶紧逃回来。我想了一个晚上，第二天早上决定还是干，哪怕24个人全反对我也要干。其实最大的决心并不是我对互联网有很大的信心，而是我觉得做一件事，无论失败与成功，经历就是一种成功，你去闯一闯，不行你还可以掉头；但是你如果不做，就像晚上想想千条路，早上起来走原路，一样的道理。”

1995年4月，马云和妻子再加上一个朋友，凑了两万块钱，专门给企业做主页的“海博网络”公司就这样开张了，网站取名“中国黄页”，成为中国最早的互联网公司之一。3个月后，临近杭州的上海正式开通互联网，马云的业务量激增。在各企业纷纷忙着建立自己主页的时候，马云的先见之明为他带来了丰厚的利润。当时，制作一张主页，中英文对照的2000字内容、一张彩照，开价就是2万元人民币。不到3年，马云就轻轻松松赚了500万元利润，并在国内打开了知名度。

1997年，在国家外经贸部的邀请下，马云带着自己的创业班子挥师北上，建立了外经贸部官方网站、网上中国商品交易市场、网上中国技术出口交易会、中国招商、网上广交会、中国外经贸等一系列国家级站点。这段经历对马云弥足珍贵。他告诉记者：“在这之前，我只是个杭州的小商人。在外经贸部的工作经历，我知道了国家未来的发展方向，学会了从宏观上思考问题，我不再是井底之蛙。”

1999年3月，马云和他的团队回到杭州，以50万元人民币在一家民房里创办阿里巴巴网站，进行二次创业。采用什么模式？当时全球互联网所做的电子商务，基本上是为全球顶尖的15%大企业服务。但马云生长在私营中小企业发达的浙江，从最底层的市场滚打过来，深知中小企业的困境。他毅然作出决断——“弃鲸鱼而抓虾米，放弃那15%大企业，只做85%中小企业的生意。”

“如果把企业也分成富人穷人，那么互联网就是穷人的世界。因为大企业有自己专门的信息渠道，有巨额广告费，小企业什么都没有，他们才是最需要互联网的人。而我就是要领导穷人起来闹革命。”

马云要做的事就是提供这样的一个平台，将全球中小企业的进出口信息汇集起来——“中小企业好比沙滩上一颗颗石子，但通过互联网可以把一颗颗石子全粘起来。用水泥粘起来的石子们威力无穷，可以与大石头抗衡。而互联网经济的特色正是以小搏大、以快打慢。”

就这样,1999年9月,马云的阿里巴巴网站横空出世,立志成为中小企业敲开财富之门的引路人。当时国内正是互联网热潮涌动的时刻,但无论是投资商还是公众,注意力始终放在门户网站上。马云在这个时候建立电子商务网站,在国内是一个逆势而为的举动,他根据长期以来在互联网上为商人服务的经验和体会,明确阿里巴巴的发展方向是为商人建立一个全球最大的网上商业机会信息交流站点,这种为商人与商人之间实现电子商务的服务在整个互联网界开创了一种崭新的模式,并很快引起美国硅谷和互联网风险投资者的关注,被国际媒体称为继雅虎、亚马逊、易贝之后的第四种互联网模式。

阿里巴巴所采用的独特 B2B 模式,即便今天在美国,也难觅一个成功范例。马云以“东方的智慧,西方的运作,全球的大市场”的角度来设计公司的发展,使阿里巴巴获得了高盛等世界著名风险投资机构的 500 万美元投资,创造一个网站一分收入没有而每日品牌增值 100 万元人民币的奇迹。网站注册成立一个月后,由高盛牵头的 500 万美元风险资金便立即到账。马云用这笔钱做的第一件事情,就是从香港和美国引进大量的外部人才。这个时期,也正是马云对外宣称“创业人员只能够担任连长及以下的职位,团长级以上全部由 MBA 担任”的时候。彼时,12 个人的高管团队中除了马云自己,全部来自海外。

1999 年底,马云以 6 分钟的讲述获得有“网络风向标”之称的软银老总孙正义的赏识。两人进行了 3 分钟的单独谈判后,马云获得了孙正义 3500 万美元的风险投资。软银每年接受 700 家公司的投资申请,只对其中 70 家公司投资,而孙正义只对其中一家亲自谈判。事实证明,无论是高盛还是孙正义,对马云的判断都是准确的。在电子商务领域,马云显示了自己的独特视角和预见性:创业当年,阿里巴巴的会员就达到 8.9 万个;2000 年达到 50 万;在 2001 年互联网的严冬季节,依然实现了百万会员的目标,并成为全球首家超过百万会员的商务网站;目前的会员总数已经超过 350 万之巨。在互联网最寒冷的冬天里,阿里巴巴成为最早宣布赢利的 .com 之一,并被哈佛、斯坦福等著名商学院选为案例,连续 4 年被《福布斯》评为全球最佳电子商务站点第一名。

2000 年 1 月,阿里巴巴与全球首屈一指的互联网投资者——软库携手,引入软库的 2000 万美元投资,同时,与软库合作开发日文、韩文及多种欧洲语言的当地阿里巴巴国际贸易网站。2003 年 5 月,阿里巴巴投资 1 亿人民币推出个人网上交易平台淘宝网(Taobao.com),致力打造全球最大的个人交易网站,2004 年 7 月,又追加投资 3.5 亿人民币。截至 2005 年 7 月 10 日,淘宝网在线商品数量超过 800 万件、网页日浏览量突破 9000 万、注册会员数突破 760 万、2005 年二季度成交额达 16.5 亿人民币,遥遥领跑中国个人电子商务市场。在全球权威 Alexa2004 年排名中,淘宝网在全球网站综合排名中位居前 20 名,中国电子商务网站排名第 1 名。

2003 年 10 月,阿里巴巴创建独立的第三方支付平台——支付宝,正式进军电子支付领域,目前,支付宝已经和国内的工商银行、建设银行、农业银行和招商银行,国际的 VISA 国际组织等各大金融机构建立战略合作。截至 2005 年 3 月的数据,通过支付宝在淘宝网的日均交易额就已超过 350 万人民币,而增势依然十分迅猛。

2004 年 2 月,阿里巴巴特意在北京公布了自己总额为 8200 万美金的新一轮私募成功,这是迄今为止中国互联网业金额最大的一次募资。这笔战略投资加上此前风险投资的结余和自身 1 亿多元人民币的利润,目前,阿里巴巴已有 10 亿元人民币的现金在手,已经可以和国内任何一家门户网站并驾齐驱了。马云就此放出豪言——“2004 年,我们要实现每天利润 100 万;2005 年,我们要每天缴税 100 万。”这话如同马云本人一样——看似狂妄,实则

精明。马云对外宣称的数字，都是通过财务统计过的：单日赢利100万的目标，其实在2003年7月就已经单月实现了；而他在公众面前夸下每天缴税100万的“海口”，也都是公司内部正在执行的目标。

“伟大的企业要能赚钱，光会赚钱的企业不是伟大的企业。”阿里巴巴创始人、首席执行官马云被著名的“世界经济论坛”选为“未来领袖”、被美国亚洲商业协会选为“商业领袖”，是50年来第一位成为《福布斯》封面人物的中国企业家，并曾多次应邀为全球著名高等学府麻省理工学院、沃顿商学院、哈佛大学讲学。2002年5月马云成为日本最大的《日经》杂志的封面人物，《日经》杂志高度评价阿里巴巴在中日贸易领域里的贡献。

阿里巴巴成立至今5年多时间，全球十几种语言400多家著名新闻传媒对阿里巴巴的追踪报道从未间断，被传媒界誉为“真正的世界级品牌”。全球著名的互联网流量监测网站Alexa.com对全球商务及贸易类网站进行排名调查，阿里巴巴网站排名首位。马云的魅力不仅仅在于让自己的公司赢利，为了整个行业的发展，他的侠者气质也挥洒得淋漓尽致。著名的“西湖论剑”便是一例。

2000年9月10日，阿里巴巴成立一周年之际，通过马云的积极奔走并请大侠金庸从中穿针引线、广发英雄帖，中国互联网的风云人物——新浪的王志东、网易的丁磊、搜狐的张朝阳以及8848的王峻涛等，在马云的诚意感召下欣然赴约。这些行走互联网商海江湖的英雄，这些平时激烈竞争和搏杀的对手，首次坐到了一起，在美丽的西湖边共同探讨互联网的发展和对策。马云后来干脆将此活动改为了一年一度的“西湖论剑”，成为中国互联网界的年度盛事。

在马云的办公室里，高高悬挂着金庸先生手书的题词——“临渊羡鱼，不如退而结网”。细品马云一直以来的创业足迹，这个题词正是点到要害，这也正是马云步步成功的秘诀。

2005年8月11日下午2点，雅虎中国与阿里巴巴终于握上了双手。阿里巴巴全面收购雅虎中国的所有资产，其中包括雅虎门户，雅虎一搜、IM、mail，还有3721网络实名、一拍上的所有资产，此外，雅虎还将给阿里巴巴公司投入10亿美金现金，作为阿里巴巴重要的战略策略投资者之一而且雅虎也将获得阿里巴巴35%的股权。同时，这笔买卖也成为10年来中国互联网产业最大一笔合并案，并改写了中国互联网历史。面对未来，马云又有豪气的预言——“中国互联网从广告市场的争夺到短信息市场的争夺，再到网络游戏市场的争夺，很快就要进入对电子商务市场的争夺。一直以来互联网的重要意义就在于：互联网正在为客户和原厂商创造新的价值，并在此基础上，引发更大规模化的企业活动。”

“中国电子商务产业格局将产生巨变，一个新的互联网应用人群正在形成主流，互联网将由‘网民’和‘网友’时代进入‘网商’时代。作为网商的代言人，阿里巴巴有一个使命，那就是要把互联网带入网商时代。”

请思考：

- (1) 假如你是马云，你认为现在阿里巴巴处于创业的什么阶段，你将会采取什么措施？
- (2) 根据创业过程的“四阶段论”来划分马云的创业历程吗？
- (3) 你觉得支撑马云自己放弃了在学校的一切地位、身份和待遇，毅然下海的动因是什么？
- (4) 十年时间马云从白手起家到互联网大王，你有何感想？

## 第四章 创业机会识别

孙子曰：“知己知彼，百战不殆”，意思是对内部环境和外部环境的完全掌握是取得成功的关键因素。商场如战场，为了取得竞争的胜利，创业者在创业初期要做好充分准备，要通过大量的调查研究掌握宏观环境和行业环境的具体情况，从而发现机会，了解面临的威胁。但是创业者发现的机会由于其来源的不同，会形成不同的机会类型，而且不同的机会为创业者带来的价值也不一样，因此，创业者必须对发现的机会进行认真的评估，再根据评估结果做出科学的决策。

加拿大贝达制鞋公司流传着这样一个故事：有两个同时被派到非洲地区推销皮鞋的业务员，第一位业务员一出机场，看到当地人都不穿鞋，就立即打电话告诉公司，这里的人都不穿鞋，肯定没有市场。第二位业务员一出机场看到当地人没穿鞋，就想非洲人都没穿鞋，如果一人买一双，将是多大的市场啊，他立即把这一好消息报告到公司。贝达公司一直秉持着后者的经营理念，今天公司分支机构遍布全球。

资料来源：赵伊川. 创业管理. 北京：中国商务出版社，2004. 7. 第 30 页。

本章主要从创业环境分析、创业机会的来源与类型、创业机会评估、创业机会识别与开发四个方面进行介绍。

### 第一节 创业环境分析

环境是企业生存和发展的土壤。创业环境分析就是要对创业企业的生存土壤进行分析，它是发现创业机会的基础和前提。动态变化的环境能给行业带来机会，也能制造威胁。创业环境分析的目的是使创业者了解环境，发现并抓住创业机会。

创业环境是指与创业活动有关的所有要素，包括宏观环境和行业环境，如图 4-1 所示。

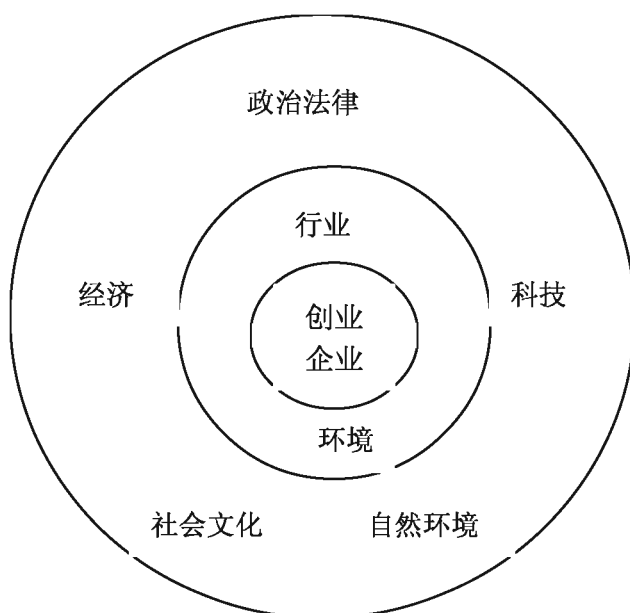




图 4-1 创业企业的环境

### 一、宏观环境分析

宏观环境是指给企业创造市场机会或制造威胁的各种要素，包括政治法律环境、经济环境、社会文化环境、自然环境和技术环境等因素。虽然宏观环境对企业的影响可能是间接的，但是影响巨大，而且企业无法控制宏观环境，只能适应它。

#### （一）政治法律环境

政治环境是指一个国家或地区制约和影响企业的各种与政治有关的环境要素，包括政局、政治制度、体制、方针政策等。政治环境是企业生存发展的基础和条件。政局包括外交政策、执政党更换、要员变换、社会治安恶化、民族矛盾以及社会动乱等情况。这些情况对企业的正常经营活动有很大的影响，因此，创业者在创业前要对影响企业经营的比较敏感的政局环境进行详细分析。国家政策是企业经营必须遵守的准则，企业制定的经营战略和目标必须适应国家政策，如地区经济发展政策、产业政策、财政政策、税收政策、货币政策、外汇政策、价格政策、外贸政策等。创业者应对各种相关政策有充分的了解，并能对它们的变化趋势做出正确的判断，充分利用政策带来的机会。

法律环境包括国家或地区制定的法律、法规、法令等，它们既保护企业的正当利益不受侵害，同时又监督和制约企业的行为。国家会制定许多与企业经营活动相关的法律法规，如《合同法》、《知识产权保护法》、《企业破产法》、《质量法》、《商标法》、《专利法》、《反不正当竞争条例》、《环境保护法》等。创业者要对这些法律法规有一定的了解，才能既保护自己的正当利益，又不会因违反相应的法律法规，而受到惩罚。

政治法律环境是保障企业正常经营的基本条件。在一个稳定的政法和健全的法律环境中，企业才能通过公平竞争，获得长期、稳定的发展。但政治法律环境对企业而言，是不可控的，具有强制性的，企业只有适应这些环境，才能使生存和发展。因此，创业者要充分了解相关的政治法律环境，否则会导致极大的损失。

#### （二）经济环境

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济要素，包括经济周期、经济结构、经济发展战略、消费者收入状况、资本市场和基础设施建设等因素。衡量这些因素的经济指标有国民生产总值、物价水平、消费支出水平、国际收支情况、利率、通货供应量、政府支出、汇率等指标。创业者要对这些经济环境有深刻的了解。

经济周期是经济发展过程中出现的周期性波动，分为繁荣、衰退、萧条和复苏四个阶段。经济周期性波动会影响到几乎所有的产业和部门的变化，不同经济周期阶段也会产生不同的机会，而且机会的多少和大小也不一样，一般而言，在经济处于衰退和萧条期，创业机会相对较少，而经济处于繁荣和复苏期，创业机会相对较多。创业者要正确认识经济发展的周期性，了解经济发展所处的阶段，利用不同阶段的特点，有针对性地制定相应的策略，避免企业经营的较大波动，使企业持续稳步发展。

经济结构是指国家或地区的产业结构、分配结构和消费结构等。如很地区都形成了某些产业的集群，对创业者而言，在具有产业集群的地区创立相关的企业成功的机会将大大增加。

经济发展战略是指国家、地区或部门从全局出发制定的长期的经济发展规划，如国家的西部大开发战略，就为创业者在西部创业提供了许多绝佳的机会。

消费者收入状况是影响购买力的最主要因素之一。但要区分实际收入和货币收入状况，实际收入是指扣除通货膨胀、税收等因素后的收入，它的增加表明实际购买力的增加，但是

货币收入却不同，有时货币收入增加并不一定增加实际购买力，可能实际购买力反而下降。

资本市场是市场经济的重要组成部分，在现代经济中有重要作用，它是融通资金、调节投资的重要渠道，它的发展状况直接影响创业者在资本市场上获得资金的数量和难易程度。

### （三）社会文化环境

社会文化环境是指一个国家和地区的社会结构、民族特征、社会风俗和习惯、信仰和价值观、行为规范、生活方式、文化传统、人口状况等要素。

人口是消费市场的基本前提，是决定市场规模的重要因素。人口状况包括人口数量、人口密度、年龄结构、地区分布、民族构成、职业构成、家庭规模、家庭寿命周期、收入水平、教育水平等。人口状况的变化意味着市场结构、市场规模的变化。例如，不同地区的人群，由于地理环境、自然资源、气候条件等的不同，消费需求的种类、数量等都不同，购买习惯和购买行为也存在差异；不同年龄的人对商品和服务的需求不同，由此形成不同的市场；不同性别、职业的人，不仅需求不同，而且购买行为与购买习惯也不同。

文化是人们价值观、思想、态度、社会行为等的综合体。一个社会的核心文化和价值观有着高度的持续性，它是人们世代沿袭下来的，影响和制约着人们的行为，同样影响着人们的购买行为和消费习惯，也影响着企业的经营。创业者要充分理解当地的核心文化，同时也不要忽视在核心文化基础上派生出来的亚文化，具有不同亚文化的群体在市场需求和消费行为上表现出很大的差异，即使有相同的亚文化的人，也可能表现出不同的市场需求和消费行为。

### （四）科技环境

科技环境是指社会技术总水平及变化趋势，包括科技水平、科技政策、科技力量、科技立法等，它们直接或间接地影响着创业企业的经营。

科技的进步使社会对企业的产品或服务的需求发生重大的变化，它为一个行业或几个行业创造机会，也可能会形成威胁。创业者要特别关注将进入的行业的科技发展状况及未来发展趋势，根据科技成果的商品化速度及技术淘汰速度，选择合适的技术环境，才能使创业企业不会因技术原因，在创业后不久就被更新的技术所淘汰。

### （五）自然环境

自然环境是指影响企业经营的自然因素，包括土地、河流、森林、海洋、生物、矿产、能源等。对自然环境分析的目的是要了解当地的环境和资源是否具备了行业发展的资源条件，是否适合创业企业的生存和发展。许多自然资源是不可再生的，并不是取之不尽用之不竭的，如石油、矿石等资源，因此要了解当地的资源对创业企业发展有何优势，能持续多久，是否会因为某些资源的缺乏影响企业的正常经营，同时也要考虑环境保护等问题。所以，创业者要考虑在经营过程中如何保护自然环境、不浪费资源，以实现创业企业、消费者和社会三者利益的和谐统一。

## 二、行业环境分析

行业是指提供同类产品或服务的企业的总和。行业环境分析包括行业生命周期阶段、行业结构等。

在行业不同的发展阶段，行业的经济特征是不同的，这些不同的经济特征直接影响创业企业所要生产的产品能否为它带来利润，也决定创业企业进入该行业的最佳时机等。行业分析的目的在于了解有吸引力的行业应具备哪些因素，行业的哪些部分最有吸引力，以便创业者在最佳的时间选择行业最好的环节进行投资。决定行业吸引力水平的综合分析工具是五力模

型，该模型分析了行业内决定价格/成本的关系，同时也分析了决定行业利润水平的五种力量。

### （一）行业生命周期阶段

每一个行业的发展都要经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段，如图 4-2 所示。对创业者而言，不同的行业发展阶段带来不同的机会和威胁。

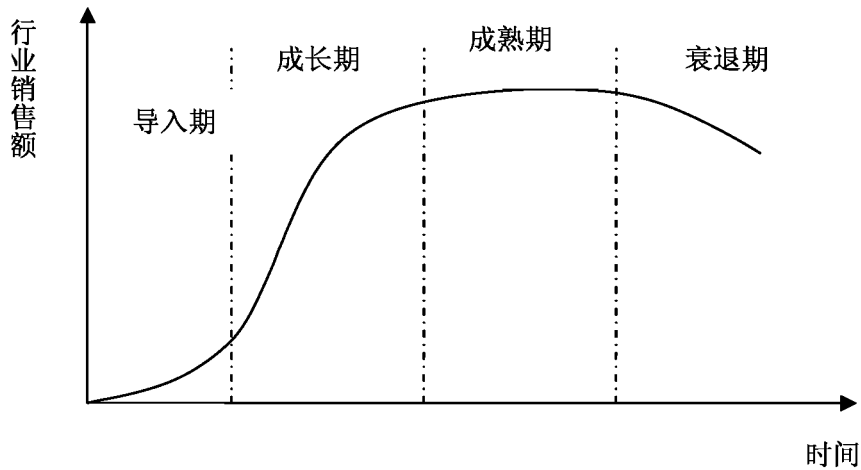


图 4-2 行业生命周期

#### 1、导入期

在此阶段，行业处于起步阶段，技术处于研制过程中，技术发展具有很大的不确定性，产品单一，价格较高，产品质量存在许多缺陷，企业数量较少，竞争不激烈，消费者群体不明确且规模很小。行业的发展前景不明朗，但存在许多创业机会，一般而言，先进入者享有制定生产、技术等标准的优势，也享有声誉优势，但也存在很大的技术风险和市场风险。

#### 2、成长期

在此阶段，技术趋于成熟，技术发展方向明确，产品数量大，产品种类增多，价格不断下降，质量和可靠性得到提高，企业数量不断增加，行业规模扩大，竞争趋于激烈，消费者群体不断增多，且出现许多细分市场。行业的发展前景较明确，主要的细分市场已经被企业占有，但由于市场需求增长较快，也还存在许多机会。

#### 3、成熟期

在此阶段，技术发展已经很成熟，行业稳定发展，产品趋于大众化，产品数量大，产品种类齐全，企业间竞争激烈，产品趋于同质化，企业通过广告等方法扩大品牌，实力弱的企业不断被兼并或破产，实力强的企业的市场占有率较高。细分市场基本被企业占有，消费者规模达到最大，且较稳定。因此，此阶段的创业机会不多。

#### 4、衰退期

此阶段是行业衰退、消亡的阶段，行业规模不断削减，很多企业纷纷退出该行业。顾客对产品非常了解，且对价格很敏感，而不注重革新，因此企业的成本控制尤其重要，又由于市场需求不断减少，企业赢利能力不断下降，许多企业倒闭或退出。因此，此阶段机会不会太多，创业者应尽量避免在此阶段进入该行业。

行业发展的四个阶段是所有行业都必须经历的，只不过时间的长短不一而已。这四个阶段给创业者带来的机会也各不相同，其中，在导入期和成长期的机会较多，创业者应尽可能在这两个阶段进入行业，而成熟期和衰退期的机会不多，但威胁却较大，创业者应尽量避免在这两个时期进入该行业。

## （二）行业结构

行业结构是指在特定市场中，企业间在数量、份额、规模上的关系，以及由此形成的竞争形式。行业结构包括企业数量、规模及其在行业中的位置，买主的数量、规模及其构成，从供应商到最终用户的分销渠道状况，行业内的一体化程度，行业的总体规模，进入市场的难易程度，行业的竞争状况及其吸引力等。

对行业结构分析的主要目的是了解行业的长期吸引力及未来的赢利能力。我们可以通过迈克尔·波特提出的五力模型进行分析（如图 4-3），以便了解行业的竞争状况及其吸引力。

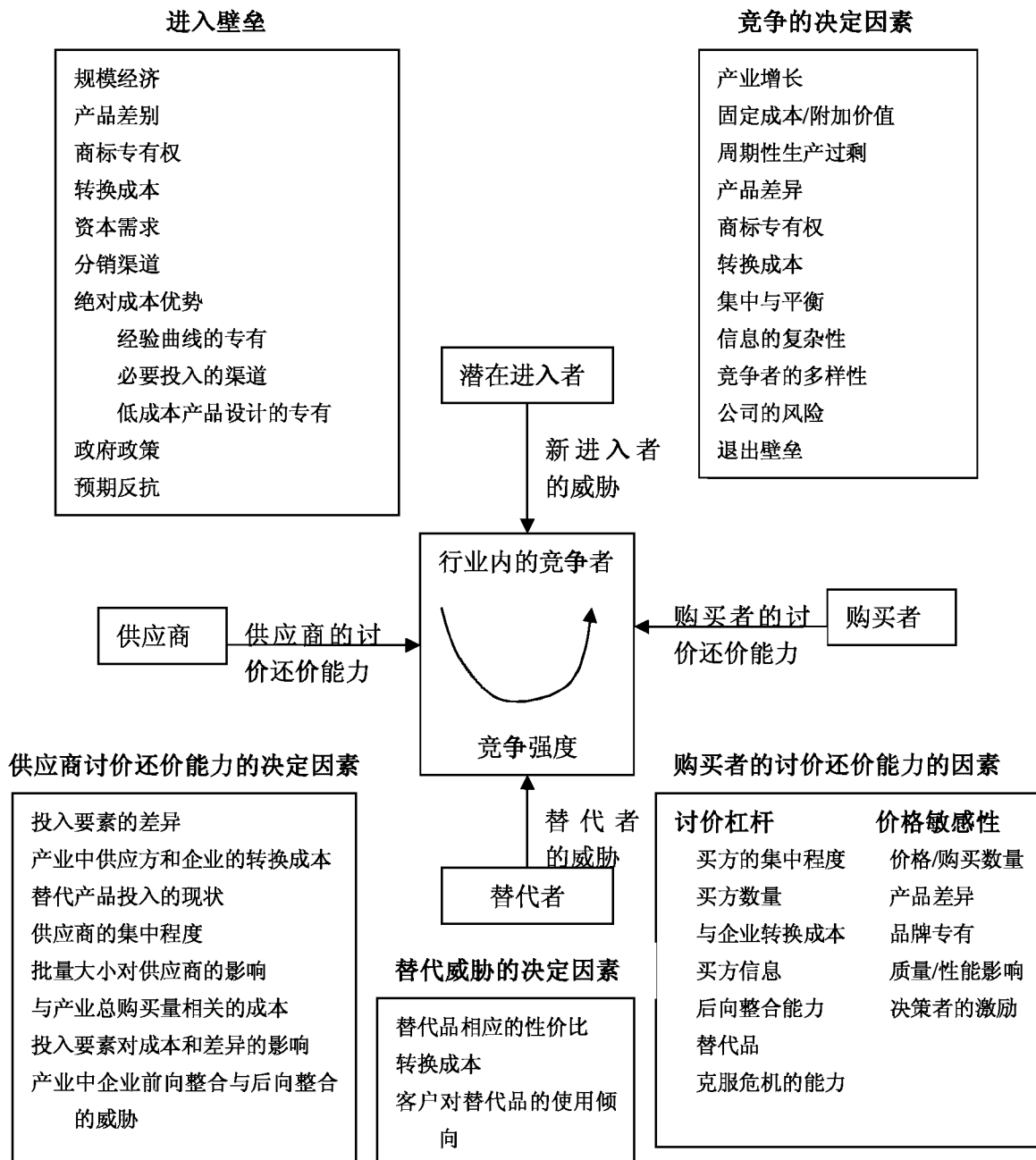


图 4-3 五力模型

资料来源：[美]迈克尔·波特著. 竞争优势[M]. 陈悦译. 北京：华夏出版社，1997.

五力模型认为企业赢利能力取决于企业所处行业的吸引力以及企业在行业中的相对市场位置。五力模型中的五力是指潜在进入者的威胁、替代品的威胁、供应商的讨价还价能力、

购买者的讨价还价能力和现有竞争者之间的竞争。这五种竞争力的综合作用决定了行业竞争激烈程度，形成行业的吸引力和赢利能力，不同行业的五种竞争力的综合作用不同，同一行业的不同发展阶段的五种竞争力的综合作用也不同，因此，不同行业或不同行业发展阶段的吸引力大小不同。创业者可以按图 4-4 对行业的五力模型进行分析。

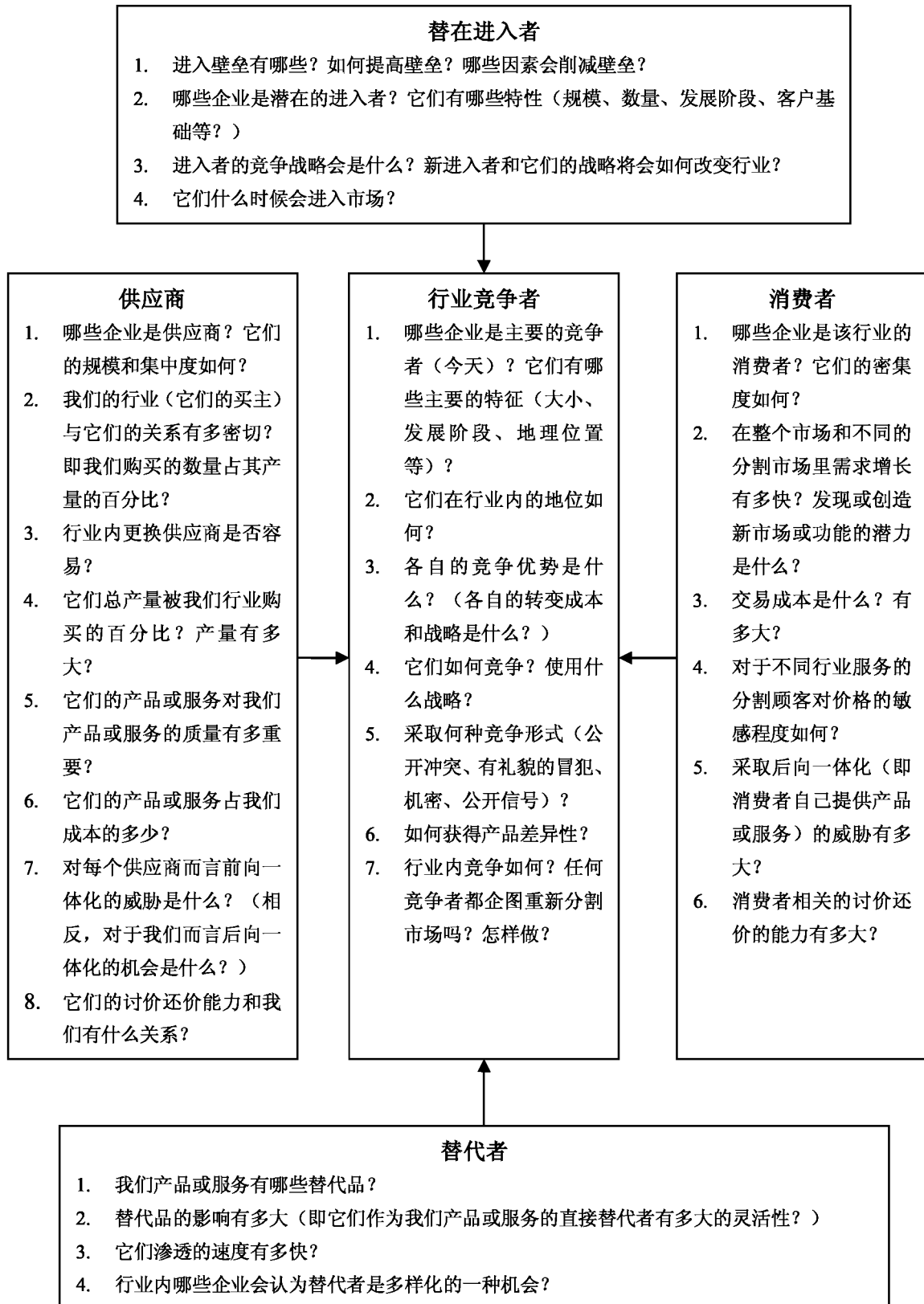


图 4-4 五力模型的具体分析

资料来源: [美]Donald F. Kuratko 和 Richard M. Hodgetts 著.创业学——理论、流程与实践. 张宗益 译.清华大学出版社, 2006.

### 1、行业进入壁垒

大部分创业者进入的行业都是已经存在的行业,只有极少数创业者进入的是全新的行业。创业者在进入一个行业之前要充分了解该行业的进入障碍。行业的进入壁垒越大,潜在进入者就越难进入该行业。有些壁垒是行业特有的,而另外一些壁垒是行业内的企业制造的,因为潜在进入者进入行业后将在两个方面减少现有企业的利润:一方面,进入者会瓜分原有企业的顾客;另一方面,进入者会争夺供应商。对一个行业而言,进入威胁的大小取决于现有企业的反击程度和进入壁垒的大小,如果进入壁垒高,现有企业的反击程度强,潜在进入者就难进入该行业,那么进入威胁就小。行业的进入壁垒主要有以下几方面。

#### (1) 规模经济

规模经济是指在一定时期内,企业所生产产品或提供服务的绝对量增加时,其单位成本反而下降。任何行业,因行业特性等,都会有一个最佳的规模经济生产点。在最佳规模经济生产点生产的现有企业相对新进入者有成本优势,这就构成了进入障碍。新进入者要成功进入一个行业必须具备一定的生产规模,才能取得相应的成本优势,否则将处于成本劣势。

#### (2) 产品差异

产品差异优势是指现有企业通过长期的大量广告宣传、优质服务等形成的商标信誉、客户忠诚等优势。如果行业存在产品差异优势,新进入者在进入该行业后将要花费很大的代价进行品牌建设、广告宣传等工作来树立自己的品牌和信誉,培养客户忠诚等,只有这样才能改变顾客对企业品牌的接纳,否则企业将很难生存。

#### (3) 投资量的大小

进入任何一个行业都要有相应的技术和资金的投资。如果行业的技术是垄断的,新进入企业要获得相应的技术必须通过购买或者自行研发。新进入企业通过购买获得技术,可能存在成本劣势或其它风险,而自行研发在技术领先上可能有优势,但是存在很大的风险,这两种方法的成本都很高。此外,生产产品可能需要大量的资金,这样就形成了进入障碍。

#### (4) 转换成本

转换成本是指由于转换购买、生产或销售而花费的成本。企业进入新行业后,原有的固定资产、原材料、技术及员工等进行转换的成本,也包括心理转换成本。转换成本越高,进入新行业越难。

#### (5) 绝对成本优势

由于行业内现有企业在此行业内经营了一段时间后,就会拥有经验曲线带来的成本优势。经验曲线是指由于做同一件事情而获得了做该事的某些诀窍之后,完成该事的总成本会更低。相对新进入企业而言,现有企业对投入要素渠道的控制,也将获得成本优势。

#### (6) 资源的限制

某些行业的资源,如原材料、劳动力、设备等供应充足,企业就容易进入,相反,某些资源很稀缺,除非有可获得的替代资源,否则企业很难进入该行业。

#### (7) 分销渠道

产品的差异化是否对潜在进入者有阻碍与最终消费者对产品的选择偏好有关。对新进入企业而言,必须改变原有经销商的偏好,使自己的商品能够通过它们进入销售渠道,这种经销商的偏好就是进入障碍。那些与原有企业建立专营的销售渠道所形成的障碍,对新进企业

而言，要进入这种渠道的阻力很大。

#### （8）政府限制

政府对宏观经济和产业经济发展会做出相应的政策法规。如果选择的行业符合政府宏观或产业经济发展政策，那么企业就能在较宽松的环境下生存和发展，相反，可能会受到很多限制，甚至不能得到国家的批准。

#### （9）预期的反抗

行业中已有企业对新进企业的反抗越强烈，就越难进入该行业。在以下情况时，预期的反抗会较大：

- ① 行业内现有企业之间的竞争已经十分激烈；
- ② 行业内现有企业拥有的资源充足，且没有其它经营的机会和能力；
- ③ 行业的发展潜力小，市场容量较小，现有企业的生产能力已经能够满足市场的需求；
- ④ 行业内使用的资产的专用性很强；
- ⑤ 退出壁垒很高。

#### 2、供应商的讨价还价能力

供应商通过两种方式对行业施加讨价压力：一是提高产品或服务的价格；二是在现有价格情况下，降低产品或服务的质量。这两种情况都会使行业的吸引力减小。如果能成功应用上述两种方式，供应商就能将行业利润转移到自己的行业内。供应商在下列条件能对行业内现有企业的利润施加压力。

（1）供应商的集中度。当行业的供应商只有极少数几个，也就是说，集中度较高，而相应的替代品较少或者性价比更低时，供应商的讨价能力就更强。

（2）替代品。当供应商提供的产品或服务在市场上没有好的替代品，供应商在讨价时就处于优势地位。相反，如果行业能够很容易在市场上获得供应商提供的产品或服务的替代品，那么供应商的讨价能力就会变弱，因为替代品限制了它的价格。

（3）购买力。如果行业要购买很大数量和总额的产品或服务，同时又占供应商的销售额的很大比重，那么供应商为了得到这种大订单，在讨价时会适当做出让步。

（4）转换成本。行业在选择供应商时，如果存在很高的转换成本，那么行业很难要到低价或要求供应商提高产品质量。

（5）整合威胁。当供应商有能力进入行业时，供应商的讨价能力就越强，如果供应商在讨价时的期望得不到满足，那么它很可能选择自己进入现有行业，也就是向前整合。

#### 3、购买者的讨价还价能力

购买者在讨价还价过程中，通过两种方式对行业施加压力：一是要求行业降低产品或服务的价格；二是要求行业提高产品或服务的质量。购买者的上述两种讨价方式都会降低行业的利润，降低价格会使收益下降，而质量提高会使成本增加而使利润下降。购买者在以下情况讨价能力可能更强。

（1）购买者的集中度。当购买者的购买量和购买额很大时，购买者在与行业之间讨价时，要么要求降价，要么要求提高产品或服务的质量，从而使购买者处于讨价的有利地位。

（2）购买者的成本。如果产品在购买者的总成本中占有较大比重，购买者对价格就会很敏感，特别是在购买数量较大时，单位产品的价格上的细微让步，都可能给购买者带来巨大的利益，因此，购买者在讨价时就会花很多时间和精力。

（3）替代品。当购买者可以很容易购买到行业提供的产品的替代品或相似品时，购买者

就会有很强的讨价能力。因为如果行业要价过高或提供的产品或服务的质量过低，购买者就会选择替代品或相似品，也就是说替代品或相似品限制了行业提供的产品或服务的最高价格。

(4) 转换成本。如果购买者在选择供应商时的转换成本很低，那么购买者很容易就会转向购买其它供应商的产品或服务，这样对原有供应商而言，要价不能太高或者提供的质量不能太低，否则顾客就会流失。

(5) 整合的威胁。如果购买者有能力或意向自己生产由行业提供的产品或服务，那么购买者的讨价能力就会很强。当购买该产品或服务比自己生产更有利可图时，购买者才会选择购买，否则可能选择自己生产。

#### 4、替代者的威胁

所有行业都面临替代品的竞争。如果替代品盈利能力很强，就会把本行业的价格限制在一个较低的价格水平上，使行业利润也较低，这样不利于行业的发展。因此，来自替代品的性能/价格的吸引力越大，该产品的价格上限越低。

#### 5、现有竞争者

如果行业内的其它四个力（供应商的讨价还价能力、购买者的讨价还价能力、进入壁垒很低、有良好的替代品）都很强，那么将会使行业竞争更激烈。每一种力量都单独引起成本上升或价格下降或者对两者都有影响，成本上升或价格下降都直接影响行业的利润。当出现以下情况时，行业内企业竞争加剧。

(1) 很多实力相当的竞争者。行业中的企业越多，竞争就越激烈。如果行业内存在很多实力相当的竞争者，特别是其中某些企业会通过降价或降低质量来抢夺顾客，那么竞争会十分激烈。当行业内领导者时，会由于领导者能给行业内其它企业以指导或控制，而防止行业陷入恶性竞争。

(2) 行业增长缓慢。随着行业的增长，有足够多的消费者来满足企业生产能力的增长。一旦行业增长速度变慢，即消费量的增加没有生产能力增加的速度快时，就会出现生产能力过剩，那么为了解决自己的销售问题，企业之间就会通过降低价格或者提高质量等方法来争夺顾客。

(3) 高固定成本。如果企业有高的固定成本，那么它就需要较大的产量才能保本。因此，高固定成本的企业会尽可能的提高生产量，这样就可能会导致价格竞争，从而使整个行业的利润下降。

(4) 产品差异性较小。如果行业内各企业生产的产品差异性小，那么顾客选择该类产品的标准就是哪个企业的产品价格更低，就选择购买哪个企业的产品。因此，企业为了使顾客选择购买自己的产品，只有价格比竞争对手的产品价格更低，而质量要保持不变或更高，这样就会形成价格战，使行业吸引力降低，利润减少。

(5) 退出壁垒高。如果行业内企业很难退出该行业或者退出成本太高，那么企业会尽可能的留在行业内，无论竞争多么激烈，除非企业不能生存了，否则将会一直竞争下去。由此可见，退出壁垒高的行业的竞争会很激烈，行业利润也不会很高。

## 第二节 创业机会的来源与类型

创业是建立在市场机会基础上的。对创业者而言，迅速发现市场机会，评估市场机会存在的商业潜力的能力是至关重要的。



## 一、创业机会的来源

创业机会是指具有很强吸引力的、较为持久的、适时的创业活动空间，它存在于为顾客或消费者创造价值或增加价值的产品或服务中。创业机会是创业者用创意开发出来的。创意是创业者的初步设想或灵感。一个好的创意可能会成为一个好的机会，但也可能不能成为机会，所以创意数量远比市场机会要多，创意可以通过多种方法获得，它可能产生于突发的奇想，也可能产生于异想天开的灵感，创意可以区分为意外发现的和经过深思熟虑才能发现的两种来源。创业机会存在于社会与经济的变革过程之中，可能来自改良设计现有产品，也可能来自机缘巧合等。管理大师德鲁克认为通过系统的研究可以发掘创业机会，创业机会来自七个方面。

### 1、意料之外的事件

意料之外的事件包括意外的成功、意外的失败、意外的变化。这都是一些特殊事件，创业者对这些特殊事件的分析可以发现创业机会。意外的成功是一种偶然的成功，它与企业一贯的做法不同，也与原有的判断不一样，是在非常规的做法中取得的成功，完全超出意料之外的。意外的失败有两种：一是由于决策失误而造成的失败；另一种是经过认真计划、执行后，仍然出现的失败。第二种失败可能存在创业机会，要认真对其失败的原因进行分析，找出失败的原因，在找失败原因过程中机会可能就会出现。意外的变化是指出现人们意料之外的各种变化，这些变化可能带来意想不到的创业机会。

程登辉大学毕业后一直找不到合适的工作。当她看到城里人很喜欢山里的土特产时，就想到将老家边远山区那些纯天然的山货运到城里来销售。打定主意后，程登辉先是带了一小部分品种来到成都“探路”，结果大受欢迎。原因是这种无污染的山货，正是追求生活质量的城市居民最为喜欢的。尝到甜头后，程登辉立即在家乡找了几个帮手。她亲自前往湘西山区组织货源，并在成都租了一个20多平方米的门面，专门销售农家山货。没多久，程登辉又将小店一分为二，一边为批发部，一边为零售部。为充分利用店里的空间，她又在靠门道的位置卖起了山里的苦凉茶。用程登辉的话说，这叫全方位发掘资源，半成品都堆放在店里，拿来烧成茶水卖，利润就提高了十多倍。这些苦凉茶品种有金银花、野菊花、凉茶叶……几乎全是山上野生野长的。开始时，程登辉还担心这种难登大雅之堂的苦凉茶在城里卖不动，不想一经推出就大受欢迎。顾客反映，这种山里的苦凉茶虽然味道苦些，喝起来不如现代流水线生产出来的茶口感好，但原料地道正宗，在炎炎夏日里饮用真正能起到清热解毒的作用。而且每杯一元的价格，顾客都说“实惠、物有所值”。接着，程登辉招了两名帮工，一副放开手脚大干一场的架势，一边卖山货，一边卖熬好的苦凉茶。初次创业的登辉，在短短一年时间里，居然靠卖山货与卖苦凉茶赚到了10万元。

资料来源：<http://www.chinadxscy.com/news/html/20070330174411.html>

### 2、不一致的状况

不一致的状况是指实际情况与预期情况的不一致。例如，经济现象的不一致，当某种产品的设计并不先进，但产品的成本较低和质量较好；产品的产量增加了，但利润却下降了，如果对经济现象的不一致进行研究，找到原因，都有可能成为机会。又例如，一般的生产者都认为自己的产品对消费者是有价值的，但实际上可能不是如此，其原因主要是生产者对市场的把握不准确造成的，这样就存在机会。

### 3、基于程序的欠缺

对作业程序进行认真分析，从中找到存在的缺陷，然后从技术上找到切实可行的解决方案。如果能找到切实可行的解决方法，那么这种解决方法本身就是一种机会。

### 4、基于行业与市场结构的变化

当某个行业经历导入期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段时，市场结构也随之变化，这必然会创造许多创业机会。例如，当在某个行业内，对不同的技术进行改进或整合时，可能会导致市场结构的变化，这样就会形成新的市场机会。

### 5、人口统计特性

对人口统计资料进行分析，发现人口发展变化的具体情况及其变化趋势，就能发现许多潜在的市场机会。例如，我国单亲家庭的快速增长、老龄化社会现象、国民受教育程度的普遍提高、由于农民工而产生的人口转移、妇女就业的风潮、留守老人和儿童等人口变化趋势都蕴藏着市场机会。

深圳银鹏亿运输有限公司 2000 年 8 月注册成立，注册资本 500 万元，2002 年 12 月增资到 3000 万元。到 2002 年底总资产 11594 万元。现有员工 261 人，其中硕士研究生 3 人，有高级技术职称的 5 人，大学文化以上的占 20%。

公司创始人李银山现年 35 岁，20 年前，15 岁时就随湖南望城老乡到深圳打工。2000 年春节回到老家时，汽车票涨到 400 元，就萌生搞长途客运的想法。他用半年时间筹集资金 500 万元，有 6 辆车，3 条运输线路。2 年以后，发展到 147 辆大巴，有湖南、湖北、江西、海南、福建等 17 条省际线路，省际车辆 68 辆，深圳市内旅游车辆 45 辆，广东省内旅游车辆 34 辆。在运输公司以外，还成立了 3 家全资公司——汽车修理厂、机动车驾驶培训公司、汽车贸易有限公司。该公司在短短的 2 年中，资产就增长了 20 多倍。公司今后的发展设想是，2 年内再增加 70 辆车，并继续增加省际运输线路，还与湖南合作投资 1.5 亿元，建设一个长途汽车客货站。

资料来源：邵汉青. 创业工程：创新与创业理论策略和实践. 深圳：海天出版社，2004. 8. 第 130 页.

### 6、基于价值观与认识的改变

人们由于价值观或认识的不同，对同一事物的认识和看法就会不同，得出的结论也不一样。当人们的价值观与认识发生了改变，就意味着，人们对某些产品或服务的需求也产生了变化，这些变化了的需求中就潜藏着许多市场机会。

### 7、新知识

新知识包括科学的和非科学的。由于新知识或新技术的出现，会产生许多市场机会。例如，计算机技术的出现，就迅速形成了一个巨大的 IT 产业，也产生了如计算机硬件、计算机软件、计算机网络等许多市场机会。

除德鲁克提出的机会来源之外，一些学者根据自己的研究，也提出了其它的机会来源，如表 4-1 所示。虽然通过系统研究来发现机会是重要的途径，但是创业者长期的观察和生活体验也很重要。

表 4-1 创业机会的来源

机会来源		德鲁克	Olm	熊彼得	Timmons
外	存在市场		复制别人的成功经	打开新市场创造或获	忽视下一波客户

在配合条件	不均衡		验,改进做法于不同的区域或区隔市场	取供应的新来源	需要
	环境变动	基于产业获取市场结构上的改变 人口统计特性		引入生产或配销的新方法	法规的改变 价值链或配销通路的重组
	提供新技术或新服务	基于程序需要的创新	得到某一权利、授权或是特许权	进入新产品或服务	技术的快速变革、技术的创新
	现有厂商效率不佳			现有产品品质明显的改善	现有管理或投资者的不良管理
	其他	新知识(包括科学的与非科学的)		产业内组织的新型态	
个人能力条件	相关领域的知识	意料之外的事件	产品的市场知识、供货商与客户		
	先前工作经验		行前的工作经验在个人的经验基础上,发展出事业化的需求		
	创业警觉	意料之外的事件不一致的状况认识、情绪及意义上的改变	与熟知某一社会、专业或科技领域的专家接触所引发的研究以及资料所得		
	策略思考				
	学习能力		收寻研究先前市场失败的安例		
	社会网络		从有创意的他人得到机会参加展览会、研讨会、贸易展示、座谈会等所得		
	其他		把嗜好、兴趣、业余喜好转成事业机会		具创业精神的领导

资料来源:丁栋虹.创业管理.北京:清华大学出版社,2006.1.第24-25页。

## 二、机会的类型

市场机会可以从不同的角度区分为不同的类型。英国的爱德华·狄波诺把机会分为七类。

26

1、寻找机会。机会是一个隐秘的空间与园地,创业者为了进入该园地,必须费心去寻找入口。

2、明显的机会与隐蔽的机会。明显的机会对创业者而言一般比较容易发现和把握,但对其他人而言也是比较容易发现和把握的;隐蔽的机会则要创业者通过个人长期观察和生活体验才能发现,隐蔽的机会一般价值较大,也较难发现。

3、拥挤的机会空间。在某一产品市场中,现有企业共同努力开发市场空间,但因竞争者的加入,使机会空间变得拥挤。这种拥挤状况是由于在有限的市场空间上有太多的竞争者而

26. 赵伊川. 创业管理. 北京: 中国商务出版社, 2004. 7. 第38-40页。

造成的。

4、利基的机会空间。由于市场潜力或市场容量太小，没有太大的利润空间，使得一些大企业不愿意进入该市场，这样就使得创业者有机会占领该市场。由此而形成的大企业不愿进入的小容量的市场空间就是利基市场。

5、假机会。创业者在创业之初会形成很多创意，但许多创意经过深入调查和研究之后，被发现没有市场存在，这种看上去好象存在大市场机会而实际不存在市场机会的机会就是假机会。

6、察觉机会。在机会被发觉之前，人们常常感觉机会就在眼前，但就是很难抓住。所以创业者必须认识到抓住机会的途径不止一条，要不断地尝试新的途径，可能经过多次失败后，才能把握住机会，取得成功。

7、迟来的报偿。创业者在没有把握住实际机会之前千万不要轻易放弃，要坚持到底，要有不达目的誓不罢休的追求精神。只要坚持不懈，最终必将获得丰厚的回报。

除上述分类之外，王国红（2005）根据不同的标准把机会分为不同的类型，具体分类如下：<sup>27</sup>

1、环境机会与企业机会。环境机会是指由于环境变化而产生的机会。例如，由于中国老龄人口比例不断上升，而形成针对银发市场的许多机会。企业机会是指根据企业能力及其发展战略而把握的市场机会。

2、表面市场机会和潜在市场机会。表面市场机会是指明显没有被满足的市场机会；潜在市场机会是指隐藏在某种需求之后的、没有被满足的和暂时没有被发现的市场机会。

3、行业市场机会与边缘市场机会。行业市场机会是指企业所在行业出现的市场机会，一般而言，企业根据自身的经验比较容易把握行业市场机会，因为企业在行业内长期经营，不但了解行业目前的状况，也能基本把握行业未来的发展趋势，容易发现和识别出机会。边缘市场机会是指在不同行业之间的交叉与结合部分出现的市场机会，对企业而言，比较难发现边缘市场机会，但一旦企业发现并抓住了边缘市场机会，企业的发展潜力将会很大。

4、目前市场机会与未来市场机会。目前市场机会是指在目前环境变化中出现的市场机会。未来市场机会是指在未来某个时期可能出现的市场机会。一般而言，创业者比较容易发现目前市场机会，而较难发现未来市场机会，因为未来市场机会存在许多不可预测的因素。

5、全面市场机会与局部市场机会。全面市场机会是在整个行业出现的市场机会；而局部市场机会是指行业某个环节上出现的市场机会。全面市场机会是该行业内所有企业都可以获得的共有机会，而局部市场机会是指是行业某个或几个环节上出现的机会，只有较少企业才能识别和把握。

从不同的角度可以区分出不同的创业机会类型。在每个人身边都可能隐藏着许多创业机会，要看我们有没有智慧、信心、耐心和能力识别出来，并抓住它。

### 第三节 创业机会评价

创业者有想法固然重要，但并不是每个想法都能转化为创业机会。许多创业者仅凭想法

---

27. 王国红. 创业管理. 大连：大连理工大学出版社，2005. 10. 第40-41页。

去创业，也对创业充满信心，但最终却失败了。不是每个创业机会都会给创业者带来益处，每个创业机会都存在一定的风险，因此，创业者在利用创业机会之前要对创业机会进行科学地分析与评价，然后做出选择的决策。以下先对创业机会的评价方法作一简单介绍，然后重点介绍一个目前比较综合、全面的创业机会的评价准则。

### 一、创业机会的评价方法

对创业机会的分析一般可以采用定性分析和定量分析两种方法。

#### （一）定性分析

一些学者提出了对创业机会的定性分析的评价内容。例如，斯蒂文森等（1994）指出要充分评价创业机会，需要认真考虑以下五个问题：1.机会的大小，存在的时间跨度和随时间成长的速度；2.潜在收益是否超过所有的投资，且利润较有吸引力；3.机会是否开辟了额外的扩张；4.收益能否持久；5.产品或服务是否真正满足了真实的顾客需求。而荣纳克等（1998）提出了评价创业机会的五项基本指标：1.对产品有明确界定的市场需求，并且推出时机也恰当；2.投资的项目必须能够获得持续竞争优势；3.投资必须有较高的回报；4.创业者必须适合创业机会的需要；5.创业机会中不存在致命的缺陷。

创业者在利用定性方法分析创业机会时应避免出现过低估计或过高估计市场机会的作用，这两种情况都可能会给创业者带来较大的风险。

#### （二）定量分析

对创业机会的定量分析有多种方法，例如，通过专家对创业机会进行打分评价的标准打分评价法，利用一些关键指标计算并比较创业机会的优先级法。但我们认为采用从财务上对创业机会进行量本利分析是比较好的定量分析方法。

量本利分析首先要根据一系列的相关资料对市场需求量做出精确预测，确定企业产品或服务的定价及销售量，这样就确定了企业的销售额；接下来是对企业的总成本进行分析，成本包括采购成本、生产成本、销售成本等固定成本和可变成本；在了解了总销售额和总成本之后，就可计算出未来企业可获得的利润，如果利润达到了创业者的预期目标，那么这种创业机会就具有较大吸引力，反之创业机会没有吸引力。

### 二、创业机会的评价准则

既然创业机会既存在风险，也有益处，那么创业者如何规避风险，而获得益处呢？创业者要对创业机会进行科学的评估。科学评估要有一系列的评估规则或指标，如果只用单一的指标，会存在过分简单的风险，因此需要使用一套较全面的综合指标进行评价，如表 4-2 所示。

表 4-2 创业机会评价准则

准则	吸 引 力	
	较高潜力	较低潜力
一、产业和市场		
1.市场		
需求	确定	不被注意
客户	可接受	不易接受
对客户回报	不到一年	三年以上
增加或创造的价值	高	低
产品生命	持久；超过投资加利润回收期	不能持久；比回收投资期短
2.市场结构	不完全竞争或新兴行业	完全竞争或高度集中或成

3.市场规模	1 亿美元销售额	熟行业或衰退行业 不明确或少于 1000 万美元 销售额
4.市场增长率	以 30%或 50%或更高速度增长	很低或少于 10%
5.可达到的市场份额	20%或更多；领先者	不到 5%
6.（5 年内）成本结构	低成本提供	成本下降
二、资本和获利能力		
7.毛利	40%到 50%或更高；持久	不到 20%；而且很脆弱
8.税后利润	10%到 15%或更高；持久	不到 5%；脆弱
9.所需要的时间： 损益平衡点	2 年以下	3 年以上
正现金流	2 年以下	3 年以上
10.投资回报潜力	25%或更高/年；高价值	15%-20%或更低/年；低价值
11.价值	高战略价值	低战略价值
12.资本需求	低到中等；有资助	非常高；无融资
13.退出机制	现时或可望获利的其他选择	不确定；投资难以流动
三、竞争优势		
14.固定和可变成本		
生产	最低	最高
营销	最低	最高
分配	最低	最高
15.控制程度		
价格	中到强	弱
成本	中到强	弱
供应渠道	中到强	弱
分配渠道	中到强	弱
16.进入市场的障碍		
财产保障/法规中的有 利因素	已获得或可以获得	无
对策/领先期	具有弹性和相应对策	无
技术、产品、市场创新、 人员、位置、资源 或竹产能力的优势	已有或能有	无
法律、合同优势	专利或独占的	无
合同关系与网络管理	已实现；高质量；易进入现存， 有很强运作能力	粗糙；有限；不易进入弱或 仅创办者一人
班子问题	竞争性的；有一些；非自毁性	麻木不仁
竞争者倾向和战略		
四、管理班子的问题		
17.管理班子	没有	
五、致命缺陷		
18.致命缺陷	没有	一个或几个

资料来源：李志能，郁义鸿等 编著. 创业学. 上海：复旦大学出版社，2000. 3. 第 58-59 页。

上表显示的评估准则由产业和市场、资本与获利、竞争优势、管理班子和致命缺陷等五个方面的 18 项子指标组成。其中一些指标给出了定量标准，但要针对不同的行业，确定不同

的定量标准。一般而言，好的市场机会在上述所列的 18 项指标中的大部分指标应表现出巨大的潜力，或者在一个或几个指标中拥有十分突出的优势。好的市场机会应具有可衡量性、现实性、可进入性和获利性四个特征。

以下对上述各项指标作一简要讨论。

### （一）行业与市场

#### 1、市场

一个潜力较大的市场机会应该能满足顾客的某种具体需求，而满足顾客这种需求的产品或服务能为顾客带来较大的价值。在购买或消费该产品或服务过程中，顾客所获得的价值或所节约的成本应不到一年就能回报。对创业者而言，该产品或服务的寿命应至少超过投资加利润的回收期。相反，潜力较小的市场机会往往不重视顾客需求，同样顾客也不容易接受这种需求，而且为顾客增加或创造的价值较低，对顾客而言，所有投资要三年以上才能得到相应的回报，对创业者而言，该产品或服务寿命较短，以至不足以收回所有投资。

#### 2、市场结构

市场结构是由现有市场中的企业数量、销售规模、进入和退出壁垒、购买者数量、行业生产能力、成本、行业特征等因素组成。它是行业是否有吸引力的关键因素。那些市场不完善的行业，细分市场没有完全得到满足的行业，新兴的行业或者在成长期的行业，都存在较大的市场机会。相反，如果市场竞争很完全、市场细分得很细且基本得到满足，或者行业已经到了成熟期或衰退期，那么在这种行业中的市场机会就较小。

#### 3、市场规模

市场规模是指市场的容纳量的大小。容纳量大则市场规模大，机会就较大，因为只要占较小的市场份额就会有较大的绝对量。但也存在其它企业进入，造成竞争过于激烈。相反，容纳量小则市场规模小，创业机会较小，因为一旦已经有企业占据该市场，其它企业要想进入，会十分困难。

#### 4、市场增长率

一个有吸引力的市场是容纳量大、增长迅速且持久的市场。增长率在 30%到 50%或以上的增长速度的市场是潜力较大的市场，相反如果增长率很低或少于 10%的市场是潜力较小的市场。

#### 5、可达到的市场份额

可达到的市场份额是指企业在市场中拥有的市场占有率，如果市场占有率在 20%或更多，或者是市场的领导者，那么市场机会就会更多。相反如果市场占有率不到 5%，则会失去很多市场机会。

#### 6、成本结构

提供产品或服务成本较低的企业在市场竞争中将有成本优势。如果低成本来源于技术创新，则对创业企业而言，会存在较大的市场机会，但是如果低成本来自规模经济或经验曲线，那么对创业企业可能不是好事。

### （二）资本和获利能力

#### 1、毛利

毛利是指销售额减去所有的直接成本和可变成本。对创业企业而言，高的、持久的毛利对生存和发展十分关键。一般而言，毛利在 40%-50%或更高可以为企业带来宽松的资金环境，相反，如果毛利低于 20%，且不持久，那么该创业机会就没有吸引力。

## 2、税后利润

一般高的、持久的毛利会转化为持久的税后利润。有吸引力的创业机会的税后利润应在10%-15%或者更高，并且持久，而那些税后利润不到5%且没潜力的机会没有吸引力。

## 3、所需要的时间

这里的所需要的时间是指达到损益平衡点和正现金流所需要的时间。如果达到损益平衡点和正现金流的时间短，说明创业机会的潜力大，反之则潜力小。一般而言，如果达到损益平衡点和正现金流的时间在2年以下，那么创业机会的潜力较大，相反，如果达到损益平衡点和正现金流的时间在3年以上，那么创业机会的潜力较小。

## 4、价值

以高战略价值为基础的创业企业的成功可能性较大，而以低战略价值或没有战略价值的创业企业比较难成功。

## 5、资本需求量

需要较少或中等量的资本的创业机会会有较大的吸引力，或者有较好的项目，且能获得资金资助的创业机会的成功概率较高。相反，如果创业需要较多的资金，且没有融资渠道，那么创业的成功比较难。

## 6、退出机制

如果一个行业的退出壁垒较小，那么创业机会的吸引力较小。相反，如果退出壁垒较高，或投资难以流动，那么行业的吸引力比较小。

### （三）竞争优势

#### 1、固定和可变成本

低成本优势是竞争优势的两个来源之一（波特认为竞争优势来自于低成本优势或差异化优势。）成本可分为固定成本和可变成本，也可分为生产成本、营销成本和分配成本。因此，在其他条件相同的情况下，有较低的生产成本、较低的营销成本或较低的分配成本，那么总成本可能会较低，具有较低的总成本的创业机会比较有吸引力。

#### 2、控制程度

如果创业企业能够控制市场价格、成本、供应渠道和分配渠道，那么创业企业对整个行业的控制力就很强，创业企业就会有很大的成功可能性。

#### 3、进入障碍

如果行业内的企业能够阻碍其它的企业进入，那么对于已经进入该行业的企业就容易成功。但对创业企业而言，要进入一个有高进入障碍的行业并非易事，除非能改变该行业的竞争规则。

### （四）管理班子

拥有较高素质的管理人员是创业企业成功的关键因素。在创业企业中如果有行业的“超级明星”，那么创业成功的机会将大增，当然仅仅依靠一两个“明星”不能保证企业能持续、良性地经营，还必须要有完整的、结构合理的管理班子，才能使企业成长壮大。

### （五）致命缺陷

有致命缺陷的创业机会是没有吸引力的，它存在潜在的严重的危机。因此，创业者要对创业机会进行认真评估，了解创业机会中是否存在严重或致命的缺陷，以避免创业失败。

## 第四节 创业机会的识别与开发



创业过程开始于创业者对创业机会的识别和把握。而创业机会来自于现存的市场环境中存在某些不足，以更好的方式提供更好的产品或服务来弥补这种不足，并获取利润的可能性就是创业机会。对创业机会的识别主要包括信息的收集和研究、创业机会的识别内容、创业机会的评价等过程。创业机会的评价在上一节已经介绍过，以下重点介绍信息的收集和研究、创业机会的识别内容和创业机会开发。

### 一、信息的收集和研究

在创业初期，信息对创业者非常重要。创业者要充分了解和把握市场，就必须对信息进行仔细收集和认真研究。通过信息的收集和研究了解谁是顾客、潜在市场规模、竞争对手有哪些及实力情况、供应商和分销商的情况、进入和退出壁垒、行业特征、行业结构、定价策略、分销策略等情况的信息，以便做出科学的决策。市场信息的收集包括确定信息收集和研究的目的是、收集二手资料、收集原始资料、资料的处理与分析等步骤。

#### （一）确定信息收集和研究的目的是

信息收集和研究的目的是就是要精确定义决策所需要的信息。如果匆忙定义所需要的信息而没有进行深入研究所需要的信息是否恰当，可能收集的信息将没有任何用处。对创业者而言，比较好的方式是认真对决策所需要的信息进行研究，并详细做出调查的信息清单和计划，正所谓“砍柴不费磨刀功”。一般而言，信息收集至少要了解以下情况：

- 1、顾客是谁及其规模有多大？
- 2、潜在顾客有哪些、规模有多大？
- 3、顾客愿意在哪里购买该产品或服务？
- 4、整个市场有多大规模？企业能占多少市场份额？
- 5、供应商情况如何？
- 6、分销渠道情况如何？
- 7、与竞争对手相比有无明显优势？
- 8、顾客通过何种渠道获取相关信息？
- 9、促销对顾客有什么影响？

#### （二）收集二手资料

二手资料是指经过处理的资料。对创业者而言，最容易和最明显的信息来源是已有的二手资料。一般而言，收集二手资料的成本比收集原始的一手资料要低。因此，创业者在进一步研究之前要充分收集和研究的二手资料。二手资料一般来自于杂志、图书馆、政府机构、大学或专门的咨询机构、现已存在的企业、网络等。创业者在收集和处理二手资料时要特别注意不同的渠道获得的资料的有效性不一样，要充分利用有效性较高的资料渠道。

#### （三）收集原始资料

在对二手资料充分了解和把握的基础上，就能很好的了解需要收集哪些原始资料。一般而言，收集原始资料要比收集二手资料更费时费力费钱，但准确性更强，因为二手资料是已经按照作者们的想法进行过处理的。

原始资料的收集有观察和调查两种方法。观察法是最简单、最古老也是最经济的收集原始资料的方法。创业者可以通过观察顾客的行为，并对观察到的行为进行研究，就能了解这些顾客的购买特点等相关信息。调查或访谈是收集原始资料最常用的方法，调查可以通过邮件、电话和个人访谈等途径进行。调查方法比观察花费更多，但却能够获得更有价值的信息。

这些方法有各自的优缺点，创业者在使用时应充分了解这些方法特点。表 4-3 对一些常用的调查方法进行了比较。

表 4-3 调查方法的比较

标准	直接/简单 邮寄调查 问卷	分组邮寄 调查问卷	电话调查	家访	随机采访
复杂性和 多样性	不显著	不显著	很显著,但很难用于复 杂的或大规模的调查	灵 活 性 很 强	最灵活
获取资料 的数量	大量	大量	较少,持续时间 最多 一般在 15 到 30 分钟	最多	有限,持续时间不 超过 25 分钟
样本控制	较难控制	很好,但是反 馈是个问题	较好,但没有包括在内 的家庭是个问题	从理 论 上 讲 可 控性最强	有问题,样本代表 性可能受质疑
数据质量	对敏感的 或令人尴 尬的问题 而言较好; 但没有访 问者在场 说明所提 出的问题		有利的一面是访问者 可以澄清任何疑问,不 利的一面是可能得到 社会普遍认同的答案	存在欺骗的可 能	不自然的测试环 境可能导致误差
反馈率	通常较低, 只有 10%左 右	70%~80%	60%~80%	大于 80%	最高 80%
反馈速度	数周,若重 复连续发 信速度会 加快	若不连续发信 需几周,连续 发信则时间更 长	大规模调查需 3~4 周	比邮件调查快, 比电话调查慢	大规模调查需几 天
成本	廉价,每个 调查对象 只需 10 元 左右	最低	不如邮寄调查问卷廉 价,成本视问卷的长短 与电话的频率而定	可能较高,但成 本波动幅度大	比家访便宜,比电 话调查高,成本由 问题多少与发生 频率决定
用途	企业运营, 产业研究, 药品和读 者调查	市场调查的各 个领域,对发 生率较低的部 门特别有用	对需要全国样本的研 究特别有效	在产品测试和 其他需要,产品 原型的研究中 仍有广泛的应 用	用于普遍知晓的 概念、名词、包装 等方面的测试

资料来源: [美]Donald F. Kuratko 和 Richard M. Hodgetts 著.创业学——理论、流程与实践. 张宗益 译.北京: 清华大学出版

社，2006.10.第215页。

#### （四）资料的加工处理

在获取必要的一手资料和二手资料后，就要对这些资料进行加工处理，使之成为有用的信息，否则这些杂乱无章的资料没有任何作用。特别是大量的原始资料只是一堆事实而已，若想有利用价值，就必须重新加工使其成为有意义的信息。

#### 二、创业机会识别的内容<sup>28</sup>

对某个创业机会进行识别，通常需要对以下内容做出分析。

##### （一）创业机会的原始市场规模

创业机会的原始市场规模是指创业机会形成之初的市场规模。原始市场规模决定了创业企业在创业初期可能销售的规模，也决定了利润的多少。因此，分析创业机会的原始市场规模十分重要。一般而言，原始市场规模越大越好，因为创业企业只要占有极少的市场份额就会拥有较大的销售规模，这样可能就足够创业企业生存下去了。

##### （二）创业机会存在的时间跨度

任何创业机会都有时限，超过这个时限，创业机会也将不存在。不同行业的创业机会存在的时间跨度是不一样的，同一行业不同时期的创业机会存在的时间跨度也不一样。时间跨度越长，创业企业用于抓住机会、调整自身发展的时间就越长，相反，时间跨度越短，创业企业抓住机会的可能性就越小。

##### （三）创业机会的市场规模随时间增长的速度

创业机会的市场规模随时间增长的速度决定着创业企业的成长速度。一般情况下，它们之间成正比，也就是市场规模增长的越大、速度越快，相应的创业企业的销售量和销售量增长的速度也越快。创业机会带来的市场规模总是随时间变化而变化的，而随之带来的风险和利润也会随时间变化而变化。

##### （四）创业机会是否是好机会

即使创业机会会有较大的原始市场规模，存在较大的时间跨度，市场规模也随着时间以较高的速度成长，创业者也要对该机会作进一步的评价看它是否是好的机会。杰夫里·A·第莫斯教授在《21世纪创业》中认为好的商业机会应具备以下四个特征：一是它很能吸引顾客；二是它能在商业环境中行得通；三是它必须在机会之窗存在期间被实施<sup>29</sup>；四是必须拥有机会所需的资源（人、财、物、信息、时间）和技能。

西安交通大学毕业的何咏仪，西安柒彩虹餐饮有限公司的开创者，立志打造“中国第一快餐中介”。2004年底，她的公司利润突破百万。2000年，西安交通大学通信专业毕业的何咏仪踌躇满志，但半个月內，她都没找到合适的工作。一天，走累了，何咏仪拐到一家快餐店吃快餐。老板一眼看到她的求职简历，笑着搭讪。临走前，老板递给她名片，让她有困难联系。回到住处，犹豫很久，何咏仪终于拨通号码，怯怯地问：“您的快餐店，还需要人吗？”

“你随时可以来上班！”终于工作了，心情却是尴尬的。进来一个人，她就心跳半天，怕是熟人，魂不守舍的。第一天就这样挨过去了，何咏仪告诫自己：做一行专一行，架子面子，免谈！

28. 王国红. 创业管理. 大连：大连理工大学出版社，2005. 10. 第49-52页。

29. 机会之窗是指商业想法推广到市场上所花的时间。

不久，何咏仪开始给西安高新区一些写字楼的白领送餐。才去第一家公司，就听到白领们纷纷发牢骚：“你们店做的饭太没特色，再不改，我们就另外订餐。”送餐出来，何咏仪看见另一间快餐店的女孩在抹泪，于是关切地问她，原来她的客户一打开饭盒就骂，说又搁辣椒了，每次叮嘱都白费力气……女孩委屈地说：“我每次转告客户意见，老板都不理会，还说今后不给他们送快餐了。”

何咏仪眼前一亮，这不是一绝好的商机吗？有的快餐店认为白领们难伺候，要求高，主动放弃了送餐业务。我为什么不把这笔业务接过来，按着白领们的要求走呢？从此，何咏仪每次送快餐，都会详细记下对方的电话、用餐口味和个人禁忌。自己收集的信息不够，她还会问其他同行，一一记下来。

快过春节了，店里放假，何咏仪决定留在西安作快餐市场调查。冒着严寒，何咏仪去西安高新区附近调查各家快餐店，她用冻得红肿的手记录下名称、电话、餐饮风格和快餐价位。店还真全，什么东北菜、南方小吃、北方面食、西安土产，应有尽有。几天考察下来，何咏仪心里更有谱了，酝酿着新的快餐运作模式：“我可以做一个快餐中转站，收集各种风味快餐，提供给公司的白领，从中赚取差价。既帮快餐店拓宽了业务，又让白领选择更多，何乐而不为？”

说干就干。春节期间需求旺盛，很多快餐店放假。就抓住这个机会！何咏仪在东桃园村找到一间20平方米的门面房，月租400元。然后找了2个打工仔，包吃包住工资500元，任务就是送餐。何咏仪做了三套送餐服装。接下来，她开始打电话给各个写字楼，寻找业务。很多都是老客户，加之很多快餐店还没上班，很快，她就拿到100份订单。事先有过调查，何咏仪很快根据订单的要求，找到了需要的快餐店。老板一听何咏仪要50份，答应给个优惠价格。何咏仪当即交了订金。随后，她又去另一家饭馆，预订了50份特色菜。饭菜送到，何咏仪穿上工作服，和两名员工一起外送。

当天，除去各种费用，何咏仪净赚150元钱。初战告捷，何咏仪信心十足。第二天，她多预订了50份，很快又送完了。春节过后，快餐店的竞争日益激烈，何咏仪的订单不如以往多了。她干脆亲自上门，到公司推销。面对质疑的目光，她从容地拿出自己记录的快餐店手册，说，“你们想吃任何口味，我都可以满足。送餐及时，保证营养，还能经常变换花样！”不少公司抱着怀疑的态度，但一试下来，果然不错，纷纷取消原来的订餐。一个月下来，何咏仪外送的盒饭达到3600多份，利润达到2000多元。第二个月，何咏仪又招聘了两位员工，自己则主动出击，到更多的公司联系送餐业务。同时，她不断想出各种花招，吸引白领。一方面，她寻找到更多各具风味、干净又便宜的小饭馆，让快餐店手册日益丰富，白领有更多选择；另一方面，她到各公司发放调查问卷，统计白领最爱吃和最想吃的饭菜，然后自己设计新菜单，交给饭馆去做。

何咏仪渐渐被写字楼的白领们熟悉。一年后，何咏仪外送的快餐盒饭每月几千，到2004年底，年利润已经突破100万元，并从小店面升级为“西安柒彩虹餐饮有限公司”。现在，工作步上正轨，为了不荒废专业，何咏仪又应聘到某知名电信公司上班，身兼两职。每天早上9点，她准时打电话给各个快餐店，预订特色菜，11点整，公司的工作人员统一着装往各个公司送饭。打造西安第一快餐中介，何咏仪的梦想更大：“将来时机成熟，我想把快餐中介做成中国连锁！没有不可能，就看你敢不敢想！”

资料来源：<http://www.chinadxscy.com/news/html/20061126205722.html>

#### （五）创业机会对创业者而言具有可实现性

即使创业机会具备了上述四个条件，也要求该创业机会对创业者而言是可实现的，否则对该创业者来说，只是可望而不可及的事。创业者是否能利用这一创业机会，要看创业者是否具备以下条件：拥有利用该创业机会所需要的关键资源；遇到较大的竞争力量，能与之对抗；能够创造新市场并占领大部分新市场；可以承担创业机会带来的风险等。

### 三、创业机会开发

创业机会开发是指创业者决定选择创业机会、构建创业所需的资源平台以及创造价值的过程。

创业者在发现创业机会后，必须决定是否开发机会。创业机会能否成功开发取决于机会特性和个人特点之间的相互作用。首先，机会的特性影响了创业者对其开发的意愿。创业者必须相信创业机会带来的创业利润足够弥补其他选择的机会成本。一般而言，创业者会选择开发具有更高期望价值的机会，但同时开发机会的决定也取决于机会成本，在机会成本较低时才会决定开发机会，另外人们也要考虑获取开发机会所需要资源的成本问题。如创业者拥有越多的资金，开发机会的可能性就越大。其次，开发创业机会的决定受个人感知能力不同的影响，也受个人乐观程度差异的影响。研究者认为三种人更可能开发创业机会：1.具有更强自我肯定和自我控制能力的人更有可能开发机会，因为机会开发需要面对其他人的怀疑；2.对不明确性有很大容忍力的人更有可能进行机会开发，因为机会开发涉及大量的不明确性；3.渴望成功的人比社会的其他成员更有可能开发机会，因为机会开发为那些渴望成功的人们提供了一个机会。

创业者决定开发创业机会后，就需要建立一个资源平台来实现创业机会。创业者要成功建立资源平台，首先需要创建一个企业或组织，其次企业或组织必须聚集资源（如确定资源需求及其潜在的供应者），再次企业或组织必须参与获取必要资源的交易过程，最后是整合资源。这样创业者就把创业机会转换成可销售的产品或服务。因此，在这个阶段成功之后，创业者拥有的不再是一个商业概念，而是一种现实的可销售的产品或服务。

创业者通过创造现实的可销售的产品或服务把创业企业和消费者连接在一起。在此阶段，创业者必须思考潜在的消费者、销售价格、退出渠道等问题，用以指导企业与消费者的具体交易，从而创造出价值。

因此，创业者要成功开发创业机会，就必须决定选择创业机会，根据资源的需要建立资源平台，再有效地创造产品或服务，为消费者创造价值，最后获得相应的利润。

### 复习思考题

- 1.创业环境分析的意义是什么？
- 2.宏观环境分析的内容有哪些？
- 3.行业的生命周期及其特点？
- 4.行业的进入壁垒与退出壁垒包括哪些？
- 5.如何分析行业的吸引力？
- 6.找一个失败的创业案例，应用本章中的评价指标对其进行分析，找出其失败的主要原因。
- 7.简述创业者如何识别创业机会的过程及内容。



## 第五章 创业团队管理

创业充满着艰险。每一个创业者面对的都是高度变化、充满竞争的外部与内部环境，即使是规范化的组织，当前也面临着与以前完全不同的竞争环境，那些创业的企业则面临着更大的挑战。创业团队的组建和激励，并不存在一劳永逸的解决方案。因此，我们强调，提供思路与想法远比提供具体的方法更有效，所谓合适与正确都是在特殊的情境之下才成立。

### 第一节 创业团队作用

#### 一、创业团队的内涵

创业团队的概念是在“工作团队”（Work Team）概念的基础上发展起来的，因此，我们首先从“工作团队”的概念入手进行剖析：

罗宾斯将工作团队定义为：一些为了实现一个目标而互相依赖的个体组合而成的正式群体。<sup>30</sup>

Shonk(1982)较早把团队定义为“两个或两个以上为完成共同任务而协调行动的个体所构成的群体。”Quick(1992)则认为，团队最显著的特征就是“其成员都能把实现团队的目标放在首位。团队成员都拥有各自的专业技能，并且能够相互沟通、支持和合作”。Katzenbach和Smith(1993)认为，“团队是才能互补、根据共同的目标设定绩效标准，依靠互相信任来完成目标的群体。”

这些“工作团队”的概念都没有涉及创业要素。在团队概念的基础上，多位学者从不同角度对创业团队给出了自己的定义。

Kamm、Shuman、Seeger和Nurick(1990)从所有权角度指出，创业团队是两个或两个以上参与公司创立过程并投入同比例资金的个人。但从各国高科技创业团队的情况来看，创业团队成员的出资比例因个人经济条件而各不相同。因此，郭洮村(1998)对创业团队的定义进行了修正，他认为创业团队是指两个或两个以上参与公司创立过程并投入资金的个人。在他的定义中就明确提出了创业团队成员股权并不一定相等的观点。

从人员构成的角度，Ensley和Banks(1992)，以及Gartner、Shaver、Gatewood和Katz(1994)指出，创业团队应该包括对战略选择产生直接影响的个人，也就是应该把董事会尤其是占有一定股权的创投业者包括在内。

Mitsuko Hira—ta(2000)则把创业团队定义为“参与且全身心投入公司创立过程，并共同克服创业困难和分享创业乐趣的全体成员。”至于律师和会计师等外部专家，由于只参与公司创立的部分工作，因此不能算作创业团队成员。

Gaylen N Chandler和Steven H Hanks(1998)从参与时间的角度指出，创业团队指的是在公司成立之初执掌公司的人或是在公司营运的头两年加盟公司的成员，但不包括没有公司股权的一般雇员。Schjoedt则表示在创业初期(包括企业成立时和成立前)履行执行职务的成员

<sup>30</sup> [美]斯蒂芬·P·罗宾斯，玛丽·库尔特，孙健敏、黄卫伟、王凤彬、焦叔斌译，管理学，北京：中国人民大学出版社，2004年版，434页

都可被认为是创业团队的成员。<sup>31</sup>

可见,关于创业团队的定义,关键点主要集中在所有权、人员构成以及参与时间上。并非在企业创立之前或创建阶段就参与创建工作的人才能算作创业团队的成员,如果某个成员是在建立企业的早期阶段因为需要而加入进来,也可以算是创业团队的成员。在人员构成上,大多数研究者认同应该撇开如律师、会计师等外部专家,只把全身心投入企业工作的创业者算在内。在所有权上,一般创业者都拥有公司的股份,但是股份的多少并不是判断创业团队成员的依据。

基于以上理解,我们认为,所谓创业团队,是指在公司创业期参与到创业过程中,对创业理念高度认同,并为创业成功做出不可替代贡献的所有人员所组成的有机体。

## 二、团队创业的普遍性

我们发现,不管是在新创的组织中,还是在已经成功运行的组织中,团队都表现出了独特的优势,获得了越来越多管理者的青睐。

在现实中,有些企业是由创业者个人创立且拥有的,然而大多数企业是由两人或两人以上共同创立并拥有的。大量研究表明,创业团队在开创新企业的过程中起着非常关键的作用;在一个企业创建的头几年里,一般都由创业团队来支撑。

20世纪60年代和70年代对高科技创业者的调查表明,美国奥斯汀和帕洛阿尔托的高科技企业以及955家不同地理区位的企业中分别有61%和59%是由两至三人的团队创建的。波士顿、旧金山等地区的33家成功的高科技公司,其中有23家公司是由创业团队创建的。对237家个人计算机软件企业所进行的研究显示,其中只有68家由个人创建,而三分之二以上的企业由两个或更多的合伙人创建。我国学者张玉利和杨俊(2003)在2002年10月~2003年4月期间对我国企业进行的调查显示,合伙创业的比例是60.5%,而个体创业的比例只占39.5%,这说明我国的企业也倾向于合伙创业或团队创业。

团队创业的普遍性还体现在不同的创业领域。虽然很多学者提出高科技创业需要技能互补,所以大多采用团队的形式,但是,对122家由女性创业者创建的公司(其中只有少数几家是高科技企业)所进行的调查表明,有38家属于合伙创业。在1983年对25家成长最快的小企业的调查也显示有将近一半的企业是由两人或多人合伙创立的,而这些企业并不都属于所谓的高科技产业。<sup>32</sup>

由此可见,即使是在低科技领域,团队或合伙创业也是比较常见的现象。因此,无论地理区位、产业性质和创业者性别如何,新创企业大多由创业团队来创立。

吸引风险投资是创业组织的一项重要目标,而风险投资对于创业企业的评估标准,也可以让我们对于创业组织的组建有章可循。在综合了几家规模较大的风险投资组织的评价标准之后,我们发现:在创业团队、创业项目、现金流、商业模式、盈利状况、发展潜力等诸多因素之中,创业团队都属于位列第一的评价内容。这就表明,创业团队在创业期是影响组织发展的最重要因素之一。

**资料: 风险投资对于创业项目评估的标准(节选)**

### 对管理模式的评估

创业企业从事的大多是高新技术项目,这就要求企业要有与之相适应的管理模式,其中包括管理思想、管理制度、组织结构和管方法。对于这些信息资料,可以通过参观企业、

<sup>31</sup>根据:王飞绒,陈劲,池仁勇,创业团队研究评述,外国经济与管理,2006年7月,第28卷第7期,16页,整理

<sup>32</sup>同注(2)



询问企业有关管理人员、查看企业有关的成文规定以及询问企业的内部员工等方式获得。

(1) 考察企业文化。创业企业要具备与之相适应的管理思想，要形成注重创新、尊重个人和容忍失败的企业文化，要具有明确的市场观念和鲜明的竞争意识。

(2) 考察管理制度。创业企业的技术和管理人才具有专业性的特点，为发挥其作用，许多高新技术企业对管理制度和股权制度都进行了改革。考察时要看创业企业是否形成了充分尊重专业人才工作特点的管理制度，看其是否有中高层技术管理人才享有股票期权或允许技术、管理入股的股权制度。

(3) 考察组织结构。创业企业的管理需要打破传统的职能式的组织结构，一方面要强调实行以工作任务为中心的团队组织形式，减少组织层次，另一方面则要强化企业内部各方面的信息沟通。

(4) 考察基层管理方法。创业企业整体管理制度和组织结构的革新对技术管理、生产管理、人事管理、营销管理、财务管理、信息管理、公共关系管理、战略管理等都提出了新的要求。这些基层的管理方法要能为创业企业的整体管理制度和组织结构的良好运行创造方便条件。

#### 主要管理者个人的评估

传统的评估分析认为，风险投资之所以看重人的因素，是因为企业家的管理能力对项目的成功十分重要，因此要偏重于对企业家的背景、经历与行业经验、工作能力等因素进行评价。这种分析隐含的一个假设是风险投资家可拥有项目本身的完全信息，它忽视了风险投资项目选择评价中的信息不对称问题，忽视了企业家动机及品德素质对项目成功的重要管理理念的影响。

从信息经济学角度看，企业家的背景、经历与经验传递的主要是与企业家能力相关的信号，但是由于风险投资家不可能比企业家拥有更多有关项目的真实信息，因而风险投资家与企业家之间的信息是不对称的。即使是有能力的企业家也可能利用信息不对称来违背投资者意愿去追求个人利益最大化，产生道德风险，从而导致项目的失败。因此，企业家的正直诚实、勤奋敬业等素质应作为风险投资项目评估考虑的最主要因素。选择正直诚实、素质良好的企业家可以减少风险投资家与企业家之间存在的信息不对称，减少投资的不确定性。因此，应从以下几个方面对主要管理者个人进行评估。

(1) 主要管理者个人的职业道德和精神状况。主要管理者要忠诚正直、信守合约、遵纪守法、奉行公平交易原则，并且没有此方面的不良记录。同时，主要管理者需要具有超前的战略眼光，要精神饱满、精力充沛，能洞察市场中的商机。而且管理者之间要有良好的合作态度，能和睦融洽地相处，没有复杂的人事关系。这方面的内容，可以通过与创业者、管理团队进行交流来仔细体会，也可以询问创业企业的前商业合作者、现有投资者以及与其合作过的银行来获得。

(2) 管理团队主要成员的年龄。这可以通过阅读创业企业的商业计划书来获得，如其中没有提及此问题，可以查询企业的人事资料。通常，管理团队主要成员的年龄应当在30到50之间。

(3) 主要管理者的知识结构和专业技术水平。这也可以从商业计划书及人事资料中获得。主要管理者应具有专业和复合的特点，应覆盖经理、财务、生产和营销等主要管理领域。通常，创业企业需要具有掌握专业技术并进行研发的技术人才、了解设备技术和工艺流程的管理人才、具有技术背景的市场营销和生产现场管理人才、掌握高新技术项目融资技能的财务管理人才等。

(4)主要管理者在相关领域接受专业教育的程度以及其既往相对业绩。教育程度之所以能够传递有关能力的信号,在于接受教育的成本与能力成反比。此外,教育本身也确实能够提高一个人的相关工作效率。而既往相对业绩则能在排除外部因素影响的情况下,较充分、客观地提供有关人员的内在信息。因此,管理团队的主要成员至少应具有相关领域大学本科以上水平,而掌握专业技术的研发人员则应具备硕士或博士学位。此外主要管理者个人还要有良好的既往相对(排除社会经济条件的影响)业绩,而管理团队的其他成员则不应该有太差的既往相对业绩。这方面的资料主要可以通过查看有关人事档案、与创业者及管理团队成员进行交流等方式获得。

——余康、郭平,风险投资项目管理团队的评估,河北企业,2003年第9期14页

### 三、团队创业的优势

为什么大多数创业者普遍采取团队创业呢?这是因为团队具有其独特优势:

罗宾斯指出,使用工作团队,可以激发团结精神,增强灵活性,提高工作效率,让组织从劳动力多元化中受益,让管理者更多进行战略层面的管理。

一般说来,组建团队能够使组织更好地适应内外环境的变化,能够更迅速、更准确地对千变万化的市场做出反应;能够在组织内部建立合作、协调机制以提高效率;能够适应市场需求多样化的要求而变大规模生产为灵活生产,变分工和等级制为合作与协调;“团队”这种组织形式能够更好地培养成员的团队协作精神,发挥整体优势。由于团队兼有扁平化、柔性化、敏捷性、高效性特点,人力资源管理的核心任务就是建立和重塑组织团队。

另外,越来越多的团队形态出现在创业中,这一方面是因为团队创业有利于分散创业风险,另一方面通过创业团队成员之间的技能互补可以提高企业家驾驭环境不确定性的能力,从而降低新企业的失败风险。更为重要的是,团队创业能够形成更强的资源整合能力,并且同时从多个融资渠道获得创业资金。

总之,高效工作团队具有以下特征:清晰的目标,相关的技能,相互的信任,统一的承诺,良好的沟通,谈判的技能,恰当的领导,内部的支持,外部的支持。其最突出的表现即为团队成员普遍具有一种高度的团队精神。

团队精神是一种富有合作精神的良好职业境界。很多企业的文化强调团队精神,要求员工不仅仅是对自己的工作负责,还要主动协助他人和组织实现整体工作目标,使资源发挥出最大的效益。对于初创企业,提倡团队精神尤为重要,这是由于企业在初创期,部门之间和岗位之间的职责并不太清晰,很容易导致部门之间和岗位之间相互推脱责任、相互扯皮、相互抱怨,丧失团队合作精神。因此,创业企业要更加注重团队激励,加大团队精神的考核,并作为企业奖励和晋升发展的重要依据,使管理制度的“硬”管理与企业文化的“软”管理有机结合起来,让企业成员高度认同企业价值观并将其转化为自觉行为。

当然,团队精神的建构非一朝之功,而是一项系统工程。首先,团队精神的建构不应该只是每天不断地说教,只是停留在口头、文字、会议等形式上,而应该每时每刻体现在每个成员的“行动”上。也就是说,团队精神说起来是一些理念和口号,但实质是“行为”。其次,团队领导的身体力行是塑造团队精神的关键。领导者要非有常敏锐的洞察力,持续关注组织所有成员的心理以及客观的环境的变化,透过口号和行为引导,形成共识,让大家行为一致,形成优势文化;同时,领导要以身作则,通过每天的决策、做事和待人方法践行团队精神,成为执行团队精神的先行者和推动者,并且有适时变革组织文化的勇气和决心。

## 第二节 创业团队组建

《孙子兵法》指出，只有将帅只有做到抓准战机、识众寡之用、上下同欲、以逸待劳并充分授权，才能充分发挥部队战斗力。也就是说，团队取胜的关键是理念相同，相互信任。因此，在组建创业团队的过程中不是要找到最优秀的成员，而是要找到最适合你的那一个，我们称之为“最适合比最优秀重要”。

整体不会简单的等于部分之和，只有循序渐进的进行组织构建，而不是试图毕其功于一役，才有可能真是把握组织建设的规律，从而成功构建创业团队。基于这种考虑，我们将整个的过程分成了三个阶段：寻找正确的伙伴——建立正确的架构——扮演正确的角色，以此构成一条组建创业团队的基本线索。

### 一、寻找正确的伙伴（Right Partners）

二十一世纪最贵的是什麼？人才。有了正确的创业伙伴，项目、资本机会才有可能发挥最大的作用，创业成功的机率无疑将大大增加。一个创业企业开始的时候需要在各方面节俭，但是对于人员要舍得投入。对于数量极少的核心人才，应当在这方面尽可能予以优厚待遇。在此之前，找到正确的人就是创业者最核心的考虑。

什么样的人最适合创业？创业者最应该具有什么样的品质？对于这点，许多创业成功的企业家都有不同的见解。牛根生认为：耐心、牺牲、开拓、敬业是最关键的品质。马云认为，宁要明星团队，不要明星领导人，而高学历、高资历的领导人并不一定适合做创业伙伴，就像把“飞机引擎装到了拖拉机上”，马云指出，唐僧师徒四人的团队是他最欣赏的团队。

总之，在创业期急剧变化的组织内外环境之下，什么人最合适，并没有一个标准可以套用。在综合了众多创业者的经验乃至教训之后，我们认为关键要坚持两条原则：一是“最适合比最优秀重要，人品比能力重要”；二是“理念同质，能力异质”。

#### （一）同质属性

##### 1、对于创业者的个人要求：

##### （1）个性品质方面

认同企业文化，有相同的价值观，能够同甘共苦。创业本身要承担很大的风险，而成员之间的相互认可与共同信念的支撑无疑是最好的心理慰藉，也是支持团队成员将事业进行到底的强有力的支柱。不仅如此，团队成员的配偶也需要有相同的价值观，以全力支持他或她的创业活动。

充满热情，积极主动，自我激励，充满信心，工作目的性强。选择对项目有热情的人加入团队，要使所有人在企业初创期就要有每天长时间工作的准备。任何人才，不管他的专业水平多么高，如果对创业事业的信心不足，将无法适应创业的需求，而这样一种消极的因素，对创业团队所有成员产生的负面影响可能是致命的。

适应性强。对未知环境的强大适应能力是创业者应对外部变化的重要优势。对于创业者来说，所要去面对的环境绝大部分可能是不确定的、多变的、充满挑战的，因此对于喜欢与稳定工作环境的职业经理人来说，创业未必是最好的选择。

相互尊重。人们只有尊重彼此的意见和观点，尊重彼此的技术和能力，尊重彼此对组织的全部贡献，团队共同的工作才能比这些人单独工作更有效率。团队内部的每个成员问要相互尊重，否则，一个团队将无法运行或走向解散。团队的领袖更要为团队创造一种相互尊重的基调，以确保团队成员有一种完成工作的自信心。

**自律：**社会心理学研究表明，人们在对事物进行归因时，通常是按照以下模式进行的：(1)行为者倾向于情境归因，观察者倾向于内部归因；(2)把积极的结果归因于自己，把消极的结果归因于情境。换句话说，人都有“委过争功”的本能。因此，树立“以责人之心克己、以恕己之心恕人”的自律意识，在团队内部就显得极为必要。

**耐心和牺牲精神。**牺牲精神对于创业者，只不过是基于对未来信心的投入的勇气，相信自己的投入会在明天得到超额的回报，所以不在乎今天一时一事的得与失。牺牲精神意味着先人后己，先长远后眼前。牺牲精神本质上是一种对他人和未来的投资，这种投资当期不可能得到回报，所以要有耐心。不能搞机会主义的做法：只考虑自己，不考虑他人，只考虑当前，不考虑长远。

**开拓精神和敬业精神。**创业就是要做别人没有做过的事，走别人没有走过的路，这都需要开拓精神。有人说，创业者是一群不知疲倦的登山者。开拓精神就是不知疲倦的进取心。创业还需要有敬业的态度。

**恭敬、专注、谨慎。**恭敬是指把事业敬若神明，谈及事业内心油然而生一种神圣感。专注则是指一种对事业专心和投入的态度。按时上班、按时下班，不是创业者的做法；而朝思暮想、无时或忘，才是创业者常有的状态。谨慎不是指谨小慎微，而是指激情勃发之前的理性、果敢行动之前的冷静，所谓“大胆假设、小心求证”。

**胸怀、气度和包容精神。**创业期的条件一般比较脆弱，创业团队的核心人物必须学会包容，才能聚集更多的人才，并不断壮大自己的力量。纵观历史，创业期的领袖无不是具有包容力的领袖，所谓“海纳百川，有容乃大”。包容就是宽容、有气量，就是容纳别人的缺点和过失，而不是斤斤计较；就是欣赏别人的优点，同时接纳别人的缺点，而不是求全责备。企业是企业家人格的外化。创业者的胸怀有多大，他们的事业就会有多大。不断提升团队成员的个人修为成功企业家的某些素质是先天的，如基本的品质和能力，但更多的则是后天修炼而成的，无论能力还是人格都是如此。

可以说，企业的成长过程，是创业者人格不断完善和能力不断成长的过程。在事业的发展过程中，团队的成长和事业的发展存在着正相关关系。若团队的成长快于公司的成长，则团队成为公司成长的促进因素；若团队的成长滞后于公司的成长，则团队成为公司成长的阻碍因素。处于创业期的小公司，不断提升团队成员的个人修为尤为必要。提升个人修为主要指提高个人素质和修养，对于领导者而言主要是加强非职务影响力、非地位影响力修炼。即大家常说的“以德服人、以能服人”。团队的整合实力是创业者最大的财富。绝大多数职业风险投资人把“宁要一流的团队二流的想法，不要一流的想法二流的团队”作为自己的行为准则，是有其道理的。因为即便再天才的想法也还是具有可复制性的，而团队的整合实力却是难以复制的。

## (2) 能力技术方面

**潜力较高。**创业者要特别努力的寻找具有较高潜质，可塑性程度较高的团队成员。因为创业没有现成可以实行的东西，有没有大的上升空间是能否帮助企业成长的重要因素。

**具有关键技能和多项技能。**关键技能如技术、营销、管理都不可偏废，而多种技能是为了适应创业阶段人力资源紧缺时期组织运作的需要。专业化的成熟组织中过于细分的职能设计并不适用于创业期的组织，反而会使组织丧失从整体把握市场的机会。

**员工与组织的匹配程度。**适合比优秀重要。不存在没有作用的团队成员，只存在放错了地方的人才。创业期一味要求高技能而忽视人职匹配是组织不能长久的重要隐患。

接受新事物的能力，学习能力。对一个创业团队来说，如果不善于学习，不坚持学习，跟上时代潮流，同时解决自身出现的问题，那么整个团队的战斗力在这个竞争的时代里会越来越弱，逐渐老化钝化、脱离时代。团队成员应有学习意识和学习的精神，同时团队内部也应建立学习成果共享的机制。

## （二）异质属性

创业团队的构成是影响创业团队效率和创业绩效的重要因素。很多研究结果表明，影响创业伙伴选择的因素主要是人际关系(如朋友、同事、同学、校友、亲戚等关系)，很多创业者是通过人际关系网络来寻找共同创业的伙伴的。创业团队成员创业前的友情越是深厚，就越能快速完整地组建创业团队，团队依靠隐性契约而不是显性契约的程度就越高，成员投资于创业的个人资产也越多。什么是真正的朋友？精神上互相认可，能力上互相欣赏，事业上互相支持。

创业期，人际关系是影响创业团队构成的最重要因素，技能或能力互补有时只是一个次要的影响因素。不过，随着创业向着资本密集型发展，能力逐渐成为创业伙伴选择的首要条件。建立优势互补的创业团队是人力资源管理的关键。

如果创业团队成员能够在技能、知识和能力方面实现互补，那么创业团队就能实现较高的效率。创业团队成员的异质性和互补性，对于创业团队和新创企业取得高绩效具有十分重要的意义。环境充满变数，创业会遇到很多新问题。

同质的创业团队完成常规任务的效率较高，而异质、互补团队则更擅长完成非常规任务。在异质性创业团队中，每个成员区别于其他成员的特性主要包括可明确认知的人口统计变量，如工作年限、年龄、技能水平和受教育背景、种族等。尽管大量的创业团队研究把焦点集中在个性特征上，但这些个性特征只反映异质性创业团队很小一部分的特性。

团队是人力资源的核心，“主内”与“主外”的不同人才，耐心的“总管”和具有战略眼光的“领袖”，技术与市场两方面的人才都不可偏废。

整体而言，只有很少的团队从一开始就考虑成员间的功能或能力互补性。大多数创业团队的成员是因为共同的兴趣或认同创业机会才走到一起来的。也就是说，大多数创业团队在组建时，并不考虑成员专业能力的多样性或互补性，因此比较缺乏相应的管理、营销和财务等方面的能力。

Michael D. Ensley和Allen C. Amason在考察88家高成长公司的高管团队构成时发现，高管团队成员异质性越高，企业营业收入及其成长性就越低；企业的外部环境变化越大，越是无法预测，团队成员的异质性与多样性越有助于企业的成长和创造价值。他们在对174家高成长潜力公司进行考察以后发现，公司越年轻，高层团队成员的异质性越高，公司的绩效也越差；这种负相关性随着公司的逐渐成熟而消失。<sup>33</sup>

经过一段时间的磨合之后，创业团队都要经过一个痛苦的“洗牌”过程，或许有的人不能认同理念，或许有的人有其他的打算，或许有的人不称职。对于创业企业，在创业初期人员变更是很大的问题，即使很难也要换，要有果断换人和“洗牌”的勇气。要始终坚持一种理念：公司不是私人的，是大家的，不能顾及私情，要出于公心换人。能否坚持这种理念，决定了能否正确贯彻换人的决策。

**案例：尚德与施正荣是联在一起的**

<sup>33</sup> Michael D Ensley, and Allen C Arnason. Entrepreneurial team heterogeneity and the moderating effects of environment volatility and team tenure on new venture performance, 1999.

施正荣2000年带着他的技术和几十万美金回国，并在无锡市政府的支持下创办了无锡尚德。2005年，施正荣完成了对无锡尚德的私有化，并引入了8000万美元的风险投资。2005年底，无锡尚德在纽约证交所成功上市，成为首家在纽约证交所上市的中国民营企业。无锡尚德2006年第2季度收入同比增长205.9%达到1.282亿美元，净利润2650万美元，也使得施正荣荣获“2006CCTV年度经济人物”。

无锡尚德太阳能电力有限公司有一个以创始人施正荣为核心的创业团队。在业界，尚德和施正荣是联在一起的：在尚德这个开明的决策团队里，施正荣基于对市场和行业的了解提出建议，经董事长同意，就能把决策执行起来。董事会的股东们在对经营的把握和决策上基本都听他们的，是一个很开明的团队。尚德的第2条生产线甚至是施正荣和董事长先斩后奏，先决策并实施起来以后，再向董事会汇报。无疑，作为核心决策者的施正荣在尚德的发展中起到了核心作用。正是得益于这样一个以核心人物主导的开明团队，尚德才取得了飞跃发展，创业仅3年销售额已过亿元，成为业界明星企业。

——根据《一个强有力的核心人物——团队的顶梁》，《科技创业》编辑部特别策划，2004年7月，37页 改编

无论创业者之间的关系是合伙关系，还是雇佣关系，其本质都是人与人之间的合作关系。他们不仅包括人与人之间的能力合作、资源合作，还包括文化的认同、心灵的融合。合作是否成功，除了各自能力和资源是否具有互补性和对等性外，一个最重要的因素便是各自在道德和情感上是否具有相融性。因此，从终极意义上来说，团队成长的过程也是一个文化磨合与道德认同的过程。只有团队内部形成了基于文化认同和道德认同的互尊、互信、互爱、互惠的互动关系，创业团队才有可能步入成功的良性循环。

## 二、建设正确的架构（Right Structure）

罗宾斯在《管理学》中指出，无论是什么样的组织设计，都要考虑六种基本因素：工作专门化、部门化、指挥链、管理跨度、集权与分权、正规化。传统的组织设计将组织分为：简单结构型、职能型组织和事业部型组织。而现在的组织设计更强调基于团队的设计，矩阵型和项目型，内部治理单位以及无边界组织、学习型组织。无论是怎样的考虑，其核心都是为了进行适当分权，将团队与职能结构结合——行政效率与团队灵活性结合。

从组织形成过程看，可以分为三种形态：核心型团队（首先有某人想到一个商业点子或发现了商机，然后以自己为核心组建创业团队）、无核心型团队（由志趣相投的伙伴组成）、虚拟核心型团队（由权力责任相同的伙伴组成，名义上的组织者只是被选出的团队代表，负责团队的外部联系）。从团队的工作方式和类型可以分为：职能型团队、自我管理团队、虚拟工作团队和跨职能团队。无论是由个别核心成员来组织团队，还是以平等的方式组织团队，最终都要达成“全知”的结果，并形成共同的理念。

从传统管理职能（计划、组织、领导、控制）看管理团队，有这样几点需要强调：

计划：必须是团队自发提出的，每个成员都能理解并接受；

组织：需要明确权限，确定结构框架；

领导：确定领导角色；

控制：评估业绩和奖励机制需要团队层面与个人层面相结合，并由团队来决定具体方式。

所有的游戏都要有游戏规则，没有规则的游戏必然会出现偷懒甚至耍赖行为。团队创业游戏规则的制定，要有前瞻性和可操作性，要遵循先粗后细、由近及远、逐步细化、渐次到位的原则。这样有利于维持游戏规则的相对稳定，而游戏规则的稳定有利于团队的稳定。企

业的游戏规则大致可以分为三个方面：

一是治理层面的游戏规则，主要解决剩余索取权和剩余控制权问题。治理层面的游戏规则大致可以分为两类：合伙关系与雇佣关系。在合伙关系下大家都是老板，大家说了算；而在雇佣关系下只有一个老板，一个人说了算。除了利益分配机制和争端解决机制，还必须建立进入机制和退出机制。没有出入口的游戏规则是不完整的。

二是文化层面的游戏规则，主要解决企业的价值认同问题。企业章程和用工合同解决的是经济契约问题，但作为游戏规则他们还是很不完备的。经济契约不完备的地方要由文化契约来弥补。这种文化契约就是文化层面的游戏规则，他包括很多内容，但也可以用“公理”和“天条”这两个词做一简要的概括。所谓“公理”，就是团队内部不证自明的东西，他构成团队成员共同的终极行为依据。所谓“天条”，就是团队内部任何人都碰不得的东西，他对所有团队成员都构成一种约束。

三是管理层面的游戏规则，主要解决指挥管理权问题。管理层面的游戏规则最基本的有三条：一是平等原则，制度面前人人平等，不能有例外现象；二是服从原则，下级服从上级，行动要听指挥；三是等级原则，不能随意越级指挥，也不能随意越级请示。这三条原则是秩序的源泉，而秩序是效率的源泉。当然，仅有这三条原则是不够的，但他是最基本的、是建立其他管理制度的基础。

### 三、扮演正确的角色（Act Right）

团队成员之间进行恰当的分工与团队成员的平等地位并不冲突，事实上，这种合作分工是极其重要的。值得注意的是，必须正确分析每个成员的擅长之处，精确地做到人尽其才，充分发挥个人优势，以提高团队的整体效率。对于人员角色的评价标准包括：团队角色的完整性、凝聚力、稳定性和协作力。

#### （一）团队成员角色类型

1、实现者 这种类型的人比较保守，做事尽心尽责，喜欢按部就班的工作，同时对工作有一定的预见性。优点是具备一定的组织能力和实践经验，努力工作并自我约束能力强。但是缺乏灵活性，对未知的概念没有兴趣。

2、合作者 这种类型的人做事比较镇静、自信。自我约束能力强。能够从别人的优点出发。不带任何偏见地实务对待和接纳所有具有潜力的人。做事的目标性很强，但是这种人的智力和创造力却很一般。

3、塑造者。这种类型的人有很强的组织能力，对人友好，思维敏捷。他有一种向习惯势力、效率低下、安于现状和自欺欺人的现象挑战的动力，但是这种人易怒和急躁。容易引起挑衅。

4、高智商者。这种类型的人个人主义严重，办事虽然认真但有一定的叛逆心理。这种人具备天才的素质，有丰富的想象力，智商很高，知识广博。但这种人自负，不屑于做一般的工作。漠视团队的纪律

5、协调者。这种类型的人性格外向，待人热情，好奇心强，善于与人交流。他能够把大家集中起来去探求新鲜事物，能够对外界的变化做出及时的反应。但如果工作的魅力一旦削弱，他对工作也丧失兴趣。

6、监控执行者。这种类型的人做事比较冷静和谨慎，不带有任何感情色彩。这种人有很强的判断力，做事脚踏实地。但缺乏灵感或激发别人的能力。

7、团队的建造者。这种类型的人有一定的社会地位，能够起导向作用，性格温和同时比

较敏感。这种人对团队成员和出现的情况能够做出及时的响应，能够鼓舞整个团队的精神。但在关键时刻往往犹豫不决。

8、完美主义者。这种类型的人做事有秩序，尽心尽责，并且渴望工作这种人能够圆满完成任务，追求十全十美的工作。但由于这种心理，使他（她）过于拘泥小节，不愿让任何事情随随便便的通过：

创业团队成员之间难免发生冲突，有关战略绩效目标或其他重大问题的冲突需要创业团队成员通过沟通来解决，创业团队成员之间的交流有助于提高新创企业的绩效。面对面的交流能促进创业团队成员之间的融合，有利于创业团队做出能被广泛理解和接受的决定，并形成合力来完成成员间相互依赖的任务，最终必然有利于企业绩效的提高。

## （二）团队领导的角色要求

《孙子兵法·谋攻》篇中讲到：

故君之所以患军者三：不知军之不可以进而谓之进，不知军之不可以退而谓之退，是谓縻军。不知三军之事，而同三军之政者，则军士惑矣。不知三军之权，而同三军之任，则军士疑矣。三军既惑且疑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。

有效的团队领导者需要精通的是一项艰难的平衡之术，需要与下属耐心分享信息，信任他人并适当分权，明白在什么时机进行干预。但是，很多领导者并不熟悉团队领导者的角色，结果自乱其军，将胜利引向敌人。

总的来说，作为主管，需要重点关注两方面事物：

1、对团队外部事物的管理：对外联络官角色；

2、对团队进程的控制：困难处理专家（支持工作）；冲突管理者（解释工作）；教练与拉拉队长（激励与培育员工）。

总之，团队领导要在引导变革（技术变革、产品变革、组织结构变革、人员变革）的过程中，回答问题，提出建议，获得必要资源，减少冲突，以及其他任何工作。

创始人对本企业文化的影响是决定性的。造就企业文化的通常就是企业的创始人或者最高管理者，他（她）的行为和其思维模式也就奠定了这个企业的企业文化模式，也就是说企业文化一部分是创始人的人格化。当一个新的企业成立后，创始人的管理思路以及言行举止就已经开始打造这个企业的文化，对整个公司的企业文化发展已经开始产生具有决定性的影响力。

王志东曾说过：“企业的发展，关键在于CEO的素质和把握。”企业发展的第一要素是创业团队，而创业团队发展的第一要素又是核心创业人物的素质和品格。一名出类拔萃的团队领导，必须在工作、生活各个方面具备过硬的素质。从某种意义上说，领导者必须成为其它团队成员的理想楷模，能有德也有智，因为团队核心人物的基本素质直接决定了成员的基本素质。

创业初期，作为核心人物，涵养气度和亲和力是最重要的。要善于营造一种良好的气氛，能与团队相互诚实与尊重，让其他团队成员开诚布公地表达他们实实在在的意见与想法，赢得团队的信任，并最终形成团队的凝聚力。

其次，要信守诺言。作为一个决策者，绝不能对任何人承诺办不到的事情。作为团队支柱，要言行一致，对自己所采取的每一个行动、所做出的每一个决定都负责到底。信任是一种相当脆弱的心理状态；同时过度信任对于创业团队危害甚大。作为团队的组织者，诚信的建立需要以下努力：使工作透明化、公正、分享感情、说真话、始终如一、兑现承诺、保护



隐私、展现实力。

另外，因为核心人物具有其独一无二的支柱作用，这就要求他对企业的发展与市场的前景具有一定的预见性，能切实把握未来企业的发展与市场的前景，在战略上占据优势，同时对业内的竞争环境具有深刻的洞察力。

同时更应该做到“以企业为重，个人为轻”，让自己变成为团队服务的人。切忌把个人利益摆在团队利益之上，凌驾于企业制度之上。

《哈佛商业评论》主编、美籍华人博士忻榕指出，企业文化就是老板的文化。企业文化取决于老板，尤其是创业老板。不仅在中国，西方也是如此。在企业的创业初期，企业文化力就是创业者个人能力的文化，这个时期企业老板或创业者在企业的决策中起到了舵手作用。例如万科王石的理性赌博带来了超前的制度设计；华为任正非的“君主立宪”使得权力结构半开半锁；联想柳传志的大刀削藩化解了四次分裂；海尔张瑞敏的权力神化下的隐忧；长虹的强人政治、独缺纠错机制等等。这些老板的文化思维和行为风格界定了企业文化初期的形式，也是老板个人能力的一种展现，基本上代表了整个企业的文化风格。我国大部分企业，尤其是中小型的民营企业文化现状就是这样。

#### 案例：阿里巴巴：唐僧的团队是最好的团队

“我们在用人方面可以概括为：一是不从竞争对手中挖人，一个企业的价值观体现在点点滴滴上，我们公司从没有回扣。二是员工随时可以离开公司，我们公司永不留人。三是请进来的人要对他负责，来之前对他狠一点，来之后对他好一点。”

“我们公司把80%的MBA开除了，要么送回去继续学习，要么到别的公司去，我告诉他们应先学会做人。”

“唐僧的使命感很好，他的目标就是去西天取经，是一个煽动性很强的人，唐僧这样的领导不一定要会说话，慈悲为怀，这样的领导很多企业都有。”

“明天很残酷，后天很美好。绝大多数的人是看不到后天的阳光的。”

阿里巴巴是一个非常年轻的公司，成立不到4年，如果要我写一本书，我会写《阿里巴巴1000个错误》。我们公司在前4年犯了无数个错误，正是这些错误帮助我们成长。一个企业的成功是因为他的技术、资金还是人才，我认为这些东西都很重要，只有完美结合才能把企业发展好，要把技术、资金、人才结合起来是比较困难的，只有人才能把他们结合起来，一个优秀的人能将没钱变成有钱。倒霉的人能把钱花个精光。人既然重要，那么请问今天身在商海的企业家，你们在人身上投入了多少钱？在国外的论坛上，国外的CEO讲得最多的就是共同的价值观、目标，国内的CEO讲得更多的就是赚钱、盈利、挖人。

2000年是互联网最红火的时候，但有种感觉告诉我，互联网将走下坡路，在那时我们阿里巴巴公司立即召开会议，果然在2001年、2002年互联网出现状况，面对这样的情况我们做了：

#### “延安整风运动”

互联网没有历史，是我们在创造历史，一个企业在自己的领域内做到第1名的时候，什么东西才能证明你把公司带往这个方向是对的？

有一次，我在纽约参加论坛的时候，在早茶上见到克林顿。美国的政治、经济、外交在世界上都是第一位，作为领袖的他如果在一开始不知道应该把美国带往哪个方向才是正确的。但又是什么让他做到了呢？他当时说了一句话：是使命感。我反问自己，阿里巴巴的使命感在哪里。开办公司以来，我所做的任何事只要我认为是对的，我就去做，不管别人怎么讽刺。

任何企业在创造过程中都有使命感，包括几百年前，爱迪生做电灯泡时说：要让天下亮起来，于是整个公司致力于发展电灯泡，最后真的是他们的电灯泡扬名天下；迪斯尼乐园是：让全世界的人开心起来，所以他们做的任何事、拍的任何片子都是开开心心的。阿里巴巴的使命是：让天下没有难做的生意。我们的公司不是IT公司，如果明天我发现有比互联网更有用的东西，我一定会放弃互联网，因为我们的任务是帮助客户成功，所以我们的产品要越做越简单，让天下没有难做的生意。

### 统一思想

在经过1999年、2000年互联网的“文化大革命”之后，我们请了一批人。100名员工来自17个国家，各人的价值观都是不同的，都认为自己的方向是对的。如果一个企业没有共同的方向，就像在拔河过程中往不同的方向使力一样，就永不会赢，没有共同的目标，企业就不会往前走。所以继“延安整风运动”之后，我们便统一思想，建立共同的价值观。每个员工进入之前都要认同我们的企业文化，做一家80年的企业，而不是做8个月的企业。要成为全世界十大网站之一，而不是全国十大网站之一。

一个公司最值钱的东西是共同的目标、价值观，是这些东西支撑着整个企业。我们的员工可以业绩不好，不可以价值观不好。我们是平凡的人在一起做不平凡的事，如果你认为你是杰出的，你是精英，请你走开。

国内最好的团队是唐僧的团队，刘备的团队是可遇不可求的团队。唐僧的使命感很好，他的目标就是西天取经，是一个煽动性很强的人，唐僧这样的领导不一定要会说话，慈悲为怀，这样的领导很多企业都有。孙悟空呢？能力很强，品德很好，但是缺点也很明显，企业对这样的人是又爱又恨，这样的人才每个企业都有，而且有很多。猪八戒呢？好吃懒做，一个企业没有猪八戒是不正常的。沙僧呢？懦弱无能，挑担牵马，八小时工作制，这样的人企业更多。这是一个平凡的团队，这是严格创造的团队，然而就是因为这个平凡的团队经过九九八十一难，才取到真经。

不过要管理这个团队，对领导的要求是很高的。一个领导者要有三样：眼光、胸怀、实力，一个企业家的眼光不好，永远成不了好的企业家。

——根据 马云，唐僧的团队是最好的团队，经营者，2003年 12期改编

创业团队的组建是整个创业团队工作的核心。任何创业团队都经过“生存下来——成功转型——规范建设”这个充满艰险的过程。大部分的创业团队都没有生存下来并成功转型，而成功转型的组织无疑都成功地建立了成熟的企业制度。在这个“惊险的一跃”中，我们不仅是为了生存下来而不择手段，更重要的是生存的质量，能不能为规范的组织建设奠定良好的基础，因为只有高质量的生存下来，才能为以后的组织建设积累经验和人才。其中三种准备十分重要：学习型组织建设、组织变革与创新建设、企业文化初肇。

## 第三节 创业团队激励

关于激励，《孙子兵法》的意见是不断地将官兵置之死地，使他们为了求生而相互合作，共同克服当前的困难。创业组织处于高度竞争的环境中，当然要强化一种危机意识，但更重要的是要有建构一套行之有效的现代激励系统。

### 一、什么是激励

激励是人类古老行为之一。激励，简言之就是激发鼓励的意思，是利用某种有效手段或

方法调动人类积极性的过程。

激励主要针对的是人类未满足的需要。需要是指一种心理状态，它使人感觉某种结果具有吸引力。当需要没有被满足时就会产生紧张感，进而激发了个体的内驱力，这种内驱力会导致个体寻求特定目标的行为。如果最终目标实现，则需要得到满足，紧张得以缓解。著名的罗宾斯“动机转变过程”表明了这一现象：



在常人的观念中，企业主要是通过支付内部具有公平性、外部具有竞争性的薪酬来达到激励目的。而薪酬原指劳动者从企业获得的货币报酬，包括工资、奖金等。近年来，由于企业报酬支付形式的多样化，各种显性和隐性的报酬形式层出不穷，所以有些薪酬研究专家引入了 Total Compensation 的概念，把劳动者从企业方获得的所有形式的报酬都归在“总收入”的范畴中予以关注。中国人民大学彭剑峰对总体薪酬的定义是，“所谓总体薪酬，不仅包括企业向员工提供的经济性报酬与福利，还包括为员工创造的良好工作环境以及工作本身的内在特征、组织的特征等所带来的非经济性的心理效用。”<sup>34</sup>

江西财经大学刘爱军则认为，总体薪酬至少可以从两个维度进行表述：从组织角度讲，薪酬就是组织对员工的酬劳和系统激励措施；从员工角度讲，薪酬就是员工因为为某一组织工作而获得的所有各种他认为有价值的东西。基于这种理解，总体薪酬首先可分为物质薪酬（或称经济薪酬、外在薪酬）和精神薪酬（或称非经济薪酬、内在薪酬）。物质薪酬又可分为直接薪酬和间接薪酬，其中，直接薪酬包括基本工资、津贴、奖金及奖励三部分，它们一般以现金形式支付；而间接薪酬则包括福利和股权两部分，它们一般以非现金形式延期支付。而精神薪酬则指由工作本身、工作环境和组织特征带来的愉悦和满足感等，主要是一种心理效用。精神薪酬主要可分成两块，一种是与职业发展有关，主要是给个人能力的提高和事业的发展，晋升机会、职业保障、自我发展、弹性工时、决策参与、工作挑战性、自我成就感等，我们称之为职业性肯定；另一种与工作环境有关，主要指和谐、优越的工作环境和人际环境带来的身心愉悦，包括组织声誉、领导魅力、友善的同事、优越的办公条件、交友的机会、喜欢的任务、相互尊重、表扬与肯定等，我们称之为社会性肯定。薪酬各构成部分的功能也不一样。其中，基本工资作为固定收入，主要是保障员工基本生活需要；津贴与补贴，作为一笔小额补偿，主要体现企业对一些艰苦劳动的提倡；奖金则主要是激励劳动者更加努力地工作；福利主要起照顾作用，应充分发挥“感情色彩”作用，并帮助员工应付生活中的突发危机；股权主要起长期激励作用，确保人力资源对能够参与企业“剩余价值”的分配。而精神薪酬则重在精神激励，重在引导员工对组织的忠诚感与归属感。<sup>35</sup>

#### 案例：拿破仑与斯大林的士兵

第二次世界大战期间，法国名将狄龙在一次战斗中带领一个步兵团进攻敌堡垒，遇到顽强抵抗，情急之中他对部下说，谁炸毁敌堡垒，可以获得 1000 法郎。结果没有一个士兵为赏金而冲出掩蔽物。这时，他身边的一位军官建议说：“长官，要是你不提悬赏，全体士兵都会发起冲锋。”于是狄龙发出了另一道命令：“全体士兵，为了法兰西，前进！”结果整个步兵团跳出掩体冲向敌人。

这就是荣誉的作用！所以拿破仑说：给我足够的勋章，我可以征服全世界！

莫斯科的工程师萨拉莫夫向记者讲述了一个故事：“那会儿，征募的人还没来，我的父

<sup>34</sup> 彭剑峰·人力资源管理概论[M]·上海：复旦大学出版社，2003 年版，374 页。

<sup>35</sup> 刘爱军，薪酬涵义辨析，当代财经，2007 年第 4 期

亲就主动请战上战场去了。母亲见状，想都没想，就把我和妹妹安置在托儿所，跟着父亲上前线。幸运的是，两人都活着回来了。虽然父亲负伤，再也不能干活，但他和母亲脸上总挂着幸福。至今，我仍然记得母亲是如何一遍又一遍擦拭他们的勋章，把勋章擦得亮亮的样子。每当那个时候，母亲总会流露出难以言喻的自豪感，因为这些勋章是她和父亲最好的装饰品。”

——引自 邱永峥，中国青年报，2005 年 5 月 12 日

在创业团队中，由于资源相对有限，而外部环境又比较险恶，如何有效地激励团队伙伴，如何切中创业者的心理需求进行激励，成为每一个创业者都必须着重面对的重要组织因素。团队领导需要考虑团队整体的激励制度建设，而作为团队成员个体，也应强化自我激励。

激励工作的效果，就是要达到让所有成员自动自发的“不待扬鞭自奋蹄”的团队工作状态。全国人大常委会副秘书长成思危指出，激励工作就是要“让可靠的能干，让能干的可靠”。

## 二、为什么要激励

现代心理学告诉我们，人是追求意义的动物，人无法忍受无意义的生活。对于创业团队来说，激励不足的危害将远不仅仅是影响团队绩效，而是更多地直接导致团队的解散。据国外一家研究机构对 100 家成长最快的小公司所做的调查，其中有一半的创业团队无法在公司创立后的头五年里顺利存活。数据表明，在相同的历史时期内，创业团队的散伙率远高于社会离婚率。

影响散伙的因素很多。数据表明，引发跳槽的最主要的五个因素及其影响分别如下：上级领导不赞赏下级引发跳槽率为 71.6%，提薪制度为 68.4%，上级领导不能合理征求下级意见 67.4%，福利制度为 62.8%，受训机会为 55%。<sup>36</sup>很多创业团队苦尽甘来却分道扬镳，所谓“飞鸟尽，良弓藏；狡兔走，走狗烹。”缺乏同甘共苦的勇气和激励机制是问题产生的关键原因。

案例

刘先生是青岛 A 公司的总经理，他的公司从事家庭装修材料的生产和销售，经过四五年的发展，公司已经成为青岛地区家庭装修材料市场的领头羊，2002 年全年销售额 3000 多万元，市场占有率稳居第一。不过刘总最近的心情非常郁闷，因为和他一块从江西老区出来打天下的几个公司元老级人物离开了他的公司，这其中最令刘总心痛的是公司的王副总。王副总在公司的威望极高，是公司元老中惟一的本科生，公司的发展有一大半应归功于王副总。王副总的一番话令刘总至今难忘：“刘总，当年是你把我和文涛(公司销售部经理)、刘庆(公司技术部经理)从江西老区拉到这里，我们一起拼命干，从 6 个人 5 万块钱做到现在的 300 多个人 3000 多万元资产，可是企业越做越大，我们的心也越来越寒，这么多年了，每年分红就凭你一时的高兴，想给谁多少就给多少，大家心里都不踏实啊。我们都觉得干活没盼头，像现在这样下去，我们肯定都会走的。”

创业团队成员的经营理念与方式不一致往往导致创业团队解散，引发企业经营的巨大风险。就像联想的倪光南和柳传志：柳传志是一位有科技背景的企业管理者，而倪光南是一名科学家，他们的分歧是经营理念的不一致，柳是市场导向，而倪光南是技术导向，这一根本的分歧导致了曾被誉为“中关村最佳拍档”的联想创业组合的分裂。联想创业组合的分裂发生在联想从集体化阶段向规范化阶段过渡的时期。一份统计数据显示，创业成功率只有 1/5，新成立的企业只有 1/5 能生存 5 年或更长的时间。另一份统计显示：35%的新企业在当年就失

<sup>36</sup>李利、王锐兰、韦蔚，团队文化对团队绩效的影响，中国人力资源开发，2005 年第 2 期，第 7 页

败了，活过 5 年的只有 30%，生存 10 年的仅为 10%。

——彭烨 “上下同欲者胜” 创业团队是不是合久必分？中华工商时报 2003 年 07 月 16 日

彭烨认为，创业团队不能长久存在的主要原因可归结为以下几点：1、随着企业规模的扩大，有些成员的能力已经不能适应更大规模、更加规范的企业经营管理。2、创业团队成员的经营理念与方式彼此不一，团队无法统一思想。有些成员不认可公司的目标和策略，价值观发生冲突。3、创业团队成员个性、兴趣不合，导致磨合问题，难以正常开展创业活动。4、在创立初期没有制定明确的利润分配方案，随着企业的发展和利润的增加，团队成员因为利润分配而发生争执。此外，创业团队的解散还与创业团队的类别和组织所处的生命周期有关。首先，从团队的稳定性来看，群体型创业团队不如核心主导型创业团队，主要原因在于核心主导型创业团队是由核心成员挑选其他成员。在挑选时，核心成员会充分考虑团队成员的个性、能力、技术以及未来的收入分配模式等问题，从而能够保证团队成员的能力和素质。其次，根据组织生命周期理论，企业从产生、成长到最终衰落或扩张，一般要经历创业、集体管理、规范和发展四个阶段，而创业团队最容易在从创业向集体化管理过渡的过程中出现问题。尽管大公司能把新生的企业家笼络在自己的麾下，但与日俱增的官僚作风却会促使创业者离开自己创建的企业。当企业从创业阶段进入到发展阶段，其发展目标逐渐从“发展想法”演变为“维持现有组织机构”。随着工作中具有创造性成分的减少，企业的创办者可以说在某种程度上失去了对自己所创立的企业控制。随着官僚机构的形成，创业者逐渐演变为职业经理人，但他们很难改变对自身角色的看法，而现实角色和自我认识之间的偏差则会导致创业者越来越疏远自己亲手创办的企业，最终迫使他们选择离开企业去创办新的企业。”<sup>37</sup>创业团队要留住人，要激励人，离不开一个切合团队实际的激励设计。只有恰当的激励，才能确保创业团队的稳定与创业组织的持续发展。

### 三、怎样激励

己欲达而达人，要想创造财富，就要学会与帮助你创造价值和财富的人分享财富。但是，激励不仅仅是财富（钱）的问题，而应结合物质与精神两个方面进行系统激励。

诚如我们反复强调的一样，对于创业团队的激励，并不存在一个放之四海而皆准的确定模式。对于创业期的组织来说，很多时候，创业者需要的往往不是金钱的刺激，组织中的赏识、乐观的氛围、目标的实现本身都是对创业者巨大的鼓舞。罗宾斯指出，认清个体差别，关注人职匹配的程度，进行目标管理，确保个体认为目标是可以达到的，进行个别化、个性化奖励，将奖励与绩效挂钩，经常检查激励体制是否公平，等等，都将极大的完善你的激励机制。在创业初期资金比较少的情况下，可多给予精神报酬，重在为成员的未来职业发展进行规划，使成员产生归属感进而留住高素质人才。当企业发展到一定程度时，团队领导可以依据成员的不同偏好，或给予一定股权，或给予一定头衔来达到激励效果。总之，新企业团队的激励制度要有更高的灵活性，充分发挥团队整体积极性，促使他们为企业创造更高绩效的作用。

目前，对于创业期的团队激励，给予股权是一种比较通用的做法。所谓股权(Stock)激励：是指考核、支付周期通常超过一年，通过向员工提供股票（Stock/代表公司财产价值的法定凭证）、股份（Stock Shares/将股本划分成的价值相等的等份）或股权（Stock Options/在一定期限内员工按一定价格购买公司股票的权利）一种激励性长期报酬形式。早期的股权激励对象

<sup>37</sup>根据彭烨 “上下同欲者胜” 创业团队是不是合久必分？中华工商时报 2003 年 07 月 16 日 整理

主要是企业高级管理者，近年来逐渐扩大到各个层次的员工，主要包括员工持股计划（ESOP, Employee Stock Ownership Plan）和股票期权计划（Stock Option），前者主要针对中低层员工，后者主要针对中高层管理人员、核心业务人员和技术人才。

股权激励的核心是股权的分配，股权分配的方式有很多，目前比较通行的股权分配方式有：

1、按“岗位”认股：由经营管理层占大股或控股，其中主要经营者股权比例不低于 25%，可在先缴 50%的基础上分 3 年付清。

2、按“技术”论股：即给予团队中的科技骨干给予一定的“技术股”，“技术股”占股比例最高可达 35%--45%。

3、按“知识”配股：对大学本科或中级职称以上的管理技术人员，可凭学历拿出高于普通职工 1—3 倍的资金参与入股，企业配出相同金额的“知识股”。

4、按“工龄”计股：在绩优企业的一线职工中设置“工龄股”，如连续工作 5 年以上职工可按工龄享有上浮 5%--15%的认股权。

5、按“绩效”奖股：即对业绩突出的经营者奖励一定的期权或股票，一般不超过 15%。

股权激励可以弥补传统激励手段的不足，在创业企业中具有明显的实施优势：在管理理念上，它通过员工对股权的拥有使公司与员工的关系由原来简单的雇佣与交换关系变为平等的合作关系；在激励与约束的方法上，它通过建立所有者与员工之间在所有权、管理权、经营收益、公司价值以及事业成就等方面的分享机制，形成所有者、公司与员工之间的利益共同体；在管理效果上，它变以外部激励为主为以员工自身的内在激励为主，变以制度性的环境约束为主为以自律性的自我约束为主。结果必然是有利于充分调整广大员工的工作积极性，为人力资本潜在价值的实现创造了无限的空间。总的来说，股权激励可以让员工拥有一定的剩余索取权并承担相应的风险，从而将员工个人的利益和组织的整体利益相联接，强化员工的主人翁精神，优化企业治理结构，正日益受到中外企业尤其是创业企业的青睐。

创业企业实施股权激励，需要注意以下几个问题：第一个问题是使用股权激励一定要注意对象与环境。股权激励尽管有效，但它绝不是万能的，股权激励有它自己的适用范围和适用对象，如果用错了不仅收不到预期的效果还可能产生相反的作用。第二个问题是股权激励一定要与其它激励手段合理配合使用。比如对主要经营者激励组合上可以以股权激励为主，对于其他高管人员股权激励与非股权激励可以各占一半，而对于中层干部和技术、销售等部门的业务骨干，股权激励在其激励组合中的比重则不应超过 1/3。第三个问题是股权激励一定要与目标管理和绩效考核紧密结合。不管怎么讲，激励只是手段，完成公司的经营计划、达到发展目标才是目的。所以股权激励制度和实施方法一定要结合公司的目标达成情况以及激励对象本人、本部门的业绩指标完成情况与考核办法来制订和兑现。离开了这一条，再好的激励手段也不会产生令人满意的激励效果。第四个问题是实施股权激励要注意稳定性与灵活性有机结合。稳定性说的是激励制度一旦颁布就要不折不扣地实施并坚持下去，否则公司将失去员工的信任，那样的话还不如不搞股权激励。灵活性则指针对不同的激励对象、在不同的环境中以及随着时间的变化，所使用的激励工具和激励方法的组合应该有所不同，也就是说要做到所采取的每一个激励措施对于所要激励的对象而言都实用的、恰当的、高效的。第五个问题是要注意在激励方式和方法上创新。首先任何股权激励工具都是人们在管理实践中创造和总结出来的，并且不断有新的激励工具在不断地被创造出来；其次每一个成熟或不成熟的激励工具都有其自身的适应性和适用条件，并不存在一个百分之百成熟、完善的股权

激励方法，所以在借用或借鉴别人的股权激励方法时一定要进行改造、创新，切忌简单模仿和盲目照搬。<sup>38</sup>

总之，初创企业要建构系统激励方案，以全方位地激励创业团队及其员工。其中有三项工作十分关键：一、创业团队一定要有碰撞后形成的一致的创业思路，成员要有共同的目标远景，认同团队将要努力的目标和方向，同时还要有自己的行动纲领和行为准则。这些其实就涉及到团队文化的建设问题了。二、以法律文本的形式确定一个清晰的利润分配方案。把最基本的责权利界定清楚，尤其是股权、期权和分红权，此外还包括增资、扩股、融资、撤资、人事安排、解散等等与团队成员利益紧密相关的事宜。三、要保证团队成员间通畅的沟通渠道，进行持续不断地沟通。团队开始工作时要沟通，遇到问题也要沟通，解决问题时也要沟通，有矛盾时更要沟通，沟通的时候要更多地考虑团队的远景目标和未来的远大理想，多想有利团队发展的事情。<sup>39</sup>

当然，初创企业还要注意的企业文化是在摸索和形成过程中，大可不必急于定论自己的企业文化，真正属于自己的企业文化形成还需假以时日。但企业必须要有自己的核心理念和愿景，没有核心理念的企业，就不知道自己做什么，发展比较盲目。愿景告诉人们“我们(企业)将成为什么”，一个明晰的愿景，应该是对企业内外的一种宏伟的承诺，使人们可以想见达成愿景后的收益。它应该具备以下特征：能够让人们激情澎湃，鼓励成员，调动他们的积极性，让人们觉得有点高远但又愿意全力为之奋斗。20世纪50年代初，当索尼还是一家很小的企业时，它宣称的愿景是“成为最知名的企业，改变日本产品在世界上的劣质形象”。一个令人振奋不已的愿景很容易在股东、员工及其他相关利益者之间进行沟通、达成共鸣。用愿景激发员工变革的欲望，这是战略管理必不可少的一环，也是初创企业创立企业文化的核心。

### 复习思考题

- 1、什么是团队？为什么选择团队作为创业组织形式的情况最为普遍？
- 2、团队如何让实现整体大于个人之和的组织目标？
- 3、什么样的伙伴最适应创业？
- 4、创业团队如何为企业文化、创新型组织和学习型组织奠定基础？
- 5、创业团队为什么要特别关注激励问题？
- 6、创业期团队的激励与成熟组织的激励问题有什么不同？
- 7、作为创业团队的组织者需要具有什么特质？应该特别关注什么问题？

### 案例分析：“穷人”牛根生——财散人聚

1978年牛根生参加工作。在伊利集团从一名洗瓶工干起，担任过车间主任、厂长等职，在伊利做到了生产经营副总裁的位置。1999年，伊利的股民在《中国证券报》上都看到这样一则公告：伊利股份有限公司鉴于公司生产经营副总裁牛根生同志不再适于担任该职，公司董事会决定对其予以免职。这年他43岁，去了人才市场，40岁以上的年龄在这里已经不被考虑。牛根生人如其名，身材魁梧，声音洪亮，不是轻言失败的人，在乳品行业素有“乳业怪才”之称，有着10多年乳品行业经营管理经验。和他一起被免职的还有几位伊利的中层干部，他们聚在一起，决心重新干起乳业这一行。企业最难解决的人才问题却是牛根生最早解决，

<sup>38</sup>转自：廖亮，浅谈如何使用股权激励模式管理团队，中国人力资源网（www.hr.com.cn），2005年

<sup>39</sup>同注（9）

也是最容易解决的问题。深究其因，牛根生说：“也许是我在伊利就喜欢给下属发钱，名声在外。”原来，牛根生在伊利集团时，当时他的最高年薪达到108万元人民币，他常拿出来和大家一齐分享。大家都觉得把钱交给牛根生放心。当初和牛根生一起创业、现任蒙牛集团冰淇淋公司总经理的孙玉斌说“牛总出来没有拉过我们一个人，总是教育我们在伊利好好工作。为什么在当时那种条件下，我们还要跟着他干呢？我们一直在他的培养下，学到了很多，也认为他有能力重新做好一家企业”。短短3年时间，蒙牛总资产从1000多万元增长到近10亿元，年销售额由1999年的4365万元增长到2002年的20多亿元。在全国乳制品企业中的排名由第1116位上升至第4位，并以1947.31%的成长速度荣获2002年中国成长企业百强第一名。

从无到有，从有到无。牛根生的财富经历了一次轮回。

2005这一年，牛根生凭借135亿美元的身价先后跻身胡润福布斯中国富豪榜。也是在这一年，牛根生宣布将在他有生之年把其个人所得股息的51%捐给“老牛基金会”，在他百年之后，将其所持股份全部捐给“老牛基金会”。

此举一出，舆论哗然。有媒体以《牛根生倾囊一捐富有远见》为题盛赞其淡泊名利的财富精神，也有媒体以《裸捐？做秀？》为题将牛根生此举认定为是继“超级女声”之后蒙牛的又一次事件营销。一时间，赞赏猜疑的声音充斥了牛根生的生活。

人们不禁要问，牛根生这样做追求的到底是什么？此牛根生淡淡地回答我要做“富人”中的“穷人”。

穷人出身的牛根生对于财富一直都有自己独到的见解：“财聚人散，财散人聚”是他在不同的场合下常挂在嘴边的一句话。早年在伊利牛根生就把公司给自己买车的钱拿出来买了四辆面包车，用来接送家远的职工上下班……这种“散财”的习惯使他收获了一大批精兵悍将。后来在蒙牛，有人给牛根生总结了“四个不如”：住房不如副手的阔，轿车不如副手的贵，办公室不如副手的大，工资不如副手的高。同样“散财”的力量又帮助他跑出了火箭的速度，进而成就了蒙牛今日的辉煌。

名利双收之后，作为儿子、作为丈夫、作为父亲，牛根生感受到了盛名带给家人的压力。家里的氛围发生了很大的变化。原来关系很好的朋友在很多场合有意疏远，家里的笑声越来越少，无名的烦恼越来越多。名利双收之后，作为企业的经营者，牛根生更多考虑的是怎样让蒙牛更上一层楼。于是，牛根生决定，捐出个人在蒙牛的全部股份，成立“老牛专项基金”，主要用于褒奖对蒙牛集团做出突出贡献的人士或机构。在集团员工遭遇不幸或生活困窘时，也可向基金会申请帮助。这一方面让牛根生全家摆脱了“纸面富贵”的尴尬，另一方面大大激励了公司中下层员工的斗志，可谓一举两得。

在外界看来这无疑是在牛根生对“财散人聚”的又一次诠释，但是在牛根生本人看来。里面还有另外一层含义。那就是在蒙牛开创一个捐股的先河，并希望这能够成为日后继任者仿效的榜样。

按照基金会章程，牛根生不再担任董事长后，他在蒙牛所拥有的表决权将由继任者继承行使，同时继任者还将对基金拥有支配权。以及基金会给予的最大份额的奖励这就意味着他（她）在拥有行政权的同时还能获得股票分得的红利。这样肯定能够吸引优秀的经营人才，就像当年的美国总统华盛顿一样。牛根生不无赞赏地说：“能够在政治生涯达到顶峰之时急流勇退，从而开创了美国总统连任不得超过2届的先例，这是需要勇气和大智慧的。希望在中国在蒙牛我能够成为这样的一个人，把这样的一个理念传承下去。”

有业内人士认为。尽管捐出了股份，但牛根生“还是始终牢牢掌握着蒙牛的最终控制权。



这个终极权利通过公司的股权结构安排得到了充分保障。”因此这只不过是牛根生“以退为进”的一种管理策略。即便如此，牛根生作为一个中国民营企业家中所拥有全球化事业和企业战略眼光还是值得称道的。

爱好哲学的牛根生深谙“有无”之道。在他看来天下之物要么就是“有”，要么就是“无”，要么就是“大有”，要么就是“大无”。“企业的生存发展直接决定我的收入，如果企业没有了，我的股份还有什么用呢？”向天下所有的父母一样，牛根生对蒙牛集团这个自己手拉扯大的孩子给予了很大的希望，他希望在自己百年之后蒙牛集团能够像许多世界级的跨国公司一样一代代传承下，流芳百世。

——节选自《当代经理人》，2006年第1期

思考题：

- 1、牛根生的团队为什么有天然的凝聚力？
- 2、牛根生选择与具有强大竞争力的对手对撼，能够迅速成长的源泉何在？
- 3、伊利开除了牛根生，给自己制造了一个强大的对手，我们应该怎样对待团队的核心成员？
- 4、你认同“裸捐”吗？怎样看待这一事件？

## 第六章 创业计划书设计

### 第一节 创业计划的概念与作用

当你遇到了创业机会、选定了创业目标、组建了创业团队、筹集了创业资金、收集了创业信息等，是否就可以进行创业了呢？回答的是：不，现在你必须提出一份完整的创业计划书，它是整个创业过程中的重要一环。

#### 一、创业计划的概念

##### 1. 创业计划

创业计划是对特定创业活动具体筹划的系统描述，是各项职能计划，如市场营销、财务、制造、人力资源计划的集成，是企业融资成功的重要因素之一，它可以使你有计划地开展创业活动，增加成功的几率。

创业计划并非只是创业企业所必要的，对于那些已经建立的组织，制定创业计划也是一项非常有价值的创业活动、一种很好的实践模式。

##### 2. 创业计划书

创业计划书是用国际惯例通用的标准文本格式写成的项目建议书，是全面介绍公司和项目运作情况，阐述产品市场及竞争、风险等未来发展前景和融资要求的书面材料。

创业计划书是一份全方位的项目计划，它从人员、制度、管理、产品、营销、市场等各方面对即将展开的创业项目进行可行性分析。创业计划书是企业管理团队和企业本身给风险投资方的第一印象，其目的就是提供给风险投资者和一切对投资项目感兴趣的人，向他们展现项目投资的潜力和价值，向投资人介绍风险企业的产业和创业环境、市场分析和预测、主要风险因素、管理人员队伍、财务信息、投资建议等各方面的情况，以便投资人能对创业项目作出评判，从而获得融资。

#### 二、创业计划的作用

创业计划书具有明显的创业价值。这种创业价值是从多方面表现出来的，不仅可以吸引投资者的投资，从而获得创办企业所需要的资金和资源，而且寻求风险投资只是其中的一个方面，除此之外还有如下作用：

##### 1、指导作用

创业计划书是创业全过程的纲领性的文件，是创业实践的战略设计和现实指导。因此创业计划书对于创业实践具有非常重要的指导作用。只有那种没有真正的战略思考和可操作性的创业文件才没有明显的效果。

##### 2、聚才作用

创业计划书的聚才作用是很宽泛的。主要表现在：吸引创业人才进入；吸引新股东加盟；吸引有志之士参加创业团队；吸引对创业计划感兴趣的单位赞助和支持。

##### 3、整合作用

创业计划书的整合作用是一个最根本，最重要的作用。在创业过程中，各种生产要素是分散的，各种信息是凌乱的，各种工作是互不衔接的。通过编写创业计划书的过程，梳理思

路，实施调研，完善信息，找到各种程序之间的衔接点，最终把各种资源有序地整合起来，围绕着利润创造和形成，进行最佳要素的组合。这种整合。

#### 4、引资作用

资金是企业的血液，是创业的要素，是创业企业能够获得快速发展和崛起的前提。创业企业要获得风险投资的支持，一个重要的途径就是从审验你的创业计划书开始。因此，写好创业计划书具有获得风险投资支持的不可替代的作用。

可见，一项比较完善的创业计划能客观地帮助创业者分析创业的主要影响因素，使创业者保持清醒的头脑，成为创业者的创业指南或行动大纲；让创业者明白自己的创业内容，坚定创业目标，而且兼具说服他人的功用。

#### 三、整体要求

那些既不能提供充分的信息也不能使评估者激动起来的创业计划书，其最终结果只能是被扔进垃圾箱里。为了确保创业计划书能“击中目标”，创业者应做到以下几点：

##### 1、关注产品

在创业计划书中，应提供所有与企业的产品或服务有关的细节，包括企业所实施的所有调查。这些问题包括：产品正处于什么样的发展阶段？它的独特性怎样？企业分销产品的方法是什么？谁会使用企业的产品，为什么？产品的生产成本是多少，售价是多少？企业发展新的现代化产品的计划是什么？把出资者拉到企业的产品或服务中来，这样出资者就会和创业者一样对产品有兴趣。在创业计划书中，企业家应尽量用简单的词语来描述每件事——商品及其属性的定义对企业家来说是非常明确的，但其他人却不一定清楚它们的含义。制订创业计划书的目的不仅是要出资者相信企业的产品会在世界上产生革命性的影响，同时也要使他们相信企业有证明它的论据。创业计划书对产品的阐述，要让创业者自己和评估者同时感到：“噢，这种产品是多么美妙、多么令人鼓舞啊！”

##### 2、敢于竞争

在创业计划书中，创业者应细致分析竞争对手的情况。竞争对手是谁？他们的产品是如何？与本企业的产品相比，有哪些相同点和不同点？采用的营销策略是什么？要明确每个竞争者的销售额、毛利润、收入以及市场份额，然后再讨论本企业相对于每个竞争者所具有的竞争优势，要向投资者展示，顾客偏爱本企业的原因是：本企业的产品质量好，送货迅速，定位适中，价格合适等等，创业计划书要使它的读者相信，本企业不仅是行业中的有力竞争者，而且将来还会是确定行业标准的领先者。在创业计划书中，企业家还应阐明竞争者给本企业带来的风险以及本企业所采取的对策。

##### 3、了解市场

创业计划书要提供企业对目标市场的深入分析和理解，阐明经济、地理、职业以及心理等因素对消费者选择购买本企业产品这一行为的影响及其所起的作用。创业计划书中还应包括一个主要的营销计划和销售战略，广告、促销以及公共关系活动的地区，每一项活动的预算和收益，销售人员，企业的销售模式，销售培训类型及其它销售中的细节问题。

##### 4、表明行动方针

企业的行动计划应该是无懈可击的。创业计划书中应该明确下列问题：企业如何把产品推向市场？如何设计生产线，如何组装产品？企业生产需要哪些原料？企业拥有哪些生产资源，还需要什么生产资源？生产和设备的成本是多少？企业是买设备还是租设备？解释与产品组装，储存以及发送有关的固定成本和变动成本的情况等。

### 5、展示管理团队

把一个思想转化为一个成功的风险企业，其关键的因素就是要有一支强有力的管理队伍。这支队伍的成员必须有较高的专业技术知识、管理才能和多年工作经验。管理者的职能就是计划、组织、控制和指导公司实现目标的行动。在创业计划书中，应首先描述一下整个管理团队及其职责，明确管理目标以及组织机构图，然而再分别介绍每位管理人员的特殊才能、特点和造诣，细致描述每个管理者将对公司所做的贡献。

### 6、出色的计划摘要

创业计划书中的计划摘要也十分重要。它必须能让读者有兴趣并渴望得到更多的信息，它将给读者留下长久的印象。计划摘要将是创业者所写的最后一部分内容，但却是读者首先要看的内容，它将从计划中摘录出与创业最相干的细节：包括对公司内部的基本情况，公司的能力、局限性，公司的竞争对手，营销和财务战略，管理队伍等情况的简明而生动的概括。如果公司是一本书，它就象是这本书的封面，做得好就可以把投资者吸引住。成功的创业计划给人有这样的印象：“这个公司将会成为行业中的巨人，我已等不及要去读计划的其余部分了。”

## 第二节 创业计划的内容

创业计划是创业者给自己设计的创业目标和创业路线，是创业者对创业活动的更深入思考，是创业者未来的“创业故事”。虽然，创业计划没有严格一致的格式与体例，但一般来说，必须包括以下的关键内容。

### 一、摘要

摘要列在创业计划的最前面，它是浓缩了的创业计划书精华，要涵盖计划的要点，以求一目了然，以便读者能在最短的时间内评审计划并做出判断，要尽量简明、生动。特别要详细说明自身企业的不同之处以及企业获取成功的关键因素。

摘要一般包括以下内容：公司介绍、主要产品和业务范围、市场概貌、营销策略、销售计划、生产管理计划、管理者及其组织、财务计划、资金需求状况等。在这里，首先，说明创业的思路，新思想的形成过程以及创业的目标和发展战略。其次，介绍一下创业者自己的背景、经历、经验和特长等，尽量突出自己的优点并表示出强烈进取精神。再次，企业所处的行业及经营的性质和范围。最后，企业主要产品的内容以及企业的市场、顾客和他们的需求。

### 二、公司介绍

主要说明公司组织结构、业务性质、业务展望、供应商、协作者或分包人及专利与商标等。重点描述公司未来业务发展计划，并指出关键的发展阶段；本企业生产所需原材料及必要零部件供应商。一般应该说明全部供应商、产品生产到销售过程中协作者或分包人的名单、电话，协作单位名称、地址、协作金额及联系电话等。

### 三、拟提供的产品或服务

产品（服务）介绍应包括产品的概念、性能及特性；主要产品介绍；产品的市场竞争力、研究和开发过程；发展新产品的计划和成本分析；产品的市场前景预测及品牌和专利等内容。

在产品（服务）介绍部分，创业者对产品（服务）的说明要详细、准确、通俗易懂，使非专业人员也能一目了然。一般来说，产品介绍必须要回答以下问题：

1、顾客希望企业的产品能解决什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处？

2、企业的产品与竞争对手的产品相比有那些优缺点，顾客为什么会选择本企业的产品？

3、企业为自己产品应采取的保护措施，企业拥有的专利、许可证。强调你所拥有的技术壁垒或提供有效的专利证明以表示你可以防止别人的盗用和模仿。

4、为什么企业的产品定价可以使企业生产拥有足够的利润，为什么用户会大批量地购买企业的产品？每一个产品的价格、价格形成基础、毛利及利润总额等。

#### 四、市场分析

市场分析首先，要对产品的需求、需求的程度、企业所预计的利益、新的市场规模、发展的未来趋向及其状态、影响需求的因素等；其次，还要对市场竞争的情况、企业所面对的竞争格局、市场中主要的竞争者、有利于本企业产品的市场机会、预计的市场占有率、本企业进入市场引起竞争者反应预期及其影响等；再次，还应包括市场现状综述、竞争厂商概览、目标顾客与目标市场、本企业的市场地位、市场区格和特征等。

其中，对市场预测应建立在严密、科学的市场调研基础上。鉴于市场的变幻不定和难以捉摸，创业企业应尽量扩大收集信息的范围，重视环境的预测和采用科学的预测手段及方法。创业家应牢记的是，市场预测不是凭空想象的，对市场错误的认识是企业经营失败的最主要原因之一。

在创业计划书中，营销策略是最富挑战性的环节，应包括以下内容：（1）市场机构和营销渠道的选择；（2）营销队伍和管理；（3）促销计划和广告策略；（4）价格决策。其主要影响因素有：（1）消费者的特点；（2）产品的特性；（3）企业的自身状况；（4）市场环境方面的因素。最终影响营销策略的则是营销成本和营销效益因素。

#### 五、生产规划

创业计划书中的生产规划应包括以下内容：产品制造和技术设备现状；新产品投产计划；技术提升和设备更新的要求；质量控制和质量改进计划。

在寻求资金的过程中，为了增大企业在投资前的评估价值，创业者应尽量使生产规划更加详细、可靠。一般地，生产规划应回答以下问题：企业生产制造所需的厂房、设备情况；保证新产品在进入规模生产时的稳定性和可靠性方法；设备的引进和安装情况及供应商；生产线的设计与产品组装方式；供货者的前置期和资源的需求量；生产周期标准的制定以及生产作业计划的编制；物料需求计划及其保证措施；质量控制方法；相关的其他问题等。其中，重点是对产品生产全过程及影响生产的主要因素进行介绍，如，生产成本、产品生产过程及生产工艺、员工具有的特殊生产技能、关键环节、产品实际附加值、主要设备及采购周期、厂房和生产设施和生产方案等。

#### 六、人员及组织结构

企业管理的好坏，直接决定了企业经营风险的大小。而高素质的管理人员和良好的组织结构则是管理好企业的重要保证。因此，风险投资家会特别注重对管理队伍的评估。

一般而言，企业的管理人员应该是互补型的，而且要具有团队精神。一个企业必须要具备负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才。此外，在这部分创业计划书中，还应对公司结构做一简要介绍，包括：公司的组织机构图；各部门的功能与责任；各部门的负责人及主要成员；公司的报酬体系；公司的股东名单，包括认股权、比例和特权；公司的董事会成员；各位董事的背景资料等，其中，应详尽展示公司管理团队的战斗力和独特性，包括他们的职业道德、能力与素质；说明你的管理团队具有与众不同的

凝聚力和团结战斗精神；人才济济且结构合理，在产品设计、财务管理、市场营销等各方面均具有独当一面的能力，足以保证公司成长发展的需要。

## 七、财务规划

财务规划需要花费较多的精力来做具体分析，财务管理是企业的生命线，因此企业无论在初创或扩张时，对财务都需要有预先的周详计划和严格控制。财务规划一般要包括以下内容：

1、创业计划书的条件假设：企业的财务规划应保证和创业计划书的假设相一致。事实上，财务规划和企业的生产计划、人力资源计划、营销计划等都是密不可分的。要完成财务规划，必须要明确下列问题：(1)产品在每一个期间的生产和销售数量；(2)产品线开始扩张时间；(3)每件产品的生产费用；(4)每件产品的定价；(5)分销渠道及所预期的成本和利润；(6)需要雇佣数量、质量及结构等；(7)雇佣时间和工资预算等。

2、预计财务报告：包括预计的资产负债表；预计的损益表；预计的现金流量表；资金的来源和使用及盈亏平衡分析等：

(1) 预计资产负债表：提供新企业拥有的资产和负债等方面的估价，反映在某一时刻的企业状况，投资者可以用资产负债表中的数据得到的比率指标来衡量企业的经营状况以及可能的投资回报率。表明未来不同时期（一般3—5年）的公司年度或半年度财务状况。

(2) 预计利润表：说明基于损益的预期运营成果，反映企业的赢利状况。记录月度、季度和年度销售额、销货成本、费用、利润或亏损、销售预测、生产成本、广告成本、分销和储存成本与管理费用等，提供运营结果的合理规划。

(3) 预计现金流量表：表明预期现金流入、流出的月度、季度和年度数量和时间安排，通过突出某一特定时期的预期销售额和资本费用，强调融资的需求和时机以及对营运资金的需求。

(4) 盈亏平衡分析：表明为补偿所有成本所需要的销售（和生产）水平，包括变动成本（制造、劳动力、原材料、销售额）和固定成本（利息、工资、租金等），是创业企业实现盈利的现实检验。

可以这样说，一份创业计划书概括地提出了在筹资过程中创业者需做的事情，而财务规划则是对创业计划书的支持和说明。因此，一份好的财务规划对评估企业所需的资金数量，提高企业取得资金的可能性是十分关键的。如果财务规划准备的不好，会给投资者以企业管理人员缺乏经验的印象，降低企业的评估价值，同时也会增加企业的经营风险，那么如何制订好财务规划呢？这首先要取决于企业的远景规划。

## 八、风险分析

创业企业的高风险是众所公认的，因此，风险程度、采取何种措施来降低或者防范风险、增加收益等，在创业计划书中必须作出说明。面临的主要风险包括：经营期限短、资源不足、管理经验不足、市场不确定因素、生产不确定因素、清偿能力、对企业核心人物的依赖、财政储备、市场占有率、经济管制或其他政府设立的规章制度、非投资股东对企业的控制以及欠发红利等可能出问题的其他地方。千万不要为了增大获得投资的机会而故意人为缩小、隐瞒风险因素，这只会令风险投资者对你产生不信任，对于你的融资没有任何帮助。实事求是、诚实坦白的品质才是令人十分赞赏的。

## 九、附录

因为创业计划书正文应该相对简短，提供所有重要信息即可，许多项目最好包含在单独的附录部分。包含于附录中的典型项目有详细的财务规划以及创建者与高层管理团队其他成

员的完整简历等。通过这些项目包括于附录之中，创业者能确保将这些重要信息展现给希望查看它的人，但同时使创业计划书的长度保持在适当的限度内。

### 第三节 商业模式的确定

在过去两三年里，“商业模式”（business model）恐怕是一个人们用得最多、也听得最多的商业术语之一。特别是在 Dot-Com 热的时候，商业模式仿佛一个神奇的魔杖，具有点石成金的功能。流行的观点是：经营企业的其他要素，如技术、资金、人才等都不是那么重要，唯有商业模式决定一切。只要有了正确的商业模式，就能出奇制胜，一举成功。独特新颖的商业模式因此很能得到投资者的青睐。经常听到的故事是，创业者凭着有吸引力的商业模式轻而易举地获得大笔风险投资，几页纸换来成百上千万元的现金。

对商业模式的“崇拜”的确把一批网络英雄推上事业的高峰，也造就了新经济中一些白手起家、平地而起、在业界中呼风唤雨的公司。不过，我们同时也应该看到，以 Dot-Com 泡沫破灭为先导的全球性经济衰退的一个重要原因，正是源于对一些不切实际、不可行的商业模式的过度投资。真所谓成也模式，败也模式。

无论是企业管理层，还是新闻媒体、分析家，在他们把“商业模式”挂在嘴上的时候，对于他们所说的商业模式到底是什么含义，都没有一个清楚的概念。商业模式似乎什么都是。我们听到的商业模式有 B2B 模式、B2C 模式、电子市场模式、拍卖模式、反向拍卖模式、鼠标加水泥模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式，不一而足。

前时代华纳 CEO 迈克尔·邓恩说：“在经营企业过程当中，商业模式比高技术更重要，因为前者是企业能够立足的先决条件。”不管这种观点是否准确和完整。一个不可争辩的事实是，企业必须选择一个适合自己的、有效的和成功的商业模式。并且随着客观情况的变化不断加以创新，才能获得持续的竞争力，从而保证自己的生存与发展。

#### 一、商业模式的概念

当人们谈论“商业模式”的时候，他们可能是在讲三种不同的含义<sup>40</sup>：

##### 1、商业模式的组成部分

譬如说收入模式（广告收入 / 注册费 / 服务费），向客户提供的价值（在价格上竞争 / 在质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元 / 整合的网络能力），交易流程（拍卖 / 反向拍卖）。这些都是商业模式的重要组成部分，但它们不是商业模式。互联网的出现很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验，人们的眼光都集中在企业所能向顾客提供的新价值、新渠道组合和新收入模式等方面。很多人误以为这些商业模式的组成部分就是商业模式，但它们不是。

##### 2、企业的运营机制

一个以盈利为目的的企业的运营机制能够解释这个企业怎样持续不断地获取利润。既然企业之间为争取顾客和获得资源而展开竞争，那么一个好的运营机制必然要突出确保其成功的独特的能力和手段——吸引客户、雇员和投资者，在保证盈利的前提下向市场提供产品和服务。在这种情况下，商业模式的组成部分中只有那些与这些独特的能力与手段相关的才被包括进企业的运营模式。我们把这样的运营机制叫作运营性商业模式。

<sup>40</sup>薛鹏，商业模式逻辑结构及持续创新的研究，对外经济贸易大学硕士学位论文，2006（3）：5

### 3、对运营机制的扩展与利用

它在运营性商业模式的基础上更进一步，指一个企业在动态的环境中怎样改变自身以达到持续盈利的目的，我们称之为战略性商业模式。运营性商业模式创造企业的核心优势、能力、关系和知识；而战略性商业模式对其扩展和利用。

只有后两者才算得上是真正的商业模式。根据埃森哲的定义，商业模式至少要满足两个必要条件：

1、商业模式必须是一个由各种要素组成的整体，必须是一个结构，而不仅仅是一个单一的因素；

2、商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地串联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性循环。

#### 案例：环球轮胎的商业模式

让我们用一个例子来说明商业模式。1990年，环球轮胎的运营性商业模式主要向客户提供三方面的价值：

一、针对高端顾客。公司用高档品牌的轮胎吸引看重产品质量的顾客，其主要渠道是提供高水平服务的、独立的或公司所属的经销商，并辅以强化公司优质品牌的积极广告攻势。由于公司在研究开发方面的力度，这一品牌在技术上优于业界的其他品牌，环球轮胎因而也能卖出一个好的价格。

二、做OEM。公司也把同样的轮胎卖给汽车制造商，用于新出厂的高档轿车。这一板块的价格和产生的利润要比卖给高端消费者的低得多，但其大大增强了环球轮胎的品牌形象。

三、针对低端客户。环球轮胎同时通过分布很广的面向大众的销售点推出另一个低端品牌。这一板块的利润率同样不高，但是其带来的额外的量足以使公司在生产和物流方面保持有效的规模。

这一模式的结果是，通过把优质品牌的轮胎卖出高价和保持所有产品的成本优势，环球轮胎获取可观的利润。

从环球轮胎的例子可以看出，运营性的商业模式不但要有内在联系，而且这些内在联系还是互动的，一环扣一环的，一个环节引出另外一个环节，环环呼应。去掉任何一个环节或者对其作出改变，都会使整个结构发生大的变化。

1999年，环球轮胎的战略性商业模式加以发挥和利用，公司采用增加生产规模、降低成本发展壮大。在过去十年中，面向大众的低端商场不断增加面对消费者的市场份额。随着行业质量标准的普遍提高和奉行低价策略的连锁经营，消费者只想买到价格最低的产品，品牌的重要性日益减弱。为了在利润率下降的情况下保持盈利水平，环球轮胎公司进行地域扩张以扩大生产量，并且对已有的生产设施进行整合，使每个厂都能经常达到85%到90%的运转率。这一战略性商业模式的核心是把成本结构和公司作为供货商的强势地位加以发挥，最终成为行业整合后生存下来的三家大轮胎制造厂商之一。

资料来源：商业模式的内涵，<http://www.cmmo.com.cn/blog/user/qijun6107/?itemid=11938>, 2007-3-24

商业模式最原始的定义就是赚钱的方法；而严谨解释是，企业经营的环境、企业需要实现的财务目标，以及在给定环境中实现既定的财务目标所需要的内部活动和能力。它是一种



系统的设计，用于衡量和打造一个企业的健康状况和赢利方法。而所谓企业的兴衰成败，就是企业自身商业模式接受市场检验或者根据市场自我调整的结果。

网络经济的崛起和衰退，使商业模式的概念引起关注，什么是商业模式？美国著名投资商罗伯森曾经告诉亚信公司创始人田溯宁，商业模式就是一块钱在你的公司里转了一圈，最后变成了一块一，这增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。说到底，商业模式就是关于做什么，如何做，怎样赚钱的问题，其实质是一种创新形式。企业的创新形式贯穿于企业经营的整个过程，贯穿于企业资源开发、研发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节，也就是说在企业经营的每一个环节上的创新都可能变成一种成功的商业模式。可见，所谓商业模式，就是为实现客户价值最大化，通过整合企业运行所需的内外资源，培育和形成企业独特的核心能力，达成企业持续赢利目标的整体解决方案和运行方式。

拿制造业来说，就先后经历了手工作坊、工厂式、福特式等商业模式阶段，而这每个阶段的生产方式都是一种新的商业模式。金·吉利通过赠送产品来赢得财富，而创造了一种新的商业模式，这是在市场环节的一个创新。辉瑞制药公司则以中心研究协助营销计划在医药界成为成功的商业模式，这是营销环节的创新。

每一种新的商业模式的出现，都意味着一种创新、一个新的商业机会的出现，谁能率先把握住这种商业机遇，谁就能在商业竞争中先拔头筹。福特在众多制造企业中率先实行专业流水线生产，从而创造了一种新的商业模式，也为自己带来了巨大的经济效益；耐克的虚拟制造模式更是创造了一个时代；Yahoo 的搜索引擎门户网站概念则带动了全球的互联网发展。因为他们创造了新的商业模式，他们也都因此成为行业中的领袖。

商业模式具有生命性，一个世纪前，金·吉利通过赠送产品来赢得财富，创造了一种新的商业模式，而今天当各商家都用打折或买一送一的方式来促销时，这就不再是一种商业模式；商业模式具有可移植性，如果今天我们生产剃须刀片的企业仍然通过免费赠送剃须刀来卖刀片，它就不能称之为商业模式，而当新型的网络企业通过各种免费方式赢得眼球时，我们就能称这种免费形式为网络企业的新商业模式。在企业的创办过程中，每一个环节上有多种创新形式，偶尔的一个创新也许就能改变企业的整个经营模式，也就是说企业的商业模式具有偶然性和广阔的衍生性。

成功的商业模式来自于企业对市场的探索和把握程度，来自创业者在市场营销中的不断创新和经验总结。

## 二、商业模式的作用

不光是新建的企业需要一个好的商业模式，一个运行中的企业也必须对自己的商业模式有清醒的认识。在某种意义上来说，只有了解自己的商业模式，才能知道公司为什么会作为一个独立的企业而存在，能在管理层和员工中达成共识，对企业经营产生的效益正确估量。举个例子，如果电影院的管理层知道他们的客户的组成状况以及他们的需求，就会决定在什么时间组织什么片源（向客户提供的价值）、怎样布置大厅、增加哪些附加服务、放映前播放什么样的广告、票价如何浮动（提供价值的方式）。更进一步，如果了解影院卖爆米花和饮料超过了卖电影票的收入（收入来源），管理层就会想办法增加观众流量来多销售爆米花和饮料，而不是把眼光只放在卖票的收入上，同时会营造一种在电影院里便于消费爆米花和饮料的环境，员工也会知道怎样做才能为影院增加收入。

### 1、商业模式的作用

管理学大师彼得·德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品之间的竞争，而是商业模

式之间的竞争”。联合国经济合作与发展组织开发中心的研究负责人查尔斯·阿曼博士在 2000 年初接受今日经济改良杂志 (Economic Reform Today) 采访时, 从全球化的角度论述了新经济下商业模式的作用。他认为, 理解目前正在发生的全球化的关键不在于贸易和资本流动政策的放宽或技术变化的速度, 而在于推动经济竞争的商业模式性质。第二次世界大战之后出现的全球化浪潮就是由于当时正在兴起和扩散的、被称作“科学管理”或“大批量生产”的商业模式所推动和造就的。而推动目前全球化浪潮的新商业模式起源于 20 世纪 70 年代末和 80 年代初。这种新商业模式以团队、网络化、受激励的人和减少浪费等组织哲学为基础, 如生产企业的准时制系统。Osterwalder (2001) 在谈到商业模式的演变时认为, 传统上, 价值是通过垂直一体化的产业价值链产生和提供的, 而今越来越多的企业依据交易费用经济学理论在组织合作网络中进行重组。这样的组织结构更适应那种需求高质量、低成本、快速创新和快速响应的竞争环境。Slywotzky 等 (2000) 认识到商业模式的复杂性和重要性, 把商业模式看成是一种将来我们都能用来制定商业战略和投资战略的重要工具。他们认为, 企业竞争的核心是商业模式认知之争, 对商业模式的投资能够协助企业的经营者在竞争中获胜。Amit 和 Zott (2001) 认为在 IT 技术所造就的虚拟市场上, 由于企业边界和产业边界变得模糊而容易跨越, 包括企业、供应商、合作伙伴及客户等利益相关者在内的商业模式的作用在于: 已可以作为一种新的战略分析单元而取代传统的战略分析单元。

Viscio 和 Pasternack (1996) 对全世界范围内的几百家企业的结构、职能和业绩进行的研究表明, 起源于 19 世纪的传统商业模式对于大型的全球性企业已经过时。尽管没有对商业模式做出明确的定义, 他们还是看到了现行的商业模式对一些企业的竞争力正起着阻碍作用。其主要原因在于商业环境的复杂性增加和对创新的不断激励, 和以往相比企业必须更频繁地寻找价值增值的机会。为此, 有必要围绕企业的能力建立一种新的商业模式。这种商业模式必须能使企业灵活反应, 不断创造机会, 迅速抓住机会获利: 这种新商业模式应能建立一种新的领导模式以有效地管理知识和人力资源。Papazoglou (2000) 等在研究一体化的价值链 (Integrated Value Chains) 时讨论了商业模式的作用。他们认为, 传统的商业模式越来越不适应全球化的市场要求, 企业必须重新思考其商业模式, 需要创造一种新的商业模式。这种商业模式能够提供一种给客户带来价值的新途径。过去 20 年来, 商业活动不断地调适组织、改变着组织的某一部分, 但这种变化的效果是有限的。现在, 已经到了改变组织和人们在一起工作的方式即商业模式的时候了。

因此, 相关文献提出和使用商业模式概念的共同出发点是针对新经济条件下的技术进步、市场需求和竞争压力等外部环境的变化, 寻求企业生存和发展的新途径。商业模式的作用是在原有的或新环境条件下, 发现新的市场机会、细分市场和瞄准组织结构及生产服务流程中存在的低效部位, 吸收和整合企业可以使用的内外部资源, 通过各种创新加以挖掘和利用, 从而为投资者和包括客户、合作伙伴在内的利益相关者创造更多的价值。实践中, 国内一些耳熟能详的企业, 如蒙牛、海尔、联想等, 也正以各自不同的方式构建起富有特色的商业模式。通过对它们的商业实践进行总结, 从具体的角度说, 商业模式的作用体现在<sup>41</sup>:

(1) 发现和挖掘客户的真实需求, 关注顾客的体验和个性差异, 通过产品和服务的创新给客户创造最大价值; 如戴尔公司, 在所服务的市场上传递最佳的顾客体验。为达成这个目的, 戴尔将在如下方面满足顾客希望: 最高品质、领先技术、有竞争力的价格、口碑良好的

<sup>41</sup>曾涛, 企业商业模式研究, 博士学位论文, 西南财经大学, 2006 年 4 月

服务支持、迅捷的定制化能力、优异的企业公民形象、财务稳定，把企业客户与政府机构作为它的目标市场，而 Gateway 电脑公司则把个人、小企业和首次购买电脑的客户看成目标顾客。对这两个企业来说，它们的选择对形成自己的商业模式有重要影响。

(2) 超越自我局限，开展商业合作，建立战略联盟，积聚战略资源；如，亚马逊网站起初是作为网上书店而创建的，后逐渐开始销售 CD、DVD、珠宝和服装等其他产品。它的商业模式现已涉及对出版商之外的其他很多供应商和伙伴关系的管理。同样，雅虎网站起初提供免费的互联网搜索服务，并通过在网站上创造广告空间来获利。到 2000 年早期，广告收入锐减。雅虎网站修改了它的商业模式，将更多的订刊服务包括进去，以创造更稳定的收入流。

(3) 扬长避短，积累和培育独特核心能力，构筑模仿壁垒，形成核心竞争力，如李维斯牛仔裤或苹果电脑，索尼公司的小型化能力，戴尔公司的供应链管理能力和 3M 公司管理创新能力。贝恩公司最近对几个国家的近两千家上市企业研究发现，在长达十多年的时间内，那些实现价值创造并且年增长率达 5.5% 企业中有 80% 的企业，在某个核心业务方面处于领导地位。这些证据表明，企业在一个或两个业务上做好，比在许多业务上保持平均水平要好得多。

(4) 整合产品和服务价值链的全过程，对企业理念、要素和流程进行系统集成，也对企业战略动态组合。太阳微系统公司每年 50 亿美元的支出中 90% 付给了 20 个供应商。为了更好地利用与这些企业的关系，太阳微系统公司与其中 5 个最大供应商组成了一个特别委员会，以共同解决重大问题。同样，戴尔公司也维持了与供应商的密切关系，并且使用高级软件来提高供应链的绩效，构建了一个协作严密的供应链，支持公司以合理价格提供最新技术电脑的核心战略。

#### 案例：限量发售冰淇淋

名称：杰里米批量冰淇淋公司（费城）

成立时间：1998 年

创业理念：将啤酒制造业限量发售方式运用到冰淇淋销售中，小批量，甚至限量发售一些精品冰淇淋。

最高领导层：杰里米·克拉斯，时年 23 岁，主席兼创建人。

赢利目标：1998 年收入 100 万美元，1999 年达 500~1,000 万美元。

成立经过：杰里米是宾夕法尼亚大学沃顿商学院的高材生，他发现令啤酒酿造商大发其财的几条妙招——高品质的成分，异乎寻常的味道，标志着个人口味的产品特征——同样适用于冰淇淋制造业。在经过周密的可行性分析后，这位当时仅大学三年级的学子便开创了属于自己的冰淇淋公司。

销售业绩：美国共有 5 000 家便利店被授权销售杰里米批量冰淇淋公司的产品，自缅因州到亚利桑那州的绝大多数超市里都可以见到这种供不应求的冰淇淋。

资料来源：创业要做行业创新者，创业资讯，<http://www.sapweb.cn/Article/1998/Nov/21/36824/>，2007-3-21

#### 2、商业模式对创业的作用

商业模式涵盖企业各个方面，其实际应用潜力巨大，仅从较宏观的创业角度探讨<sup>42</sup>。

(1) 商业模式有助于提高创业成功率。创业者一旦发现机会，往往迫不及待地去进行开

<sup>42</sup>王伟毅,李乾文, 创业视角下的商业模式研究, 外国经济与管理, 2005, 27 (11): 32-41

发，结果常以失败而告终。其实，创业失败的原因不是创业者工作不努力或机会不好，而是创业者没有能在用心开发机会的过程中对创业活动进行协调，没能把握好创业机会的内在经济逻辑。创业者一味地注意价值创造因素，重视满足顾客需求和解决实际问题，但却对同样重要的价值获取因素视而不见，忽视可行性分析和获取收益，这已成为许多企业失败的主要原因。初创企业利用商业模式可以更加全面地对创业活动进行思考，能有效避免企业匆忙创业造成的失误，从而提高创业成功率。

(2) 商业模式有助于保证企业快速、健康地成长。商业模式以机会为中心，包含价值创造与获取的内在经济逻辑，是对企业系统的整体描述。企业进行商业模式创新，意味着构建特有的资源组合形式，它难以被其他企业复制，但却有可能改变整个产业的经济性，具有巨大的经济潜力，从而有可能为企业快速成长打下基础。另外，由于商业模式关注企业系统平衡，因而能较好地减轻或避免企业快速成长引发的问题(蒂蒙斯, 2002)和不对称现象(张玉利, 2004)，从而能实现企业快速成长过程的平稳发展。

(3) 商业模式为企业一次创业提供了新思路。对我国企业而言，一次创业不意味着企业权力的传承，而是具有丰富内容的再发展问题。从企业的发展阶段来看，我国的许多企业已度过当初的机会开发阶段而进入了更高级的成长阶段。但现实问题是，在全球化、知识经济、改革深化的条件下，依靠创业者个人才能与低成本优势的还能否续写辉煌。新时期的竞争必然是企业综合系统间的竞争，得依靠企业具有的难以模仿的综合优势来最终赢得胜利。过去，可以通过单一的产品或技术创新获得成功，而现在就越来越需要通过更为综合的商业模式创新来战胜对手。因为商业模式可以提供具有独特资源组合的企业系统，为企业持续发展竞争优势奠定基础，所以商业模式创新是我国企业进行一次创业的新途径。

(4) 商业模式有助于增强企业应对全球化竞争的能力。当前，我国企业必须与国外企业在国内外两个市场上展开激烈的竞争，竞相追逐发展机会。在发达国家向我国进行产业转移的大背景下，我国企业依靠廉价劳动力的低成本优势在国际市场竞争中成绩斐然，但这种优势已很难持久保持，要想继续在竞争中战胜来自全球的竞争对手，我国企业必须根据建立具有创造性的商业模式的思路，利用当前各种资源和环境条件，围绕市场提供的特殊机会构建独有的商业模式，从而提高全球化竞争的能力。

商业模式对创业的实际作用远不止这几个方面，它对企业战略构建、企业变革、虚拟组织等研究领域均能提供有益的借鉴。

### 三、商业模式的演进

无论外部和内部环境如何，任何一个企业都试图构建一个属于自己的商业模式来参与竞争。我们所看到的是一个商业模式的万花筒世界，各种模式在同一个开放的市场中竞争，创新者不仅要与环境做斗争，还要和既有的商业模式做斗争。于是，新的模式悄然兴起，短时间内积累了大量财富，旧的模式随之而迅速崩溃，模式的演进是这个商业时代最主要的特点之一。

#### 1、商业模式的建构过程

各种商业模式是不断演进的，一种模式可能源于其他模式，或者是通过竞争代替了原有的模式。首先，商业模式的创意产生。新的模式可能始于一个创意，创造全新的模式。如戴尔、星巴克、沃尔玛、分众传媒等企业。模式创意产生是基于企业家和管理者对机会的洞悉、对现有模式的认知，以及对市场潜在需求的判断。其次，商业模式的结构形成。相比创意而言，结构设计要复杂的多，它涉及到顾客需求、供应商组织力，利益相关者的价值分配、资

源配置等等。作为企业最为重要的创新活动，商业模式的结构形成必须要通过由想象带来的创意产生、结构设计、模式实验、评估和修正、规模化五个基本阶段。

## 2、商业模式从内部化到价值网络的系统锁定

现实中的企业通过商业模式创新往往可以逐步获得竞争优势，事实上，企业模式之间的竞争主要集中在对企业长期生存产生重要影响的战略性资源和核心能力以及对企业短期生存有重要影响的产品和细分市场方面。模式的竞争涵盖了从表层的竞争活动到深层的竞争活动，因此，商业模式不是静态的，而是不断演变和发展的。

企业所处的环境是高度不确定的，新创模式所获得的竞争优势将被企业进一步强化，为维护模式结构的稳定性，对抗其他竞争对手模式创新的挑战，企业倾向于通过各种手段来发展自己的商业模式，由于内部化的种种优势，模式的内部化成为模式发展的主要路径，它一方面可以为顾客提供更高的价值，另一方面，可以提高模式壁垒，强化竞争优势。而系统锁定将这些组织要素和环境要素固化在一个价值网络内，形成相互的“嵌入”，打破原有企业的边界，改变价值实现的时空状态，使价值实现从直线平面变为立体网络，从而使模式主体企业获得更大范围的竞争优势。

## 3、商业模式的解构

如果我们把商业模式演进理解为一个单向的路径，这显然是不够的。类似产品和企业生命周期，企业的模式也是不断发展演变的。在模式发展的任何阶段，企业都要时刻面临着环境的挑战，竞争对手随时都在进行各种各样的模式创新，行业外潜在的进入者也随时可能改变竞争规则，企业正在运行的模式也会因此受到冲击，其结构就可能面临解构。

商业模式的解构是指企业正在运作的商业模式在外部环境和内部环境产生变化，即商业模式建立的假设条件发生重大改变，影响其模式结构，最后导致结构解体的现象。模式解构的原因有多种可能，比如，行业内突然出现一种新的模式，新模式快速成长，在竞争中占据上风；或者由于产业政策改变、技术进步、顾客需求变化造成企业现有模式的竞争力下降。模式的解构来自于两个目的：一种是企业为保持持续性竞争力，自身对既有模式进行重大的调整而影响到模式结构；另一种则是来自外部新模式的“创造性破坏”。

在日益动态化的不确定环境下，企业商业模式始终面临随时解构的风险。除了来自外部的各种扰动外，我们从企业商业模式发展过程来看，模式内在的某些机制也是模式解构的因素，甚至是主要因素。

因此，企业商业模式在内部和外部各种因素的影响下，模式发展是常态的，稳定和静止是相对的和暂时的，模式极有可能是一个时点概念，这个时点的模式与下一个时点的模式可能完全不一样。模式从建立到发展再到解构的过程充分体现了模式发展的动态性，也体现了复杂事物演变的内在逻辑性。

从以上分析可知，企业商业模式的演进就是从建构到解构，再由解构到新的建构的不断循环过程，是一种不断催化的复合循环，无论是在行业中的企业还是新进入行业的“破坏者”，它们所创立的模式无不得益于旧模式的催化作用，而且与既有模式存在诸多相关性。商业模式不断演进使企业在商业模式的创立上加快了对知识的利用，形成了一种多层次、全方位、开放性的形态，这将有利于加强企业与模式相关的其他组织或要素之间的联系，产生知识协同、交叉催化和正反馈效应，提高企业的有序程度。

## 四、商业模式的选择

随着市场竞争的日趋激烈，几乎每一个领域都有许许多多的企业在共同蚕食着有限的市

场份额。于是，企业就开始追求多方面的差异化，但核心就是构建不同的商业模式。

在经营实践中，对于经营者而言，商业模式选择包含两个操作上的出发点：一个是从客户出发，二是从企业自身出发。内部导向型企业往往从企业自身出发，外部导向型企业往往从客户出发，以客户为中心的价值理念来设计商业模式，事实证明，从客户出发的企业竞争力更为旺盛长久，因为这种企业将着眼点放在外部的顾客价值链上，努力从顾客的活动周期中发现价值并实现这些价值，企业的利润在为顾客实现价值的过程中获得。

商业模式的选择始终离不开：利润来源、生成过程和产出形式三个组成要素，而且这三个要素是互相协同匹配的，商业模式的核心则是：在实现顾客价值的同时为企业创造价值。顾客价值和企业价值要能取得一个均衡。只有在企业内部能力和外部资源及环境相匹配，企业价值和顾客价值协同的前提下所设计的商业模式才能够形成良性循环。也只有拥有这样商业模式的企业才能够持续盈利。

不同规模的企业，不同状态的企业，不同行业的企业，不同类型的企业有着不一样的商业模式，但又遵守着许多共同的商业规律。因此，商业模式也永远是共性中有个性，个性又符合于共性的。

按企业的状态来看，有创业型企业、成长与成熟型企业和扩张型企业，下面我们针对这4类企业的商业模式的构建进行分门别类的介绍。

#### 1、创业型企业商业模式的选择

这是中国创业者们最容易忽略的一关。由于创业冲动，许多创业者只考虑投资创业的两大要素：钱和事。要么是拿钱找事，要么是拿事找钱。至于有了钱又有了事怎么能够成功地赚来更多的钱，往往分析得不够，以致经常血本无归。即使后来成功的企业也是在稀里糊涂地成功以后，才来认真琢磨商业模式的。

企业创业者应从以下几个方面来分析商业模式，而不是简单地做一下可行性分析报告。

首先，分清投资或创业的企业是制造业、流通业，还是服务业。如制造业的基本商业模式是“供应—生产—销售”，服务业的基本模式是“采购—销售”。

其次，要研究市场，进行产品定位，即你生产、服务的产品市场有多大，你为哪个层面的客户提供服务；

第三，要研究竞争对手，即在你的地区、你的市场、你的产品(服务)、你的客户群体内，有哪些竞争对手，这些竞争对手有什么优势和劣势；

最后，根据外在分析，设计创建商业模式。

#### 案例：金六福的商业模式

创业并不都是由小到大。有的是由小打小闹开始，有的却是高举高打。小的，可以小到不用投资；大的，可以几十亿、上百亿。国内著名的白酒品牌“金六福”的商业模式就非常独特。新华联集团在投资白酒业的时候，中国白酒市场已经非常成熟，群雄纷争，分食着中国全国性和地方性的白酒市场。如果用传统商业模式，投资建窖池、做配方、发酵、酿酒、出售、占领市场、打出品牌，会有很大的风险，企业投资量大、投资周期长，何况自己又不擅长白酒的生产、经营与管理。于是，他们采用“借鸡生蛋”的商业模式，踩着巨人的肩膀，与中国白酒第一品牌“五粮液”合作，自创品牌却不生产一瓶酒，甚至连一个酒瓶盖都不生产，而在营销上下工夫，建立了庞大的销售体系，获得巨大成功，固定资产连一家小酒厂的规模都没有，却拥有年20亿元的销售额。



金六福商业模式的精妙之处在于：将五粮液成功的一切“据为己有”；不做大量固定生产投资，可根据自己的资金实力由小到大地去从事经营，避免了投资风险；金六福品牌的无形资产属于金六福公司，即使与五粮液的合作发生了分歧，金六福自己的品牌也已经可以自立门户了。同时，金六福与五粮液之间虽为不同的体制、不同的投资主体，仅仅是 OEM 关系，但金六福并没有冲击五粮液的主打市场，相反，还会使五粮液在不发生营销成本的基础上，增大了销售量，同时五粮液的品牌也被金六福每年以数千万元的广告投入在宣传。

资料来源：王世渝中国商业评论企业如何构建自己的商业模式 2006-4-5

创业期间是一个企业最为关键的时候。许多企业由于找不到突破口，长期徘徊在一定的销售规模，甚至出现亏损、创业失败。要找到创新的商业模式作为突破口，首先是看自己的企业，这阶段的产品或服务是区域性的还是全国性的。如果是区域性的，你必须研究同一区域与你同一规模的企业，看这些企业的商业模式与本企业商业模式的区别。吸取别人的优点，找到别人的缺点，创造性地改造你的商业模式。

#### 案例：万通集团的商业模式

万通集团曾经有一个经典案例。1996 年，历经两年半建设的北京万通新世界广场闪亮登场，获得史无前例的高价销售业绩。而与该物业仅一路之隔的四川大厦，由于体制问题盖了 13 年还没有竣工。两种体制、两种商业结果，一时传为佳话。但是，万通广场地下 1—5 层的商场经营却是另外一番景象。虽然万通引入了美国人参与经营，并且也高薪聘请了零售经营人才，但对于从未从事过商业零售的万通来说，仍然显露出败象，连续亏损。相反，四川大厦内的华联商场却后来居上，经营红火。直到 1999 年，开业两年多以后，万通在商业模式上做了一个大胆创新才一改颓势，一举成功。

万通的方法是放弃自己并不擅长的自营模式，将所有经营面积化整为零，全部出租给小商贩，使万通广场变成小商品批发市场，让那些平时只能利用大街小巷的三角地带、被挤压在很小范围内经营的小商贩一下子挺进繁华、高档的大商场摆摊，如登大雅之堂。小商贩几乎是抱着大把大把的现钞挺丁进来。万通一夜之间扭亏为盈，还省去了经营管理的程序。

资料来源：地产出现模式之争，万通集团冯仑揭幕定制时代，<http://biz.163.com/31119/9/084F8F0400020QE0.html>，2007-3-23

万通在商业模式上的变化至少给了我们以下启示：

首先，做房地产万通是内行，可以说比国有体制的四川大厦成功。而做商业万通则是外行，没有较为长期的学习、实践，仍然比不上国有体制的华联；

其次，外行与内行在一个区域内发生同质化竞争时，万通没有选择恶性竞争的方式，如打价格战、诋毁竞争对手等。而是选择错位经营，和平共处；

第三，万通此举放弃了投资经营零售业，开创了从多元化投资经营向专业化调整的第一步；

最后，万通选择调整并没有采用“壮士断臂”的方式低价割肉，而是通过商业模式的创新，既退出了零售业，又扭亏为盈。

#### 2、成熟型企业商业模式的选择

成熟型企业走过了创业期的艰难，经历了成长期的苦恼，步入平稳发展的成熟期，能否成为全国性甚至是跨国企业，这个阶段便是分水岭。

这类企业的商业模式比较成熟，也比较成型。但这类企业也容易犯两类错误：一类是困守原有模式，墨守成规，直到衰退甚至破产，退出商业舞台；另一类是盲目扩张，不在原有基础上挖掘熟悉的市场空间、产出空间、价值空间，而展开多元化投资，以致驾驭不了新的商业模式而定向失败。怎样才能避免这些错误的发生呢？

首先，利用优势。寻找可能会对自己构成威胁的企业，进行并购、整合来消除竞争对手的威胁；其次，创新商业模式，提升核心竞争能力。

商业模式永远没有一成不变的，创新是无止境的。OEM 模式是大型企业利用商业模式的创新来扩大规模同时又降低投资风险的典范。麦当劳、肯德基以及国内许多企业都采用了这种方式。但是，OEM 的管理也不能一劳永逸。一家连锁企业发展到几十家店的时候，由于投资管理的规模增大、范围更广、管理半径延长，企业的管理精髓很难从本部不走样地传递到每个店的末梢，这种信息在传递中的衰减很容易导致企业业绩的下降。于是，诞生了各种形式的加盟店。企业的发展不再依靠直接投资进行扩张，而是用牺牲投资收益作为成本，通过标准化管理，出售企业的无形资产来获得收益。虽然这种模式的单位收入减少，但是由于规模扩大，获得了更大的规模效益，既扩大了企业的影响力和市场份额，又降低了投资风险。对于上市公司，更有利于获得股票的市场增值。

但是，加盟的快速增长往往又是一柄双刃剑。加盟商与主体企业之间大多数没有资本关系，是两个不同的法人主体，但却在分离一类产品、一个品牌、一种商业模式下的市场收益，因而双方既相联合又相制约。所以，主体企业必须深刻地理解和认识这样的关系。在无限扩张、不断获得收益、严格约束、规范加盟商的同时，也不能高枕无忧，应当随时保持主体企业的活力，不断推陈出新，在产品的品种、品质、服务方式、广告宣传、打击假冒伪劣等方面坚持不懈，让加盟商感到背后永远有着坚强的后盾。

### 3、扩张型企业商业模式的选择

扩张型企业由于商业核式选择上的失误导致从此衰落甚至走上不归路的例子在国内外比比皆是。特别是近几年来，一些企业历经 10 多年的艰辛创业，步入成熟期，有了自己的品牌、成型的生产与销售模式、稳定的收益，但其收益大多来自于直接投资与直接经营的收益。于是，依赖资本运营来实施所谓“低成本”的扩张战略，结果，盲目追求高速成长，缺乏对资本运营的把握能力，放大了资本运营在企业扩张中的作用，低估了资本运营的风险。最后，不但资本运营没有成功，反而把多年创造的产业基础全部摧毁，陷入困境，反受资本市场所害。

扩张型企业在扩张时常用的商业模式有以下几种：

(1) 展开多元化投资。这是近年来争论不休的一个话题。由于以德隆为代表从事多元化投资的企业纷纷落马，整个社会舆论几乎一边倒地认为必须走专业化之路，多元化不适合中国企业。我们认为，专业化值得推崇，但多元化本身并不是陷阱。多元化能否成功取决于企业的驾驭能力，并不在于多元化本身。国内也有许多成功从事多元化投资的企业。我们提出多元化投资，专业化管理，量力而行。管理水平达不到时，不宜进行多元化投资。

(2) 战略投资。国内的扩张型企业除德隆外至今也没有机构将自己定位于战略投资人的。最大的电器制造商海尔是一个行业投资者、经营者，但不是电器行业的战略投资者。建议大型扩张型企业用战略投资来作为扩张的商业模式。但战略投资者的投资经营水平要求非常高，其基本模式是战略并购、产业整合、战略管理。

(3) 并购扩张。利用并购来扩张，是扩张型企业常用的商业模式之一。但中国扩张型企



业并购意识很弱，并购目的不强，整合能力就更弱。

(4) 以价值链为核心进行延伸。这是近几年来由“洋咨询”带来的扩张模式。以价值链为核心进行投资整合一般有三种方法：第一种是沿着企业原有产品向横向相关价值产品扩张。例如，娃哈哈集团从矿泉水延伸到非常可乐，第二种是沿着企业原有产品向上下游进行纵向相关价值产品的扩张。例如“湘火炬”，从卖汽车火花塞到整合重型汽车产业；第三种是沿着企业原有产品向横向相关价值产品和上下游纵向价值链同时扩张。例如，一汽集团从早期的货车沿着货车上下游延伸的同时，又横向扩张进入轻型车、轿车及汽车服务、汽车金融服务等领域。

总之，在选择设计商业模式上，注意适用性、有效性和前瞻性，它必须是能提供独特价值的、难以模仿和脚踏实地。尤其，中小型企业应注重战术上的商业模式，如营销策略、产品创新、技术创新、管理创新、价格策略、联盟策略等，大型企业则多着眼于战略上的商业模式选择。像微软、沃尔玛在战术和战略上非常成功。

#### 案例：迈克尔·戴尔的商业模式

迈克尔·戴尔（Michael S. Dell）是全世界公认的年轻首富，在华尔街，戴尔公司的股票一涨再涨，打败了惠普、IBM，成为世界上第二大个人电脑公司，并紧逼康柏公司。它成功的商业模式摘要包含以下几点：

##### 1、建立最好的生意模式

戴尔的所谓“最好的生意模式”指的是戴尔式的直销模式，它追求“零库存运行模式”和为客户“量体裁衣”定做电脑。在戴尔公司发展的15年中，戴尔推动公司集中做的只是两项重要工作：通过一整套为客户度身订做的综合软件、硬件的流程使戴尔公司及其客户降低了成本；通过个性化，使戴尔公司可以为客户提供更高层次的服务。从零部件到供应商直接到最终用户，戴尔始终控制着中间的每一个环节，以更快速度完成最新相关技术的应用。

##### 2、让对手学不来

近年来，很多竞争对手包括康柏公司在内都开始转向直销模式，但模仿公司并没有做得很好，比如说戴尔使用互联网来降低成本，并把销售服务放到网络上，每个星期的网上销售额是3000万美元，成本结构是主要竞争对手的一半，业务运转的系统不一样，并且增长的速度比市场增长的速度要快到3至4倍。而对手正面临着两难的处境，但是他们不能解决这个两难问题。

##### 3、慧眼鉴人

在管理上，戴尔愿意重用、并提拔那些愿意自己找事做，而不是等在那里让人告诉他该怎么做事情的人；那些热情、爱不断学习、对工作充满兴趣、善于自我挑战的人；那些不仅自己能得到发展、同时也能发展其他员工的人。除了在物质上善待员工外，要把员工潜能发挥出来。创造出允许员工成功的一个环境，并给他们提供不断成功的工具，让他们不断学习、成长、犯错误，并关心他们的兴奋点。

##### 4、精诚巴结客户

“按照客户的要求去做”，是戴尔公司的信条，这为戴尔创立了电脑行业中与客户之间的最紧密、也是最令人羡慕的关系。为了明确这一点，1998年戴尔已将15%的资金和利润分成与改善服务挂钩。衡量成功的标准是装运期限、初次安装高度以及修理人员在24小时之内抵达客户所在地点。

在管理上，戴尔判断员工价值的一个关键之处是：他们对客户的友好程度，能给客户提

供什么样的最好的机会，对其关注的客户都做了些什么，并建立一些良好的沟通机制和奖励机制。戴尔公司的销售员会来到客户门前，了解诸如你想要的性能、硬件、软件、交货时间等，再将信息反馈给生产部门。这种量体裁衣的直线订购模式能提供更高水准的服务，并获得更高水平的回报。

#### 5、学会包容市场

戴尔认为，要想持久赚钱，对市场就不能过于急功近利，要关心市场的整体情况，因为“一个市场有时很快发展，有时会向前走两步再退一步，我们更关心整体发展的情况。”如“中国计算机市场一个好处就是它非常大，而且发展得特别快，它对每一个中外公司都有很大的机会，每家公司都必须找到自己独特的方式来给客户提供价值，没有任何一家公司能够完全垄断全部占据市场，必须要有合作伙伴关系，必须要有合作才能保障这个市场能够充分得到挖掘。”

#### 6、理念共享

在全球计算机产业这个大舞台上，有三种风格的大角色企业家：一类是技术派；一类是学院派；一类是野生派，他们没有获得过大学文凭、靠少年冒险抓住了机会而获得成功，像是野生野长的花，生命力非常顽强，戴尔便是一个典型。敢冒险，是野生派企业家们的一个共同特点。压抑冒险，对成功没有任何意义。冒险，是走向成功的第一步。

资料来源：评析戴尔商业模式成功七法，2004-9-6，中宏数据库 <http://Wuzhuti feihua.bokee.com/1258531.html>，2007-3-2

### 第四节 创业计划的编制

#### 一、编制基本程序

一份良好的创业计划包括附录在内一般 20—40 页，过于冗长会让人失去耐心。整个写作是循序渐进的，一般可以分成 5 个阶段完成。

1、初步提出计划的构想并细化，。

2、市场调查，和行业内的企业 and 专业人士进行接触，了解整个行业的市场状况，如产品价格、销售渠道、客户分布以及市场发展变化的趋势等因素。可以自行组织一些问卷调查，在必要时也可以求助于市场调查公司。

3、竞争者调查，确定你的潜在竞争对手并分析本行业的竞争方向。确定分销问题、战略伙伴、潜在盟友，形成一份一到两页的竞争者调查小结。

4、财务分析，包括对公司的价值评估。必须保证充分考虑所有的可能性。财务分析应量化本公司的收入目标 and 公司战略，要求详细而精确地考虑实现公司所需的资金。

5、创业计划的撰写与修改，利用所收集到的信息制定公司未来的发展战略，把相关的信息按照上面的结构进行调整，完成整个创业计划的写作。在计划完成以后仍然可以进一步论证计划的可行性，并跟踪信息的积累 and 市场的变化不断完善整个计划。

#### 二、创业计划的要求

一份创业计划列示了你的目标、前景预测 and 财务预测，它帮助你明确起点、终点以及到达目的地的途径；展示你的鸿鹄之志，并使银行经理、供应商 and 客户相信你清楚自己的所作

所为。

1、创业计划是一种实用的思考与工具，能够帮助投资者在一个充满不确定性的创业环境中建立起长远眼光，能够识别创业环境中的各种变化并对如何适应这种变化做出前瞻性的决策。

2、清楚、简洁，尽可能不出现不必要的分析、描述和文字，清晰地展示创业者所做的市场调查和预期的市场容量，描述未来顾客的需求特征，令人信服地解释顾客为什么会掏钱买你的产品或服务。

3、成为吸引风险投资的重要媒介和工具，确定企业发展目标和制定企业发展战略的重要手段。对于风险投资家来说，创业计划是评价创业企业是否真正有投资或者经营价值的重要依据。

4、在计划的适当部分，要描述出创业者头脑中万不得已、创业受阻时的投资退出策略，清晰地解释为什么你最合适做这件事情，这往往最能打动其他人和投资者。

5、创业计划的形式多样，各有差异，怎样设计创业计划则主要依赖于企业的创业阶段、预想的投资类型。但总的讲，创业计划应该是语言清晰、结构紧凑、逻辑严密、内容充实。

### 三、编写创业计划书的几个误区

一份好的创业计划书是创业者自己在寻求到风险投资的支持后，能够基本顺利实施项目的操作计划。风险投资者关注的要点就是写作的要点。在审阅创业计划书时，风险投资者关注的要点主要有六个方面：一是技术和商品，该公司所用技术的创造性与独特性、产品或服务获利性及未开发的潜能；二是市场，即市场的容量，产品间的相对竞争力和潜在成长力；三是该公司的管理团队；四是公司财务增长预测；五是退出计划，在计划中，必须明确指出他们的退身之路，如公司股票上市、股权转让、回购、利润分红等；六是出色的计划摘要，它必须能让读者有兴趣并渴望得到更多的信息。

1、忽略创业计划书所起的重要作用。把大量精力和时间放在找关系寻找资金上，即使碰到了感兴趣的风险投资人，也往往因准备不足而错失良机。

2、创业计划书简单化或过度追求包装。有些创业者在撰写创业计划书时，把创业计划书视同于一般的工作计划和项目建议书；或者过分追求创业计划书的包装，使之水分太多，经不起风险投资人的考察。

3、创业计划中出现了一些与产业标准、常规经验相距甚远的数据。这会使其他人、投资者和支持者感到你缺知识、少经验。

4、目标定位错误。在大多数企业明白了创业计划书的重要性之后，其中一个很大的误区就是认为只要投风险投资者所好，就能拿到风险投资。殊不知创业计划书虽然是创业企业寻找风险投资者的敲门砖，但先是写给创业企业自己的。

### 四、编写创业计划必须避免的问题

创业计划的编写，还应注意如下问题：

1、创业者本身：避免对产品、服务的前景过分乐观，令人产生不信任感；对竞争没有清醒的认识，忽视竞争威胁；

2、创业计划书：避免数据没有说服力（特别是财务预期）；概要太长而且松散——未能说准要点；导向错误；非常专业或不专业（例如，缺封面页、封面页缺少联系信息、明显地排印错误等）；缺乏应有的数据、过分简单或冗长；准备不充分及写作风格和分析深度不一致。

### 五、创业计划书的口头陈述

创业计划书的口头陈述是与投资者沟通的一个重要环节。因此，在与投资者会面之前，新企业创建者一定要做好充分准备，并严格守时，即陈述内容要以会议预定的陈述时间为限。陈述要流畅通顺，简洁鲜明，切忌堆砌资料。通常要准备好幻灯片，以提高效率和突出重点。一般来讲，口头陈述只需使用 10—15 张幻灯片。

口头陈述的关键点以及陈述技巧：

- 1、公司：用 1 张幻灯片迅速说明企业概况和目标市场。
- 2、机会(尚待解决的问题和未满足的需求)：这是陈述的核心内容，最好占用 2—3 张幻灯片。
- 3、解决方式：解释企业将如何解决问题或如何满足需求，该项内容需要 1—2 张幻灯片。
- 4、管理团队优势：用 1—2 张幻灯片简要介绍每个管理者的资格。
- 5、知识产权：用 1 张幻灯片介绍企业已有的或待批准的知识产权。
- 6、产业、目标市场和竞争者：用 2—3 张幻灯片简要介绍企业即将进入的产业、目标市场及直接和间接竞争者，并详细介绍企业如何与目标市场中的现有企业竞争。
- 7、财务：简要陈述财务问题。强调企业何时能盈利，为此需要多少资本，以及何时现金流能够持平。这最好只占用 2—3 张幻灯片。
- 8、需求、回购和退出战略：用 1 张幻灯片说明需要的资金数目及设想的退出战略。

口头陈述必须避免的常见错误有：

- 1、内容繁杂，重点不突出，因准备的幻灯片过多而不得不在规定时间内走马观花地陈述它们。
- 2、口头陈述超过了规定时间而违背了遵守安排的首要原则。注意：如果投资者总共给创业者 1 小时的面谈时间，包括 30 分钟的陈述和 30 分钟问答，那么，口头陈述就不能超过 30 分钟。
- 3、陈述前的准备工作不充分。如果需要视听设备，在投资者没有的情况下，创业者应事先自行准备，这些应该在面谈前就准备好。
- 4、陈述不通俗易懂，过多使用技术术语。
- 5、遗忘了一些重要材料。如提交专利申请的具体日期等。

复习思考题：

1. 撰写创业计划书的目的？
2. 创业计划的内容有哪些？各部分的重点与要求是什么？
3. 在创业计划的市场分析部分，重点分析什么？
4. 编写创业计划书存在的误区主要表现在哪些方面？
5. 创业企业如何选择商业模式？
6. 创业计划书的编制程序是什么？

## 第七章 创业融资筹划

新创企业发展到一定阶段，往往由于资金不足而错失良机。因此，创业者了解融资的基本知识，懂得融资的一般策略，对于企业谋求更大发展的至关重要。

### 第一节 融资的基础知识

#### 一、基本概念

##### （一）融资的定义

从广义上说，融资也叫金融，即货币资金的融通，这种融通是双向互动的过程，既包括资金的融入，也包括资金的融出。融入指资金的来源，即常说的企业通过各种渠道筹集资金；融出指资金运用，即用筹措来的资金投资于长期资产与短期资产。

从狭义上说，融资仅指资金的融入，是一个企业根据自身的生产经营状况、资金拥有状况以及未来经营发展的需要，通过预测和决策，采用一定的方式，向企业外部或从企业内部筹集资金，以保证企业正常生产与经营管理活动资金需要的理财行为。简单地说，融资就是一个企业筹措生产经营活动中所需资金的行为。

##### （二）内源融资和外源融资

内源融资也称内部融资，是指在企业内部通过一定方式不断将自己的储蓄(折旧和留存赢利)转化为投资的过程。包括向其企业主、股东、合伙人或内部职工等与企业有利益关系的人员借款而获得的资金；还包括折旧和留存赢利，其中折旧是以货币形式表现的固定资产在生产过程中发生的有形和无形损耗。这种融资方式的优点是不需要实际对外支付利息或股息，不会减少企业的现金流量；由于资金来源于企业内部，也不需要发生融资费用。所以，内源融资的成本远远低于外源融资的成本。其缺点是：融资来源有限，有时无法满足企业的需求。

外源融资也称外部融资，是通过一定方式吸收企业以外的其他经济主体的资金，使之转化为投资的过程。包括贷款融资、担保融资、风险融资、贸易融资、租赁融资、典当融资、股票融资、债券融资、产权融资等多种方式。这种融资方式的优点是：高效、灵活、量大和集中。其缺点是：手续烦琐，融资成本高、风险大。

##### （三）直接融资与间接融资

直接融资是指企业作为资金需求者，直接向资金供给者筹措资金的方式。特点是：直接性、长期性、不可逆性、流通性。

间接融资是企业通过金融中介机构，间接向资金供给者融通资金的方式。间接融资具有与直接融资截然相反的特性，即：间接性、短期性、可逆性及非流通性。间接融资是自主创业者融通资金的一种重要方式。

##### （四）股权融资和债权融资

股权融资就是融资方有条件地出让给投资者一定数量的企业股权而获得相应资金的过程。如发售企业股票获取融资就是股权融资中的一种。

债权资本融资是以一定的条件，向资金供给者借钱，到期偿还本金和利息的融资方式。

债权就是不卖自己的股份，投资人不做你的合伙人或者股东，只借出钱，收本息。这种方式是初创企业融资的基本方式。债权融资主要有向金融机构贷款和发行企业债券两种形式。

## 二、融资渠道与方式

创办企业要有适度的资金支持，如果没有资金，企业只能是无源之水，无木之本。这就要求创业者在进行创业时了解融资的渠道和方式，筹集到一定的资金。

### (一)融资渠道

融资渠道是指资金来源的方向与通路，体现着资金的源泉和流量。认识融资渠道的种类及每种渠道的特点，有利于创业者充分开拓和正确利用融资渠道。一般来说，创业者筹集资金的渠道有以下几种：

#### 1、国家财政资本

国家财政资本主要体现了国家对创业者的扶持倾向，既包括通过财政拨款设立创新（创业）基金的方式直接对新创企业进行资助，也包括通过财政补贴、税收优惠、政府采购、财政担保机制以及建立创新企业发展园区等方式对新创企业进行间接资助。在我国，创新基金的资本来源是中央财政拨款及其银行存款利息，它不以盈利为目的，通过对科技型中小企业技术创新项目的支持，增强新创企业技术创新能力。

#### 2、银行信贷资本

银行信贷资本是银行以信贷方式积聚和分配的货币资本，以“盈利性、安全性、流动性”为基本原则，是新创企业的重要资金来源。我国除了为配合国家科技发展极化、针对技术创新的科技贷款外，面向处于种子阶段、起步阶段新创企业的信贷资本比较少。当企业在市场上已经存在一段时期、具有一定经营规模以及稳定的经营项目时，可以向银行申请信贷资本。

#### 3、非银行金融机构资本

非银行金融机构主要有租赁公司、证券公司、创业投资公司等，它们的业务包括融资融券、承销证券、发行债券以及向企业提供资本和专业化服务。对于处于起步期、成长期的中小企业而言，随着我国金融体制改革的不断深入，非银行金融机构将能够为其提供范围更广的融资方式。

#### 4、其他企业资本

企业在生产经营过程中，往往会形成部分暂时闲置的资本，有的企业出于提高资本使用效率、拓宽经营范围、进行战略性投资等目的的考察，直接对新创企业进行投资，或者对技术成果转化提供资本支持，或者独资（或者与社会其他资本联合）设立创业投资机构。

#### 5、创业者的自有资本

这种资本是创业者通过积累、继承而形成的资本，与外部资本相比，创业者的自有资本具有两个突出优势：一是能够节省寻找投资者的时间和精力；二是能够按照自己的意愿创办公司，具有灵活性。

#### 6、亲朋好友的资本

这部分资本对于那些项目规模不大、处于初创期的企业而言尤其重要，有些企业正是得益于亲朋好友的资助才得以启动的。创业者可以通过合资、入股等方式说服他人投资，或者通过亲朋提供担保方式获得所需的资本。这种资本由于亲情、友情的维系对企业盈利要求较之一般投资者会有更多的耐心。

#### 7、外商资本

外商资本是外国投资者以及我国香港、澳门和台湾地区投资者投入的资本，对于创业者而言，外商资本主要来自于创业投资机构。

## （二）融资方式

融资方式是指企业融资所采用的具体形式和工具，体现了资本的属性和期限，其中资本的属性是指资本的股权或债权性质。现阶段，新创企业可以使用股权和债权融资的方式。

### 1、股权融资

股权融资主要有吸收直接投资和发行股票两种方式。

#### （1）吸收直接投资

吸收直接投资即按照“共同投资、共同经营、共担风险、共享利润”的原则吸收政府、个人、法人和外商投入资本的融资方式，直接投资中的出资者都是企业的所有人，出资方式主要包括现金出资、实物出资、知识产权出资、场地出资等。投资的个人及法人拥有企业的部分控制权和利润分享的权力。

在企业初创阶段，吸收大量的直接投资，意味着创业者必须放弃相当部分的所有权给外部投资者。这样的结果是创业者的股份逐渐减少，创业者失去对企业的控制，从而可能会削减其追求成功的热情和执着。

#### （2）发行股票

即通过发行股票这种有价证券来筹集自有资本。股票持有人即为股东，按投资的资本额度享受所有者的资产收益并参与公司的重大决策。股票按股东权力和义务分为普通股和优先股。普通股是公司发行的代表着股东享有平等的权利、义务，不加特别限制，股利不固定的股票；优先股是公司发行的优先于普通股股东分取股利和公司剩余财产的股票。

**错误！未找到引用源。** 股票形式融资的好处

对于即将创立的公司来说，发行股票进行融资有如下好处：一是发行股票不会使公司有法定的责任，像债券似的按期付息，票的股息是可以依据公司的营运情况来定的；二是普通股票没有“偿还期”，不用还本；三是如果上市公司的前途预期看好，发行股票融资往往比发行债券融资对公司更有利，股票价格和股息一般是增值的，所以可以保护投资者的利益；四是公司的财务经理愿意保持一定的借债能力，因为当公司不景气的时候，没有人会买这个公司的股票，公司要想获得外部资本就只好举债，所以公司财务经理在公司景气的时候，愿意少借债，多发行股东资本，这样可以在有所需时，保有一定的举债能力。

**错误！未找到引用源。** 股票形式融资的不利因素：

公司融资采用发行股票的形式有好处，但也有一些问题，对此公司创办者也应该有所认识：一是分散了公司的控制权，如果不愿意别人干涉自己的经营管理，创办者就必须少发行股票；二是上市股票越多，分公司利润的人就越多；三是发行股票的交易成本往往比发行债券高，因为发行股票的各种事前准备工作的成本要比发行债券更高，而且股票的风险要大于债券。

### 2、债权资本融资

债权资本融资是一种非常昂贵的融资方式，要求企业有较高的投资回报才能到期偿还债务，因此存在较高的风险性。债权资本融资一般有银行借款、商业信用、发行债券和租赁几种方式。

（1）银行借款，是创业者按照借款合同从银行等金融机构借入长期和短期债权资本的主要筹资方式。在我国，尽管有国家政策的支持，但由于普遍缺乏有效担保和有效抵押，信用

度不高，初创企业很难顺利地从银行借到资金。因此，创业者应发展多种融资渠道。

(2) 商业信用，即企业通过赊购商品、预收货款等商品交易行为筹集短期债权资本的一种筹资方式。如企业赊购商品或服务的资金可能占到其流动负债的 30%~40%，在小企业其百分比可能更高，这其实就是一种短期的融资。

(3) 发行债券，即企业发行向债权人定期支付利息和到期偿还本金的债券以筹集资本的一种筹资方式。债券有两种，一种叫做“抵押债券”，即债券发行方以某种资产作为该债券的抵押品，如果借贷方破产，无法偿还，债券的持有人可以获得作为抵押的资产，将其变卖以收回他们的投资。另一种叫“无担保债券”，这种债券没有什么特别的资产作为抵押品，这种债券的持有者是以借债的公司的整个资产作为“抵押”，如果借方破产，整个公司会被拍卖，所得款项就用来偿还债权人。

(4) 租赁。租赁是另一种形式的资金来源方式，一般按照租赁合同租入资产。企业可以采用租赁方式租入所需资产，并形成企业的债权资本。

### (三) 融资渠道及融资方式的相互关系

几种基本的融资渠道、方式及其相互关系如表 7—1 所示。

表 7-1 几种基本的融资方式及其相互关系

来源	资金性质	融资方式	形成的产权关系	说明
内源融资	自有资金	资本金	股权融资	
		折旧基金、留存利润		
		发行股票	股权融资	
外源融资	借贷资金	国家财政资本	债权融资	直接融资
		发行债券	债权融资	
		其他企业资金（各种商业信用）	债权融资	
		民间资金（民间借贷和内部集资）	债权、股权融资兼有	
		外商资金	债权、股权融资兼有	
		银行借贷资金	债权融资	
		非银行金融机构（融资租赁、典当）	债权融资	

### 三、融资结构

新创企业通过各种渠道筹集资金，各个渠道筹集的资金在总融资规模中的构成比例就是新创企业的融资结构。

融资结构不仅揭示了企业资产的产权归属和债权约束程度，还反映了新创企业融资风险的大小。通过企业融资总额中负债总额与权益资本的比重，以及负债总额中流动负债所占的比重的大小可以考察新创企业的偿债风险。这两个指标所占比重越大，新创企业融资风险越大。融资结构也是创业者融资决策的内容和目标，它在某种程度上体现了企业的经营状况与财务情况。合理的融资结构既是企业资产高效运作的结果，也是其起点，因此确定合理的融资结构对企业的生存发展至关重要。

### 四、融资成本

企业融资成本是指企业使用资金的代价，即指企业为获得各种渠道资金所必须支付的价格，也是企业为提供资金的资金供给者支付的资金报酬率。企业的目标是实现企业市场价值



的最大化,在某种意义上它等同于企业在具备承受一定风险的能力时,寻求投入成本最小化、资产盈利最大化的融资结构(包括资本结构)。

企业资金的来源渠道不同,则融资成本不同。如果仅靠内源融资,即企业的积累资金、折旧基金和留存盈利来投资于下一轮生产过程,若不考虑机会成本,则企业使用的资金无成本。因为此时资金的所有者和使用者合为同一主体,不必为自有资金支付使用报酬。如果资金来源于外源融资,如通过发行股票、债券或向银行借款来筹资,则存在资金使用权的让渡问题,资金需求者通过这些金融手段、利用这些金融工具,得到了资金供给者的资金,同时它也获得了利用他人提供的资金获取盈利的机会,而若资金供给者不把资金的使用权转移给这个企业,也会通过自己设立盈利实体或将资金提供给其他企业而获取投资收益。资金需求者因此而获得的盈利要与资金供给者共享,也就是要支付一定的资金使用报酬给对方。因此融资成本的实质是资金需求者支付给资金使用者的报酬,它的出现是商品经济条件下,资金所有权与资金使用权分离的必然结果。

因资金来源渠道的不同,资金需求者支付的报酬的形式不同。如果是以股权融资形式投入的资金,则报酬是企业支付给投资者的股息红利和资本利润收入;如果是以债权形式借入的资金,则报酬的形式是企业支付给债权人债券利息或借款利息。

从理论上讲,企业融资成本包括资金需求者支付给资金使用者的报酬。但从实际的计算上看,融资成本包括筹资费用和使用费用。筹资费用指企业在资金筹集过程中发生的各种费用,如委托金融机构代理发行股票、债券而支付的承销费、注册费、中介评估机构的评估费、评审费等,向银行借款时支付的手续费等。它通常在筹借资金时一次性支付,在用资过程中不再发生,因此可视作融资总量的一项折扣。使用费用指企业生产经营、投资过程中因使用资本而付出的费用,例如,向股东支付的股利、向债权人支付的利息等。长期资金的使用费用因使用资金数量的多少和时期的长短而变动。

## 五、融资风险

企业融资在本质上是一种信用融资,表现在:对于向股东的融资,企业虽然不需要还本,但要支付使其满意的股利,如若不然,股东将行使股权控制权,或者是在企业内部行使“用手投票”的权利,更换企业经理人员,或者是在企业外部行使“用脚投票”的权利,卖出企业股票,导致股票价格下跌,企业形象降低,对企业造成不利影响;对于向债权人的融资,企业不仅要按照事先的约定偿还本金,还要支付利息,如若不然,债权人将行使债权控制权,对企业财产提出要求权,企业将面临诉讼甚至破产的威胁,遭受严重的损失。

企业融资风险主要有两种表现形式:一是支付风险。我们将企业融资活动因支付能力不足而带来的不利影响的可能性称之为支付风险。相比之下,企业因支付能力不足而不能向债权人还本付息所带来的不利影响要比不能向股东支付使其满意的股利所带来的不利影响要大得多。因此,支付风险主要是指企业因支付能力不足而不能按时、足额地向债权人还本付息所带来的不利影响的可能性。这是企业融资风险的第一种表现形式。二是财务杠杆风险。在企业资产收益率高于负债利率时,负债融资会给企业带来额外的负债净收益,增加股东每股收益;而当企业资产收益率下降到低于负债利率时,负债融资则会给企业带来负债净损失,减少股东每股收益。这种由于负债融资而给股东每股收益带来不利影响的可能性就是财务杠杆风险。

一般情况下,企业负债越多,融资风险越大。企业全部利用自有资金生产时,几乎没有融资风险;当负债额等于或小于权益资本时,融资风险很小;当负债额大于权益资本时,融

资风险比较大。

## 第二节 创业融资的需求分析

创建一个企业到底需要多少资金？应该从哪里筹集资金？怎样安排获得的资金？是创业者必须了解和关心的问题，这些问题涉及到新创企业的资金预算、财务预算、融资渠道等多方面的问题。这些信息也是投资商所关注的，并将成为企业评估的重要参考之一。

### 一、创业融资需求的形式与期限

#### （一）创业融资的形式

新创企业融资的运用形式主要为固定资金、流动资金和发展资金。

**固定资金：**固定资金主要是指企业用来购置固定资产的资金，包括办公设备、生产设备、交通工具、房地产等。固定资金的借款人是希望以购入的资产提高企业的生产效率、盈利能力和偿还债务能力。一般来说购置固定资产需要大笔资金，所需资金的期限也较长。新创企业应避免进行固定资产方面的投资，而以租赁的方式来解决办公、生产所需设备及场所。

**流动资金：**流动资金也称为营运资金，主要是用来支持企业在短期内正常运营所需资金，如办公费、员工工资、差旅费、宣传费等。流动资金的会计定义是流动资产减去债务。赊销、销售的季节性和需求的变化都会引起现金流动的波动。由于新创企业的生产经营规模较小，所需流动资金并不高，主要通过初期投资和借款解决。

**发展资金：**企业的发展资金也称为增长资金，主要用来进行基础研究、技术开发、产品研发、市场调研等。新创企业在研制新产品、扩大生产规模、改变经营方向时需要大量的发展资金。其融资方式为增资扩股、银行贷款解决。

#### （二）融资需求期限

创业融资需求分为短期资金和长期资金需求两大类。科技型企业的创业融资主要用于新产品、新技术的研究与生产，且周期长、市场开拓慢，需要较长时期的资金投入；而劳动密集型和资源密集型的新创企业融资主要进行简单的产品加工和资源开发，资金回收快，需求期短。

**短期资金：**短期资金主要用于企业的日常性及临时性的资金需要，其融资方式主要包括银行短期借款、商业信用、票据贴现、应付款项、存货抵押贷款等。新创企业在选择短期融资时应主要考虑融资成本的大小、资金来源的可靠性及灵活性。

**长期资金：**长期资金的筹措具有占用时间长、筹资风险大、资金成本高、筹资影响深远、筹资频率低等特点。融资方式以股权融资为主，信贷融资为辅。

### 二、创业融资的财务管理

#### （一）创业资金预算

新创企业到底需要多少资金呢？资金多了，会造成浪费；资金少了，可能会使现金断流，企业过早夭折。从新企业融资的角度来看，应该首先编制一份创业成本的清单，或为使企业运转起来而发生的成本清单。创业成本一般包括固定资产和流动资产的投入成本、企业的营业成本及税收等，如工资、设备、广告、租金、库存、税收等费用。如果企业要购买任何长期资产，比如经营用的房屋建筑物，同样要计入创业成本。表 7-2 是一家小公司的创业成本预算表，通过该表我们可以看到，一般企业至少要准备三个月以上的准备金。通常由于要投入固定资产及一些注册资本，第一个月的成本相对较高。对于较大的企业，固定资产的投资

可能延续到以后的几个月甚至更长。

表 7-2 天一公司的创业成本预算表（三个月） 单位：元

项目	第一月支出 数	第二月支出 数	第三月支出 数	三个月总支出数
创业者工资	3000	3000	3000	9000
员工的总工资报酬	4000	4000	4000	12000
租金	4500	4500	4500	13500
广告费	1000	1000	1000	3000
用品支出	1500	1500	1500	4500
电话费	300	300	300	900
水电费	300	300	300	900
保险费	30	30	30	90
税收	400	400	400	1200
设备费	20000			20000
设备安装维护费	50	50	50	150
开始的库存	10000			10000
营业执照	100			100
押金	2000			2000
现金	15000			15000
其他	3000			3000
总计	65180	15080	15080	95340

一旦估算出创业成本，就能弄清对筹集资金和新企业启动来说非常重要的几件事。第一，能测定企业开始创建时需要的资金总量。这一估算对确定从什么地方筹集所需资金至关重要。第二，能对现有资本和估算成本进行比较，明了所持资金是否安全。第三，能决定一旦获得资金将如何运用它。明白哪些成本是可以节省的，而哪些成本是必需的。

## （二）预编财务报表

在分析创业成本和资金使用用途之后，新企业在财务方面的下一个步骤就是预编财务报表。对于一个成功的创业者来讲，至少应该能够阅读各种财务报表并做简单的财务分析，这样才能制订正确的融资方针和措施。

对创业者来说，最主要的财务报表包括资产负债表、损益表以及现金流量表，通过对三表的分析，创业者能够较全面的了解企业的经营和财务状况。对于投资者来说，新企业的预编财务报表能够使其了解新企业的财务运行情况，从而调整自己的融资决策。

### 1、资产负债表及其分析

资产负债表反映各个期末（月末、年末）企业拥有的或控制的经济资源，企业所承担的债务和企业所有者所享有的权益，它能够总括反映企业在该月或该年的财务状况，表 7-3 是新兴公司筹集到 450 万元的货币资金后预编的资产负债表。

表 7-3 预编资产负债表 单位：万元

	初期	第一年	第二年	第三年
一、流动资产：				

货币资金	450	26	23	24
应收帐款		209	237	273
存货		203	227	255
其他		8	10	11
流动资产合计		446	497	563
二、固定资产：				
固定资产总值		264	282	302
减：累计折旧		20	43	71
固定资产净值		244	239	231
资产总计	450	690	736	794
三、流动负债：				
应付帐款		62	90	102
应付税金		36	25	26
其他应付款		10	10	10
流动负债合计		108	125	138
四、长期负债		105	95	85
负债合计		213	220	223
所有者权益	450	477	516	571
负债及所有者权益总计	450	690	736	794

资产负债表的分析：

(1) 资产负债表反映的是某一时点上企业的财务状况，反映该时刻企业的资产、负债和所有者权益的状况。

(2) 资产负债表是一个“均衡”表，遵循会计原理的基本公式：资产=负债+所有者权益。由上表我们可以看到，该企业每年的资产和负债及所有者权益都是相等的。

(3) 平衡表中的数据都是按原始成本计算的，而不是按资产的市价计算。

(4) 将资产负债表上各项目的期末数和期初数进行对比可以从总体上了解企业财务状况的走势，分析不同时期财务状况有什么变化，财务状况趋于好转，还是趋于恶化。如上表，资产和所有者权益每年都在增加，而负债基本不变，说明该企业财务状况还是比较好的。

(5) 依据资产负债表上的信息还可以对企业的财务及营运能力做更精确的分析，如计算资产负债率、流动负债率、流动比率、速动比率等都能更好的了解企业的状况。

## 2、损益表及其分析

损益表又称利润表，它是反映企业一定时期（月度或年度）经营成果的报表，是根据“收入-费用=利润”的会计平衡公式和收入与费用的配比原则编制的。通过损益表可以考核企业的获利能力以及利润增减变化的原因，预测企业利润的发展趋势，为投资者和企业管理者等各方面提供财务信息。损益表对所有企业来说都是一张记分卡。如果企业不盈利，企业主核查一下损益表就能知道亏损的原因。企业主能够在净损失尚未导致企业破产前采取措施对出问题的地方加以纠正。表 7-4 是新兴公司预编的损益表。

表 7-4

预编损益表

单位：万元

项 目	第一年	第二年	第三年
-----	-----	-----	-----

销售收入	1239	1491	1620
减：销售成本	1046	1201	1274
销售利润	247	290	346
减：销售和管理费用	129	143	161
减：折旧	20	23	28
税前利润	98	124	157
减：所得税	51	66	83
净利润	47	58	74

### 损益表分析

(1) 损益表不同于平衡表，它是一段过程记录，通常反映企业一年、一季或一月的营运状况。创业者可以利用损益表提供的会计信息，了解企业在某一经营期间实现利润或发生亏损的情况，评价企业经营业绩的好坏，分析企业盈亏增减的原因，预测未来赢利能力的变化趋势。从而做出相应的决策。

(2) 有一些支出并没有发生资金的流出，只表现为应付账款，但在下一期会表现出来，还有一些支出（如折旧），不是现金的流出。

(3) 要分清业主的报酬与员工的报酬。员工的报酬（如工资、奖金、补贴）应算做费用计入成本，而业主的所得却要从纯利中支出。

(4) 预编损益表中的收入及利润估计值极大地依赖于创业者对销量的估计，也依赖于对成本的估计，因为销售量的任何增长都将伴随成本的上升。因此，创业者既应对市场做更充分的调查，也应对成本有个准确的估计。

### 3、现金流量表

现金流量是某一段时期内企业现金流入与流出的数量。创业者应当明了，现金流量并不等于利润。一个可以赢利的企业也会由于现金的短缺而破产。所以，如果现金流量出现明显的亏空，仅用利润这个指标来评估新创企业是否成功，就可能导致错误的结论。因此，创业者在创业之初，一定要注意资产的流动性，密切关注现金的流动。如果企业的资金周转不畅，那必然会死气沉沉，虽不倒闭也离倒闭不远了。现实中这样的情况很多，一些企业的账面上营业收入、利润均很多，但却多为呆账死账，这就掩盖了现金缺乏的事实，给企业带来极大的隐患。表 7-5 是新兴公司预编的现金流量表，从表中可以看出，它的现金状况是良好的。

表 7-5 预编现金流量表 单位：万元

项 目	第一年	第二年	第三年
一、经营活动产生的现金流量：			
销售商品、提供劳务收到的现金	1239	1491	1620
现金流入小计	1239	1491	1620
购买商品、接受劳务支付的现金	510.5	551.6	632
支付给职工的现金	300	300	350
支付的税金	51	66	83
支付其他与经营活动有关的现金	13	20	34
现金流出小计	874.5	937.6	1099

经营活动产生的现金流量净额	364.5	553.4	521
二、投资活动产生的现金流量：			
购建固定资产所支付的现金	264	18	20
投资活动产生的现金流量净额	-264	-18	-20
三、筹资活动产生的现金流量：			
吸收权益性投资所收到的现金	477	39	55
现金流入小计	477	39	55
分配股利所支付的现金	16.2	18	18
现金流出小计	16.2	18	18
筹资活动产生的现金流量净额	460.8	21	37
四、现金流量净额	561.3	556.4	538

#### 现金流量表分析

(1) 资产负债表和损益表只能表现企业某一时期的经营成果，但并不能表现企业具体现金收支情况，如某企业销售一批商品，2005年12月完成商品所有权转移，但并未收到现金，这笔收入会以应收账款的形式算做营业收入反映在资产负债表和损益表上，虽然企业并没拿到钱，有可能2006年3月，企业才收到钱，那么，这一收入却不能再记入资产负债表和损益表，只有现金流量表能反映企业实际的现金收支情况。

(2) 现金流量表反映公司在一定时间之内现金的来源的应用情况，如上表所示，主要包括三个方面，即经营活动现金收支、投资活动现金收支，融资活动现金收支。

(3) 创业者要注意自己的公司的现金流入多是来源于哪些方面？注意现金流入流出的比例，如果出现异常，就应该提高警惕了。

(4) 创业者应对企业日常经营所需的流动资金规模有一个清楚的估计，提高资金的利用率，扩大收益，发挥企业的营运能力。

#### 4、现金流管理

通过对财务报表的分析知道，创业者应该花更多的时间对现金流进行管理。对现金流影响最大的是应收账款、应付账款以及存货，如果能够加快应收账款的回收，延迟应付款项的支出，保持适度的存货水平，就能够显著地降低现金危机。

##### (1) 应收账款

许多客户希望能赊账消费，所以创业者为了避免客户流失，不得不延长赊账期。这使企业的大量资金以应付账款的形式存在，减少了现金供应，削弱了企业的营运能力。对于缺乏资金周转的新企业来说，应付账款的增加可能给企业带来毁灭性的打击。因此，创业者在创建企业之初就应建立可行的赊账和回收政策。一是在准许赊销之前仔细地筛选客户。要求客户填写详细的赊销申请是预防坏账的第一道防线，在赊给客户之前，创业者以此来充分收集有关客户信用的信息，然后再利用这些信息来建立并验证未来的客户信用指标。二是建立企业的书面信用政策，让每位客户预先知道企业的赊账条款。三是采取各种措施，加快回收应收账款。如迅速递送购货账单，因为客户在收到账单之前，很少会主动付款的；还可以给消费者折扣，让他们快速支付。

##### (2) 应付账款

为改善现金流，企业一方面要求客户尽快支付账款，另一方面在不损害企业信用等级的前提下，应尽可能地延长应付账款的日期。一是应尽可能地与供应商谈判以求最佳赊账期限。二是通过计划可支配的现金支出来改善企业的现金流。例如，给员工每两个星期或一个月发薪而不是每星期发薪可以减少管理成本，使企业在支配现金方面时间更宽裕；通过使用兼职员工或自由职业者而不是全职长期工来减少支出。

### （3）存货

对很多小企业来说，存货是一项重要的投资，可能在现金收支上造成沉重的负担，过度的存货会降低存货周转率，导致收益率下降，浪费企业宝贵的现金。据统计，典型的商业存货只有 20% 能快速周转，因此创业者必须注意滞销的存货，及时盘出这些滞销的存货。存货过少也是不可取的，可能导致产品脱销，使客户无法及时得到产品，从而丧失客户。

综上所述，监控应收账款、应付账款和存货的情况，能帮助每位创业者进行现金流管理，有效地避免现金危机。

附：常用的财务分析公式

#### 一、偿债能力分析

##### （一）短期偿债能力分析

1. 流动比率 = 流动资产 ÷ 流动负债
2. 速动比率 = 速动资产 ÷ 流动负债
3. 现金流动负债比率 = 年经营现金净流量 ÷ 年末流动负债 × 100%

##### （二）长期偿债能力分析

1. 资产负债率 = 负债总额 ÷ 资产总额
2. 产权比率 = 负债总额 ÷ 所有者权益
3. 已获利息倍数 = 息税前利润 ÷ 利息支出
4. 长期资产适合率 = [ ( 所有者权益 + 长期负债 ) ÷ ( 固定资产 + 长期投资 ) ] × 100%

#### 二、营运能力分析

##### （一）人力资源营运能力分析

劳动效率 = 主营业务收入净额或净产值 ÷ 平均职工人数

##### （二）生产资料营运能力分析

##### 1. 流动资产周转情况分析

(1) 应收账款周转率(次) = 主营业务收入净额 ÷ 平均应收账款余额

应收账款周转天数 = 平均应收账款 × 360 ÷ 主营业务收入净额

(2) 存货周转率(次数) = 主营业务成本 ÷ 平均存货

存货周转天数 = 平均存货 × 360 ÷ 主营业务成本

(3) 流动资产周转率(次数) = 主营业务收入净额 ÷ 平均流动资产总额

流动资产周转期(天数) = 平均流动资产总额 × 360 ÷ 主营业务收入净额

2. 固定资产周转率 = 主营业务收入净额 ÷ 固定资产平均净值

3. 总资产周转率 = 主营业务收入净额 ÷ 平均资产总额

#### 三、盈利能力分析

1. 主营业务利润率 = 利润 ÷ 主营业务收入净额

2. 成本费用利润率 = 利润 ÷ 成本费用

3. 总资产报酬率 = ( 利润总额 + 利息支出 ) ÷ 平均资产总额

4. 净资产收益率=净利润÷平均净资产×100%

5. 资本保值增值率=扣除客观因素后的年末所有者权益÷年初所有者权益×100%

#### 四. 发展能力分析

1. 销售(营业)增长率=本年销售(营业)增长额÷上年销售(营业)收入总额×100%

2. 资本积累率=本年所有者权益增长额÷年初所有者权益×100%

3. 总资产增长率=本年总资产增长额÷年初资产总额×100%

4. 固定资产成新率=平均固定资产净值÷平均固定资产原值×100%

### 三、创业融资的需求分析

对于具体某个新创企业,资金的需求可通过一定方法估算出来,最常用的是销售收入百分比法。这种预测方法就建立在企业经营的历史财务报表的基础上。销售收入百分比法的主要核心部分是预测企业来年的销售收入(或营业收入),在此基础上假定收益表和资产负债表中大多数项目同销售收入保持一致。

#### (一) 销售百分比法具体步骤如下:

1、考察过去的财务报表,确定哪些项目与销售收入保持固定的比例,确定哪些项目可以严格以销售收入预测值为基础进行估计,其他项目则选择其他基础做出估计。根据财务实践经验,成本、息税前收入和总资产与销售收入比例是固定的,而利息费用、税额、净收益和大部分负债(除应收账款)与销售收入比例并不固定。

2、预测销售收入。根据数年的历史销售情况,结合将有可能出现的影响销售的因素,确定一个发展趋势。

3、预测与销售收入保持固定比例的项目。

4、预测非固定比例的其他项目。

5、估算企业现实资金需求。利用公式:企业融资需求=总资产变动-留存收益增加额-应付账款增加额。

#### (二) 销售百分比法预测融资需求实例

某公司 2006 年 12 月 31 日资产负债表如表 7-6 所示

表 7-6 某公司简要资产负债表 2006 年 12 月 31 日 单位:万元

资 产	金额	负债及所有者权益	金额
现 金	5	短期借款	5
应收账款	35	应付票据	10
存 货	56	应付账款	25
长期投资	4	应付债券	50
固定资产净值	50	实收资本	55
		留存收益	5
合 计	150	合 计	150

某公司 2006 年的销售收入 200 万元,现在还有剩余生产能力,即增加销售收入,不需进行固定资产方面的投资。假定税后销售利润率为 10%,如果 2007 年的销售收入提高到 240 万元,需要融资多少?

1、将资产负债表中预计随销售变动而变动的项目分离出来。



因为较多的销售量需要占用较多的存货，发生较多的应收账款，需要较多的现金。在负债与所有者权益一方，应付账款和应付票据也会随销量的增加而增加，但短期借款、应付债券、实收资本等不会自动增加。公司的盈余如果不全部分配出来，留存收益也会有适当增加，预计随销售增加而自动增加的项目列示在表 7-7 中。

表 7-7 某公司销售百分率法

资 产	销售百分比(%)	负债及所有者权益	销售百分比(%)
现 金	2.5	短期借款	不变动
应收账款	17.5	应付票据	5
存 货	28	应付账款	12.5
长期投资	不变动	应付债券	不变动
固定资产净值	不变动	实收资本	不变动
		留存收益	不变动
合 计	48	合 计	17.5

在表 7-7 中，不变动是指该项目不随销售的变化而变化。表中的百分比都用表 7-7 中有关项目的数字除以销售收入求得，如存货： $56 \div 200 = 28\%$ 。

## 2、确定需要增加的资金。

从表 7-7 中可以看出：销售收入每增加 100 元，必须增加 48 元的资金占用，但同时增加 17.5 元的资金来源。从 48% 的资金需求中减去 17.5% 自动产生的资金来源，还剩下 30.5% 的资金需求。因此，每增加 100 元销售收入，公司必须取得 30.5 元的资金来源。在本例中，销售收入从 200 万元，增加到 240 万元，增加了 40 万元，使用 30.5% 的比率可预测销售的增加将增加 12.2 万元的资金需求。 3.最后确定对外界资金需求的数量。

上述 12.2 万元的资金需求，有些可通过企业内部来筹集，2007 年，销售利润 24 万元( $240 \times 10\%$ )，如果公司利润分配给投资者的比率为 70%，则将有 30% 的盈余即 7.2 万元被保留下来，从 12.2 万元中减去 7.2 万元的留存收益，则还有 5 万元的资金必须向外界来筹资。

用销售百分比法确定融资量的做法比较简便，但项目在销售收入中所占比例是随情况的变化而变化的。因此，要随变化了的情况及时地、合理地对相关比例和相关融资量进行调整。

## 第三节 创业融资的一般策略

新创企业的发展存在不同的阶段，在每个阶段企业都有不同的融资策略，这些策略将影响企业的融资渠道与融资方式，并形成不同的融资结构和融资成本。

### 一、基本原则

在制定创业融资策略时，必须依据一定的原则对一些基本问题进行分析。因此，必须注意以下问题：

#### (一) 适用性

适用性是指创业融资一定要适合所创企业资金使用的需要。它包括两方面的涵义：首先是融资的数量和时间要合乎创业投资的要求。创业者筹措资金是为了运用资金，一定时期的创业投资规模决定所融资金的数量，投资运用时间决定了融资时间。如果创业融资不能按时

满足企业投资的需要，就必然会影响企业的投资活动，影响创业目标的实现。反之，如果融资进行得过早，则会出现资金闲置，给创业者带来不应有的损失。要做到适用，就必须解决融资与投资在数量和时间上的矛盾。在合理确定资金需要量的基础上，根据资金使用的时间长短和企业货币收支情况及时、妥善地安排好融资时间。其次是创业融资必须符合企业的消化、配套能力。所谓消化能力，是指的消化创业者所创企业对所融通资金的掌握、管理以及吸收能力。配套能力则是指企业的其他生产要素，如创业者的个人创业能力、职业技能、管理企业的水平、指挥企业生产的协作配合能力。一个企业的消化和配套能力，直接决定着创业融资的质量。因此，每个创业者在决定融资时，必须综合考虑自身所具备的各种生产要素，积极寻找一种能使企业各种生产要素和谐动作的最佳方案。

### （二）经济性

经济性是指创业融资付出的代价最小化和融资效率最大化。每个创业者可以从多种渠道筹集创业资金，但从不同的渠道筹集资金需付出的代价是不同的，融资的管理效率也会有很大的差别。因此，创业者在选择创业融资渠道时，必须把资金成本和融资管理纳入选择的范围。

资金成本作为企业融资而支出的一切费用，是创业者选择和确定创业融资方式、融通资本数量时必须考虑的问题。力争资金成本最小化是企业确定融资计划的首要标准。同时，创业融资的程序及融资过程的组织管理工作，将直接决定创业者的融资效率。融资的程序主要涉及两个问题：一是融资方案能否得到批准，二是所涉及的融资机构的工作效率。前者在很大程度上决定于国家政策以及有关金融机构的规定；后者则取决于机构的层次、数量以及工作人员的工作效率。融资过程组织管理工作的难度，则主要取决于融资的范围、融资者的意愿以及对融资的要求。创业者为了达到经济性原则的要求、在实施创业融资计划时，应尽可能选择管理难度较小的融资方案，努力降低平均资金成本。

### （三）效益性

企业融资活动本身效益最佳。也就是说，创业者在计划融资时，一定要妥善安排企业的资金结构，适度举债，通过对融资成本及融资风险的权衡，将创业融资的风险控制在较低的程度；并努力运用和发挥财务杠杆的作用，以求得融资活动的最佳效益。创业者在融资过程中应认真分析，科学决策，防止盲目借贷，使自己陷入不必要的债务危机。

创业融资应有利于保持对所创办企业的控制权。一个企业的资产所有权、控制权，是企业进行独立生产经营的必要条件。部分丧失所有权或者控制权，将会导致企业利润外流，这会对创业者近期和远期的利益产生影响。因此，在评价融资效益时，必须将企业资产所有权、控制权的丧失程度，作为一个方面的内容进行评估。

创业融资必须有利于提高企业的竞争能力。一般地说，一个企业在融资时都会考虑通过融资提高企业信誉，运用规模经济的优势，努力扩大企业的产销量，提高产品在市场上的占有率。也就是说，效益性所要求的是企业融资与企业效益的同步优化。

### （四）稳定性

稳定性是指创业者的融资规模、方式以及融资对象应该相对保持稳定创业者应尽量避免突发性巨额筹资，也不应频繁更换融资方式。否则，容易破坏企业的金融形象，给人以不可信的感觉。此外，考虑到创业者融资受业务范围、自身信誉和对金融市场熟悉程度的限制，创业融资对象应相对稳定。这样，一般可以享有优先权，节省融资时间，降低资金定成本。

### （五）合法性

合法性是指创业融资必须遵守国家有关法律法规、金融纪律，维护各方的经济利益。要求创业者在进行创业融资时，必须首先了解政府法律、法规的规定，在法律、法规允许的范围内融资。通过歪门邪道、投机取巧的办法套取资金，最终将害人害己。同时，创业者要善于抓住国家、地方对企业融资的一些优惠政策，在合法的前提下，力求经济高效。

## 二、不同创业阶段的融资策略

企业的融资方式是多种多样的，各个企业应根据企业所处的发展阶段和资金的需求状况，决定采用何种融资方式。我国新创企业的成长可分为五个阶段：种子阶段、起步阶段、成长阶段、成熟阶段、衰退阶段。在不同的发展阶段对资金的需求有不同策略，因此其资金的使用方式和资金的筹集方式也不同。

### （一）种子阶段的融资策略

在这个阶段，创业者仅有一个好的点子或创意而已。企业可能刚刚组建或正在筹建，基本上没有管理队伍。这一阶段的投资成功率最低，单项资金要求最少，获得的资金往往是考察项目的可行性。

#### 1、种子阶段的主要任务

企业应当在种子期内突破技术上的难关，将构想中的产品开发出来，取得雏形产品。此时的研究开发工作，并非指基础研究，而是指运用基础研究、应用研究的成果，为实用化而进行的对产品、工艺、设备的研究，研究开发的成果是样品、样机，或者是较为完整的生产工艺和工业生产方案。

#### 2、种子阶段的组织结构及财务特点

企业在种子阶段主要从事研究开发工作，活动比较单一，因而其组织结构也就十分简单松散。一位具有管理、技术经验的领导式人物、财务人员和几位在工程技术开发或产品设计方面具有专才的人就可以组成一个齐心协力、共同开发新技术的团体了。

就财务情况看，整个财务处于亏损期。企业此时尚未有收入来源，只有费用支出。企业取得的资金主要用来维持日常运作。一部分资金作为工资提供给创业者们；另一部分则用来购买开发实验所需要的原材料。一般来说，创业者们大多是为了实现自己的创业梦想而工作的，所以为了节约资金，不会在这段时间考虑薪水高低问题。

#### 3、种子阶段的融资策略

此时新创企业最需要的是能够长期使用的资金。融资策略是依靠股权融资，以支付少量的流动资金和固定资金支出。这时企业当然希望得到各个方面的资金，但一般只会得到个人投资者的青睐，几乎无法得到银行的资金支持。新创企业在种子期的技术不成熟、产品无市场、管理无经验、生产无规模，因而风险很高，敢于投资的机构和个人非常少。不是出于对创业者的极度信任，对此项技术或产品非常了解，几乎很少有人愿冒此风险。

### （二）起步阶段的融资策略

新创企业进入起步阶段时已掌握了新产品的样品、样机或较为完善的生产工艺路线和生产方案，但还需要在许多方面进行改进，尤其需要在与市场相结合的过程中加以完善，使新产品成为市场乐于接受的定型产品，为工业化生产和应用作好准备。这一阶段的资金主要用于形成生产能力和开拓市场。由于需要的资金较大——约是种子期所需资金的 10 倍以上，而且企业没有以往的经营记录，投资风险仍然比较大，因此，从以稳健经营著称的银行那里取得贷款的可能性很小，更不可能从资本市场上直接融资，只能依靠风险投资。

### 1、起步阶段的主要工作

在起步阶段企业需要解决两个问题：首先是产品与市场的关系。此时，企业要制造出小批量的产品，送给客户试用并试销。然后，根据市场反馈回来的信息，对产品、生产工艺进行改进，以使产品满足市场的需要，符合消费者的口味。只有这样，新产品才有可能得到消费者的认可。

其次是产品与生产的关系。适销对路的产品要能够大量生产出来，才有机会占领市场。在创业初期，企业的制造方法、生产工艺都很不稳定，需要反复多次的试验、调试，不断解决生产中出现的各类问题，才能提高产品的生产效率。

### 2、起步阶段的组织结构及财务状况

这时企业多采取一种单元组织的结构，即打破部门界限，将企业从事研究开发活动、生产制造活动、市场营销、售后服务等方面的人员有机地组合起来。这样，对于技术、生产、市场营销中出现的各种难题，企业就能够迅速作出反应

在起步阶段，虽然企业财务仍处于亏损阶段，但亏损额随着产品销量的增加呈不断缩小的趋势。只要财务状况向好的方向发展，这就意味着企业已基本度过了起步阶段的种种危险，最困难的时期已成为过去，飞速发展的阶段即将来临。

### 3、起步阶段的融资策略

此时中小企业既需要能够长期使用的固定资金，也需要短期融通的流动资金。其融资策略是吸引政府、企业及创投的资金。同时可以考虑以政府担保公司担保的形式从商业银行获得信贷资金，以支付流动资金方面的需求。因此，我国企业在创业期的融资策略应以创业风险投资、政府财政投资、中小企业投资公司投资、担保下的银行贷款等股权融资为主，信贷融资为辅。

### （三）成长阶段的融资方式

经受了起步阶段的考验后，企业在生产、销售、服务方面基本上有了成功的把握。新产品的设计和制造方法已定型，企业具备了批量生产的能力。但比较完善的销售渠道还未建立，企业的品牌形象也需进一步巩固。因此，企业在成长期需要扩大生产能力，组建起自己的销售队伍，大力开拓国内、国际市场；牢固树立起企业的品牌形象，确立企业在业界的主导地位。

### 1、成长阶段的主要任务

成长期的主要工作是市场开拓。此处的市场开拓，包括资金市场和商品市场的开拓。能有机会进入成长期的新创企业，其发展前景大都比较明朗。与种子阶段、起步阶段相比，影响成长阶段企业发展的各种不确定因素大为减少，风险也随之降低。企业为了扩充设备、拓展产品市场，以求在竞争中脱颖而出，需要大量的资金支持，所需资金约是起步阶段的 10 倍以上。

### 2、成长阶段的组织结构及财务状况

这一阶段企业通常以集权、分权的结合为纽带，既注重整体的有效调整，又着眼于企业的自主经营；并且在要素投入（资金、人才、技术、信息管理等）和进程环节（研究开发、生产、销售与服务等）两个方面充分利用国内外的资源进行跨国界的研究开发与市场营销一体化活动。

由于销售额的迅速上升，企业利润也随之增长。企业由现金流平衡点转向损益平衡点（收回投资资本），并纯利收入。

### 3、成长阶段的融资策略

此时的企业已具备了通过资本市场进行大规模融资的条件，极具投资价值。其融资地位已从被动转为主动。企业可以从自己的利益、需要出发，确定合理的财务杠杆比例，采取种类较多的融资组合。

由于此时的企业极具发展潜力，不宜进行股权融资，以免稀释股权。主要考虑以吸引商业银行的信贷资金和投资基金为主，以投资公司、海外投资者的股权融资为辅。

#### （四）成熟阶段的融资策略

处于成熟阶段的企业进行股权融资及外部融资同为重要，主要以大公司参股、雇员认股、股票公开上市等方式向社会各界筹集企业发展所需股权资金；从商业银行筹集以信贷额度为主要形式的资金来源，以解决发展所需的规模化生产、生产营销、产品开发，以及基础研究的大批资金。

此时企业已具备一定的生产、销售规模，也就具备了 一定的融资能力。应主要考虑在证券市场上进行股票、债券等形式的大规模融资。

#### （五）衰退阶段的融资策略

在这一阶段，企业的组织成本上升，创新意识减弱，现金流可能出现负增长。对企业来说，在这一阶段应尽快稳定人才队伍，寻找新的创新产品。对创业投资家来说，也应迅速撤离，避免资金沉淀。

## 第四节 创业投资

创业投资是指创业投资家向新创企业（主要是高科技企业）投入权益资本，并主要通过资本经营服务，直接参与风险企业创业历程的投资行为。“创业投资”的实质是指对新创企业的支持系统，或者说是一种科研、企业和金融有机结合的投资机制。深入了解创业投资的概念，我们应该掌握其特征和投资过程。

### 一、创业投资特征

创业投资是一种独特的投资模式，尽管创业投资并无定式可言，也没有统一的发展路径，但都有其共同的基本特征。充分深入地认识创业投资的特征，有助于创业者更深刻地认识创业投资系统的本质。

#### （一）创业投资是一种无担保、有高风险的投资

创业投资主要用于支持刚刚起步或尚未起步的新创企业（主要是高新技术企业），一方面没有固定资产或资金作为贷款的抵押和担保，因此无法从传统融资渠道获取资金，只能开辟新的渠道；另一方面，技术、管理、市场、政策等风险都非常大，即使在发达国家高技术企业的成功率也只有 20%~30%，但由于成功的项目回报率很高，故仍能吸引一批投资人进行投机。

#### （二）创业投资是一种高回报的投资

创业投资的目的是帮助创业者创立新企业，并同他们一起谋求企业更大的发展，最终获取高额回报。其着眼点不在于投资对象当前的盈亏，而在于他们的发展前景和资产的增值，以便通过上市或出售达到脱资并取得高额回报的目的。被投资的企业一旦获得成功并上市，则可以获得十倍、几十倍甚至上百倍的投资回报。

#### （三）创业资本是一种分阶段的投资

一项新产品或创意要从最初的构想到最终形成产业化，通常要经历研究开发、试点创业、推广扩大生产、盈利并进一步扩大几个阶段。因此，资金通常不会一次到位，而是分阶段逐步分期投入的。

#### （四）创业投资是一种流动性较小的中长期投资

创业投资往往是在风险企业初创时就投资入资金，一般需经 3~8 年才能通过脱资取得收益，而且在此期间还要不断地对有成功希望的企业进行增资。由于其流动性较小，因此投资资本也常被称为“耐心资本”。

#### （五）创业投资是一种高专业化和程序化的组合投资

由于创业投资主要投向高新技术产业，加上投资风险较大，要求创业资本管理者具有很高的专业水准，在项目选择上要求高度专业化和程序化，精心组织、安排和挑选，尽可能地锁定投资风险。为了分散风险，创业投资通常投资于一个包含 10 个项目以上的项目群，利用成功项目所取得的高回报来弥补失败项目的损失并获得收益。

#### （六）创业投资是一种投资人积极参与的投资

创业资本与高新技术两要素构成推动创业投资事业前行的两大车轮，二者缺一不可。创业投资家（公司）在向新创企业注入资本的同时，为降低投资风险，必然介入该企业的经营管理，提供咨询，参与重大问题的决策，必要时甚至解雇公司经理，亲自接管公司，尽力帮助该企业取得成功。

### 二、 创业投资的主要组织形式---有限合伙制

有限合伙制已经成为英美国家创业投资的主要组织形式，在美国创业投资中有限合伙关系的组织形式已经控制了 80% 以上的创业投资资源。在我国，有限合伙制企业还没有从法律上进行规范，需要不断完善。

#### （一）有限合伙制的概念

1、概念：有限合伙制是 1% 的资金投入，由 20% 的合伙人承担无限责任的基础上，允许更多的投资人承担有限责任的企业经营组织形式。即由 20% 的资金收益，有限合伙制的形式发起和运作创业投资基金，该机构出 1% 左右，成为普通合伙人，2% 的管理费，左右吸收社会上企业或者养老基金或者金融保险机构或者教育基金等投资者出资，这些出资人成为有限合伙人，他们同股份有限合伙人一样，只承担有限风险。基金合伙人的责任有三：一是全面负责资金的使用，经营和管理基金收益；二是从每年的经营收入中提取相当于资金总额的 2% 左右的管理费；三是项目成功而收益倍增时，普通合伙人可以从收益中分得 20% 左右，而其他合伙人可以分得 80% 左右。（见图 7-1）

普通合伙人

担任公司董事

有限合伙人

风险基金

合伙人的责任有三

风险企业

图 7-1 有限合伙制企业

2、与普通合伙制的区别：在普通合伙制下，每一个合伙人都需要对偿债义务负连带的无限责任。而在有限合伙制下的创业投资基金在整体上也同样具有无限责任性质，但其内部设置了两类法律责任不同的权益主体，其中普通合伙人负无限责任，有限合伙人负有限责任。

### （二）有限合伙制的优点

1、能够提供高效的激励。在美国创投行业，普通合伙人的出资一般只占基金总额的 1% 左右，但却能从基金投资中获得 20% 左右的利润分成。同时，作为普通合伙人的创业投资家们具有相对较大的独立做出决策的权利，这是因为假如有限合伙人干预投资决策的话，他们就有丧失有限合伙人地位的风险。并且，对于创业投资家而言，通过 1% 的出资就可以支配 100% 的资本，这不仅形成了有效的资本放大效应，而且在一定程度上也构成了对创业投资家的内在激励。

2、够有效防范道德风险。有限合伙制企业防范普通合伙人道德风险的措施包括：无限责任、限制性合同条款和基金的存续期。在美国，创业投资基金的存续期（包括展期在内）一般可以为 10-14 年。通常，普通合伙人的利润分成要等到有限合伙人收回其全部投资后才可以提取，处于分红链的末端，这也可以看作是一种兼具激励和约束作用的措施。有限合伙制创投企业可以通过向普通合伙人支付固定比例管理费的方式来限制企业费用的开支水平，这一比例通常为基金资本或者净资产值的 1.5%~3%。

### 3、节约税负

在美国，有限合伙企业本身并不是所得税纳税义务人。有限合伙企业的全部收益在分配给每一个合伙人之后，再由他们按照自己适用的边际税率纳税，避免了公司制下的双重税赋。

### （三）有限合伙制企业的运行机制

有限合伙制企业的运行机制主要包括监督机制、约束机制、激励机制和风险控制机制四个部分，投资者正是借助这些机制安排，有效地钳制了代理人的道德风险，实现了自己利益最大化的投资目标。

#### 1、监督机制

有限合伙制风险投资组织的监督机制主要由以下三个方面组成。

（1）监督机构。在有限合伙制企业中两个机构对创业资本管理者的决策及其管理活动进行监督和评估，一是有限合伙人委员会，二是咨询委员会。有限合伙人委员会主要是对诸如合伙协议的修改、提前解除合伙关系、延长创业投资基金的存续期、管理者的解雇等重大问题进行决策，以及审核管理者提供的报告，对咨询委员会的工作进行监督；而咨询委员会通常是由有限合伙人所聘用的技术、经济、财务、金融等各方面的专家组成，其作用主要是对管理者的投资决策进行技术性评价，对创业投资基金的价值进行评估，对管理者的行为实施监督。

（2）信息披露制度。在合伙协议中，通常都明确规定一般合伙人应定期向有限合伙人提供有关基金运行的财务状况以及受资企业的发展情况、发展前景等重大信息。

（3）定期评估报告制度。由于创业投资基金的存续期比较长（一般在 10-14 年左右），为了及时掌握基金的运作情况，评价管理者的业绩，对基金运行实施动态控制，一般由咨询委员会定期对基金的组合投资价值进行评估。

#### 2、约束机制

在有限合伙制风险投资组织中，约束机制主要由以下五个部分组成。

(1) 通过分期投入建立预算约束机制。投资者并非一次性缴纳其认缴的全部资金，而是按协议规定的投入计划认缴资金。这样，普通合伙人实际上一次所能动用的资金是十分有限的，从而在一定程度上降低了由于普通合伙人的决策失误或“内部人控制”致使有限合伙人遭受重大损失的可能性。

(2) 保留退出权机制。当投资者发现继续投入资金可能会遭受更大的损失时，投资者有权选择退出合伙关系。

(3) 强制分配机制。与一般的公司制投资方式不同，有限合伙制基金从受资企业退出后，除去管理者应得的部分以外必须全部分配给投资者，管理者不能将其进行再投资，这实际上也是预算约束的一部分。

(4) 限制行为机制。通常在合伙协议中明确规定管理者不能从事的一些可能损害投资者利益的活动，如不能购买与基金受资企业有竞争关系的企业的股票，不能以低于基金购买价格购买基金受资企业的股份等。

(5) 提前终止合伙关系或更换一般合伙人机制。在合伙协议中通常还规定，如果管理者以牺牲投资者的利益为代价牟取私利或从事不友好交易，或由管理者的行为造成投资者重大损失等，经  $2/3$  有限合伙人的同意，可提前终止合伙协议，而且一旦合伙协议提前终止，管理者就不能参与利润分配。有些合伙协议为了防止投资者滥用提前终止合伙关系，代替以更换一般合伙人机制。

### 3、激励机制

有限合伙制风险投资基金的激励机制包括内部激励机制和外部激励机制。

(1) 内部激励机制。在有限合伙制基金中，管理者的收入由两部分构成：第一部分是管理费，这部分是固定收入，与基金运行业绩无关。第二部分是利润提成，这部分收入与基金运行的业绩挂钩，一般为基金总利润的 20%。管理者的内部激励主要由第二部分收入产生。这部分收入在一般合伙人收入中占主要成分。远高于年工资加奖金收入。

(2) 外部激励机制。外部激励机制是通过经理人市场来实现的。由于有限合伙制基金的存续期是有限的，管理者为了能长期从事风险投资业，就必须不断筹集新基金。如果管理者的业绩好，投资人就会选择他发起的基金投资，而业绩不好的管理者则很难再筹集新的基金。

### 4、风险控制机制

(1) 一般合伙人承担无限责任。在有限合伙制基金中，虽然管理者投入的资本所占比例很小，但一旦基金破产清算，管理者将承担无限责任，从而在一定程度上缓解了其过度冒险的冲动。

(2) 限制单项投资的最大额。为了尽可能消除非系统风险，创业基金必须进行组合投资。一般在合伙协议中都要对投资于单个项目的最大投资额作出明确规定，从而避免由管理者对某一项目的过度投资或投资过分集中所引起的非系统风险。

从以上的分析可以看出，监督机制、约束机制、激励机制和风险控制机制构成了完整的有限合伙制创业投资的运作机制，能够有效的解决了在信息不对称和风险不对称环境下的委托代理问题。

值得注意的是，尽管有限责任制具有众多的优点，但在我国尚需要去不断的实践和完善。

### 三、创业投融资过程

创业投资和创业融资过程对于新创企业来说是同一件事的两个方面，都是新创企业筹集资金的过程。对于投资家来说，是将资金投入到的选好的新创企业，寻求更高回报的过程；对



于新创企业来说，则是吸收外部资金，取得更好发展的过程。一般来说，创业过程要更长一些，一直要延续到投入资金的撤离；而融资过程只要求能够筹集到资金，至多增加对所融资金使用质量的跟踪与反馈。

### （一）创业投资过程

一个完整意义上的创业投资过程应该包括从投入、培育到退出三个阶段。在投入阶段创业资本主要是筹集资金，寻找投资机会，识别和筛选有潜力的新公司，并对其估价交易；培育阶段主要是培育增值服务、根据实际情况追加资本；退出阶段则是有选择的在最佳获利时机退出全部或部分投资。（见图 7-2）

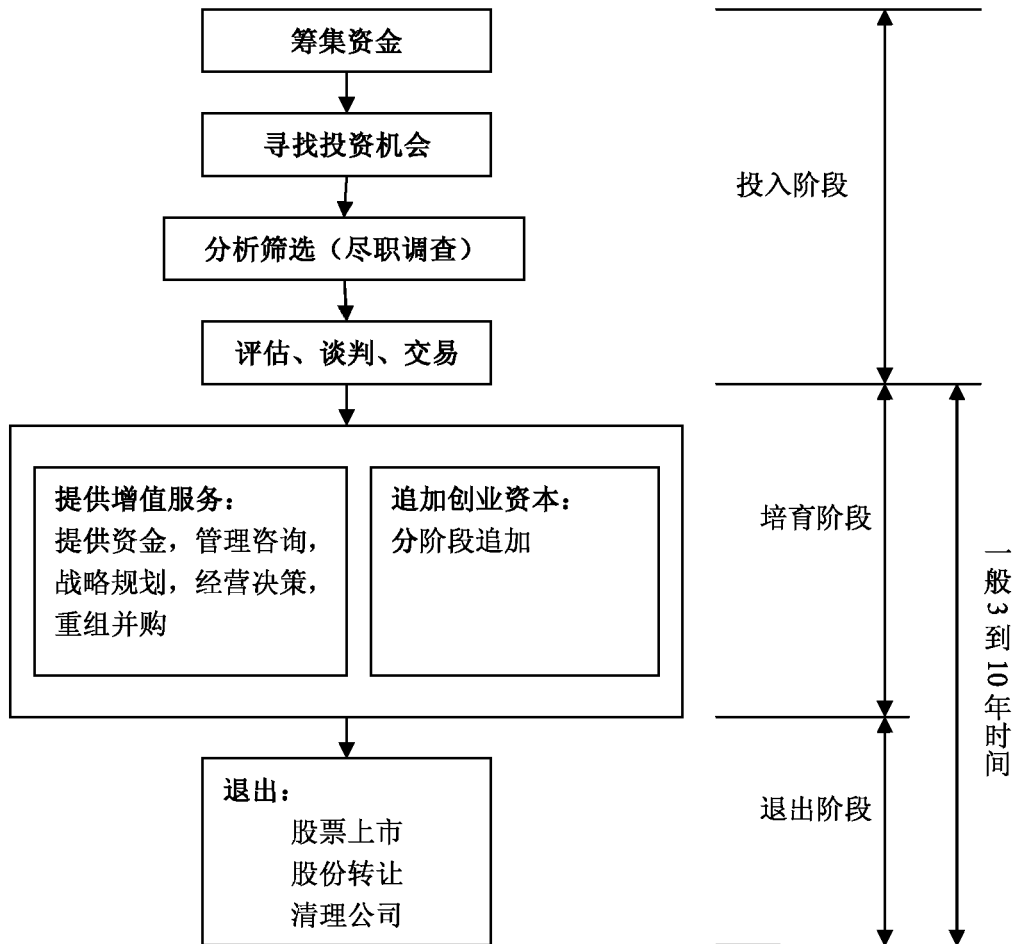


图 7-2 创业投资过程

#### 1、投入阶段

（1）筹集资金：创业资金是指用于创业投资的资金，根据上一节融资的渠道和方式所述，创业资金主要有国家财政资本、银行信贷资本、非银行金融机构资本、个人资本、其他企业资本以及外商资本。这些资本可以建立基金或直接对新企业进行投资。

（2）寻找投资机会，识别有潜力的新公司：选择什么样的项目或公司进行投资是资金筹集后非常重要的程序，也是资金能否在后期以最小的风险获取最大收益的前提条件。对潜力公司的识别要考虑到技术创新的可行性、市场前景、创业者的素质以及公司的管理水平。

（3）分析筛选：有潜力的公司总是那么多，但资金是有限的，因此要对初步识别并有合作意向的新公司进行尽职调查并作筛选。

所谓尽职调查，就是指投资人在与目标企业达成初步合作意向后，经协商一致，投资人对目标企业一切与本次投资有关的事项进行现场调查、资料分析的一系列活动。调查审核的主要内容包括目标企业的历史数据和文档、管理人员的背景、市场风险、管理风险、技术风险和资金风险等等。（见附录：尽职调查典型提纲）尽职调查一般由第三方中介来完成，这样可以更加客观的了解目标企业。

（4）评估谈判，达成交易：经分析，如果觉得交易合算，就可以进入谈判阶段。一般谈判要持续数周至半年时间。（新创企业的路演是谈判的重要参考。）谈判要解决的主要问题一是出资数额与股份分配，包括技术及研究成果的股份估算；二是创建企业人员组织和双方各自担任的职务，及公司的治理机构问题；三是投资者监督权利的利用与界定；四是投资者退出权利的行使。双方意向一致后，则签署法律文书，形成合同，创业投资者将资金打入创业公司帐户，开始新的阶段。

## 2、培育阶段

培育阶段是一个共同合作，共创价值的过程。合作的内容与方式一般为

（1）提供增值服务：增值服务包括向创业者提供所需的资金；向创业者提供管理咨询服务与专业人才中介；协助进行企业内部管理与策略规划；参与董事会，协助解决重大经营决策，并提供法律与公关咨询；提供技术资讯与技术引进渠道，介绍有潜力的供应商与购买者；协助企业进行重组、购并以及辅导上市等。

（2）追加创业资本：根据创业企业各个阶段目标分阶段追加资本。每一阶段的投入资金应当保证足够支撑企业家完成该阶段的目标。这样做既有利于投资者降低投资风险，又可对企业家构成一定的压力与动力。

## 3、退出过程

如果创业投资的进入是为了取得收益，退出则是为了实现收益。只有提出，创业投资才能重新流动起来；只有退出，收益才能算是真正实现；只有退出，创业投资家才能将资金投向下一个项目，赚取更多利润。因此，创业投资资本在投资的一定阶段之后，就要寻求所谓的退出机制来撤出所投资的创业企业。在实施资本退出时需要选择适合的退出方式及退出时机。一般而言，退出创业企业主要有三种方式：

（1）股票上市。股票上市是创业投资退出的最佳场所，通过上市，投资者可得到相当好的回报。如美国的NASDAQ证券市场（或称第二板块市场），其服务对象主要是中小企业和高科技企业。上市标准也较一板市场低，但回报率很高。

（2）股份转让。创业投资退出的另一途径，由于股票上市及股票升值都需要一段时间，因此，许多创业投资家采取股份转让的退出方式。其选择的出售对象可以是创业公司或创业者本人。

（3）清理公司。由于相当大部分的创业投资都是不成功、或不很成功的，公司最后不得不解散或破产。创业投资的巨大风险反映在高比例的投资失败上。越是处于早期阶段的投资，失败的比例就越高。因此，对于创业投资家来说，一旦确认创业企业失去了发展的可能或成长太慢，不能给予预期的高回报，就需要果断退出而将能收回的资金用于下一个投资循环。总之，只有安全地退出所投资的创业企业，创业投资才可能实现高额的投资回报和进入下一轮投资计划。所以，一般认为，可行的退出机制是创业投资成功的关键。

### （二）创业企业融资的一般程序

创业企业融资一般程序包括尽职调查、提出融资方案、项目推介/路演、融资谈判、融资

方案的执行与修正几个阶段。

#### 1、尽职调查

有时投资者会要求创业企业自己做尽职调查。尽职调查也有利于创业企业对自身的资源情况、经营状况、财务现状和法律事件有一个更加深入的了解。

#### 2、提出融资方案

这一阶段根据尽职调查情况，提出备选的融资渠道和融资方式，并完善商业计划书。

#### 3、项目推介/路演

这一阶段包括：

(1) 与外部投资者进行广泛的接触与洽谈。

(2) 作融资项目推介。如果企业融资上市，还需要做路演（Roadshow）。

路演是一种证券发行推广方式，指证券发行商发行证券前针对机构投资者的推介活动。活动中，公司向投资者就公司的业绩、产品、发展方向等作详细介绍，充分阐述上市公司的投资价值，让准投资者们深入了解具体情况，并回答机构投资者关心的问题。路演的目的是促进投资者与股票发行人（融资公司）之间的沟通和交流，以保证股票的顺利发行。

#### 4、融资谈判阶段

这一阶段包括：

(1) 根据路演的情况，调整融资方案。

(2) 对入围的投资者做尽职调查。做尽职调查能使企业了解更加真实的投资者。

(3) 选择最终的投资者。

(4) 融资谈判。对双方的权利和责任进行规定。

#### 5. 融资方案执行与修正

执行签署的融资协议，对需要重新协商的部分进行修正。

### 附：尽职调查典型提纲

#### 一、企业基本情况、发展历史及结构：

1. 法定注册登记情况；2. 股权结构；3. 下属公司；4. 重大的收购及出售资产事件；5. 经营范围。

#### 二、企业人力资源：

1. 管理架构（部门及人员）；2. 董事及高级管理人员的简历；3. 薪酬及奖励安排；4. 员工的工资及整体薪酬结构；5. 员工招聘及培训情况；6. 退休金安排。

#### 三、市场营销及客户资源：

1. 产品及服务；2. 重要商业合同；3. 市场结构；4. 销售渠道；5. 销售条款；6. 销售流程；7. 定价政策；8. 信用额度管理；9. 市场推广及销售策略；10. 促销活动；11. 售后服务；12. 客户构成及忠诚度。

#### 四、企业资源及生产流程管理：

1. 加工厂；2. 生产设备及使用效率；3. 研究及开发；4. 采购策略；5. 采购渠道；6. 供应商；7. 重大商业合同。

#### 五、经营业绩：

1. 三年的经营业绩、营业额及毛利详尽分析；2. 三年的经营及管理费用分析；3. 三年的非经常项目及异常项目分析；4. 各分支机构对整体业绩的贡献水平分析。

## 六、公司主营业务的行业分析

1. 行业现状及发展前景; 2. 中国特殊的经营环境和经营风险分析 3. 公司在该行业中的地位及影响。

## 七、公司财务情况:

1. 三年的资产负债表分析; 2. 资产投保情况分析; 3. 外币资产及负债; 4. 历年财务报表的审计师及审计意见; 5. 最近三年的财务预算及执行情况; 6. 固定资产; 7. 或有项目(资产、负债、收入、损失); 8. 无形资产(专利、商标、其他知识产权)。

## 八、利润预测:

1. 未来两年的利润预测; 2. 预测的假设前提; 3. 预测的数据基础; 4. 本年预算的执行情况。

## 九、现金流量预测:

1. 资金信贷额度; 2. 贷款需要; 3. 借款条款。

## 十、公司债权和债务:

(一) 债权: 1. 债权基本情况明细; 2. 债权有无担保及担保情况; 3. 债权期限; 4. 债权是否提起诉讼;

(二) 债务: 1. 债务基本情况明细; 2. 债务有无担保及担保情况; 3. 债务抵押、质押情况; 4. 债务期限; 5. 债务是否提起诉讼

## 十一、公司的不动产、重要动产及无形资产:

1. 土地权属; 2. 房产权属; 3. 车辆清单; 4. 专利权及专有技术

## 十二、公司涉诉事件:

1. 作为原告诉讼事件; 2. 作为被告诉讼事件

## 十三、其他有关附注:

1. 公司股东、董事及主要管理者是否有违规情况; 2. 公司有无重大违法经营情况; 3. 上级部门对公司重大影响事宜。

## 十四、企业经营面临主要问题

1. 困难或积极因素; 2. 应对措施。

## 复习讨论题

1. 新创企业有哪些融资渠道?
2. 简述融资渠道和融资方式的相互关系。
3. 有利润就一定能做好企业吗? 请从现金流的角度分析。
4. 股权融资和债务融资各有什么优缺点?
5. 请调查一些新创企业, 并为他们编制财务报表。
6. 新创企业在不同阶段如何选择融资?
7. 描述创业投资的典型过程。
8. 尽职调查的内容有哪些?
9. 简述有限合伙制的运行机制。

## 案例: 长隆集团的成功案例

苏志刚出生在一个农民家庭, 他养过牛, 还投资过一个屠宰场和一个食品市场。上个世

纪 80 年代他还是一个卖猪肉的个体户，然而经过十几年的飞跃发展，如今已成为了一名实力雄厚的民营企业企业家。据统计其资产已超 10 亿元，旗下的长隆集团目前有 2000 名员工，建造了一个著名的野生动物园，一个夜间动物园，两间星级酒店，拥有中国最大的鳄鱼养殖基地，养殖鳄鱼 8 万条，事业上的巨大成功为他赢得了实至名归的荣誉：被选为全国人大代表，还被委任为广州工商联会长，并以 1.45 亿 美元的资产名列 2002 年度“福布斯中国大陆富豪排行榜”第 48 位。

在苏志刚每一次飞跃发展的背后，都离不开一次成功的融资活动，苏志刚是充分发挥了融资的魔力，促使企业在十年内获得超常规发展，可以说，苏志刚是项目投资和融资的高手，其创业史是融资魔力的一个经典案例。下面就是苏志刚事业高速发展的历程：1988 年，苏志刚向当地农信社贷款 5 万元，筹办了大排档式的“香江酒家”，由于经营有特色，生意十分红火。1990 年，他又贷款 30 万元，把香江酒家办成了上档次的酒楼，以特色形成品牌，获利年年增长，逐渐获得原始资本的积累。

1994 年，苏志刚向农信社贷款 400 万元，开了一家酒店——香江酒店，酒店赢利丰厚，为他积累更大一笔财富。

1997 年，苏志刚向农信社和银行贷款几千万元，用于筹建番禺香江野生动物园，时逢我国旅游业的兴旺和长假期的实施，加上动物园的特色经营，吸引了众多的游客，动物园获得了异常的成功开业以来，动物园已接待国内外游客上千万人次，还曾创造了日接待游客 8 万人次的记录，香江从此成为了国际知名的动物园之一。据估计，香江动物园年赢利超过千万元，这时苏志刚的财富迅速膨胀。

2000 年，苏志刚再次以惊人的魄力让人们惊叹：向信用社和银行贷款上亿元，用于扩大野生动物园的规模，并建立了我国惟一、世界最大的长隆夜间动物园，极大的提高了动物园的知名度。

2001 年，苏志刚按国际五星级标准定位，筹资几亿元（其中一大部分是通过银行贷款），在长隆夜间动物园内，建成了一间独特的主题式酒店（长隆酒店），以其独特的创意和经营理念，迅速吸引了大批游客入住，又一次获得商业上的巨大成功。

案例问题：

- 1.长隆集团为什么能够成功？
- 2.苏志刚利用了哪些融资渠道及方式？

## 第八章 新创企业的管理

新创企业与成熟企业存在较大的差异，新创企业的管理自然就是一个专门的议题，本章探讨了新企业的创办、新企业的管理和新企业的成长三个主要问题。

### 第一节 新企业的创办

创办一家新企业，不仅要决定采取何种法律形式，遵循哪些设立程序，还要详细设计企业开业中的各种相关问题。

#### 一、新企业的法律形式

根据我国法律的规定，创业者可以选择股份有限公司、有限责任公司、合伙企业、个人独资企业、个体工商户等形式。由于创立的新企业一般都是小型企业，而股份有限公司注册条件要求较高，不为一般的创业者所采用，有限责任公司、合伙企业、个人独资企业、个体工商户是我国当前创立新企业最常见的法律形式。

##### （一）有限责任公司

有限责任公司是指一个或两个以上的股东共同出资，每个股东以其所认缴的出资额承担有限责任，公司以其全部资产对其债务承担责任的法人公司。股东有权参加公司经营管理，享有权益。凭公司出具的书面股份证书确认股东身份，原股东可优先购买股权，股份不能上市交易，股票发行不公开。公司股份的转让必须经过股东大会或董事会同意，股东个人无权转让。

新公司法对一人有限责任公司的设立进行了规定，一人有限责任公司是指只有一个自然人股东或者一个法人股东的有限责任公司。一人有限责任公司的注册资本最低限额为人民币十万元。股东应当一次足额缴纳公司章程规定的出资额。

##### （二）合伙企业

合伙企业是在中国境内设立的，由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。合伙制的公司经常是优势互补的结果，以合伙人间的协议承诺为基础、在资金、专业技术、经营管理等方面更全面。

##### （三）个人独资企业

个人独资企业在中国境内设立，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。尽管个人独资企业可以起字号，并可对外以企业只是自然人进行商业活动的一种特殊形态，属于自然人企业范畴，个人独资企业不具有法人资格。

##### （四）个体工商户

根据我国《民法通则》的规定，个体工商户是公民在法律允许的范围内，依法经核准登记，从事工商业活动的为个体工商户。由于个体工商户是以公民个人财产或家庭财产为经营资本的，财产所有者与经营者和劳动者不分离，其性质因此属于个体经济的范畴。法律对个体工商户的规定比较少，要求也比较简单，注册无资金要求，门槛较低，但是这种企业形式

信用低、风险大，一般只适用于小型零售等业态。

#### （五）不同企业法律形式的比较

不同的企业法律形式在法律地位、注册条件和财产性质等诸多方面均存在较大的差异，表 8-1 对不同企业法律形式在这些方面的差异进行了对比。

表 8-1 不同企业法律形式的比较

项目	个人独资企业	合伙企业	股份有限公司
法律地位	非企业法人	非企业法人	企业法人
责任形式	无限责任	无限连带责任	有限责任
注册资本	投资者申报	协议约定	3 万
出资	投资者申报	约定：货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利、劳务	法定：货币、实物、知识产权、土地使用权
组建企业的成本与难易	成本低，易建立	成本低，易建立	成本高，建立相对容易
财产权性质	投资者个人所有	合伙人共同共有	法人财产权
出资转让	可继承	一致同意	股东过半数同意
经营主体	投资者及其委托人	合伙人共同经营	股东不一定参加经营
事务决定权	投资者个人	全体合伙人或从约定	股东会
利亏分担	投资者个人	约定，未约定则均分	投资比例
解散程序	注销	注销	注销并公告
解散后义务	5 年内承担责任	5 年内承担责任	无

资料来源：李良智、查伟晨、钟运动，《创业管理学》，中国社会科学出版社，2007 年 3 月 1 日。

可以看出，每种企业法律形式都有自己的优劣之处，创业者要综合考虑不同法律形式的注册要求、税负和经营风险等因素，从企业的具体情况出发，选择合适的企业法律形式。

#### 二、企业的设立

设立企业从事经营活动，必须到工商行政管理部门办理登记手续，领取营业执照，如果从事特定行业的经营活动，还须事先取得相关主管部门的批准文件。创业者需要了解《企业登记管理条例》、《公司登记管理条例》等工商管理法规、规章。设立特定待业的企业，还有必要了解有关开发区、高科技园区、软件园区（基地）等方面的法规、规章、有关地方规定，这样有助于选择创业地点，以享受税收等优惠政策。

我国实行法定注册资本制，如果创业者不是以货币资金出资，而是以实物、知识产权等无形资产或股权、债权等出资，创业者还需要了解有关出资、资产评估等法规规定。

企业设立后，需要税务登记，需要会计人员处理财务，这其中涉及税法 and 财务制度，创业者需要了解企业需要缴纳哪些税？营业税、增值税、所得税等等，还需要了解哪些支出可以进成本，开办费、固定资产怎么摊销等等。需要聘用员工，这其中涉及劳动法和社会保险问题，需要了解劳动合同、试用期、服务期、商业秘密、竞业禁止、工伤、养老金、住房公积金、医疗保险、失业保险等诸多规定。

### 三、企业开业管理

名称的选择包括企业名称的选择和产品名称的选择，它们是树立企业形象和产品品牌形象的“排头兵”，尤其对于新创立的企业和新上市的产品而言，名称的优劣往往决定了消费者对企业与产品的好恶。选择企业或产品的名称，要进行煞费苦心的斟酌，才能为企业和产品起到一个精彩的名称。名称设计看似源于灵感，难以把握，但也有一定的规律可循。

#### （一）企业名称

创业者在企业正式成立之前，必须进行企业名称设计，这是新企业注册的第一步。企业名称，通常是该类产品某一企业的专有名称，是用文字形式表示一个企业区别于其他企业或组织的特定标志，也曾被俗称为“厂牌”。企业名称一般由以下四部分依次组成：企业所在地行政区划名称、字号（商号）、行业（或经营）特点、组织形式，如：中国东海化工股份有限公司、内蒙古绿原乳业有限公司。企业只准使用一个名称，在某一个工商行政管理局辖区内，冠以同一行政区划名称的企业不得与登记注册的同行业企业名称相同或近似。

我国在公司登记工作中实行公司名称预先核准制。申请公司名称预先核准时应由创建公司的代表或其委托的代表人向登记主管部门提出名称预先核准的申请，并提交如下文件：（1）有限责任公司的全体股东或者股份公司公司的全体发起人签署的公司名称预先核准申请书；（2）股东或发起人的法人资格证明或者自然人的身份证明；（3）公司登记机关要求提交的其他文件。设立股份有限公司，由全体发起人指定的代表或者共同委托的代理人向工商行政管理局申请名称预先核准；设立有限责任公司由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向工商行政管理局申请名称预先核准。

非股份有限公司或者有限责任公司，企业名称不得称公司。非公司的企业称谓很多，如：厂、店、楼、厦、行、社、中心、局、处、所、城、汇等等。对非公司法人企业名称的核准，程序上没有专门规定，一般随投资人向工商行政管理局提交的设立法人企业的申请一并进行。

企业名称核准后，企业名称要遵照《企业名称登记管理规定》和《企业名称登记管理实施办法》，到工商行政管理部门申请注册，非经工商行政管理机关核准的企业名称不受法律保护。国家工商局行政管理局和地方各级工商行政管理局是企业名称的登记管理机关，登记主管机关依照《中华人民共和国企业法人登记管理条例》，对企业名称实行分级登记管理。凡使用“中国”、“中华”、“国家”、“全国”、“国际”，或者不冠以企业所在地行政区划名称的企业名称，须经国家工商行政管理局核准。外商投资企业名称，由国家工商行政管理局核定。

#### （二）产品名称与品牌

产品名称和品牌的目的是传达信息，因此必须简洁准确，因为人在单位时间内所接受的信息量是极为有限的，人们在购买商品时能停留在每件产品上的时间不过区区零点几秒，而能在名称上的时间则更少更短。如果名称过于繁复、难懂，信息就无法在这么短的时间内传达出去，名称的作用也就没有了。因此，简洁准确是确立产品名称和品牌的一个大要求。只有易读、易记，才能高效地发挥它们的识别功能和传播功能。应当根据企业的经营、商品的特点以及社会心理的效应来为企业及商品选取一个具有冲击力的名称。

名称应当是“音”、“形”、“意”的完美结合，应达到好认、好读、好记、好看、好听的要求，使之易于广泛的传播。高效率、快节奏是这个时代的特点，而简洁的东西正是迎合了这样的时代特点，因而更加容易被人们认可与牢记。名称单纯，简洁明快，易于和消费者进行信息交流，而且名称越短，就越有可能引起顾客的遐想，含义更加丰富。绝大多数知名度较高的企业和产品名称都是非常简洁的，这些名称多为2至3个音节，如海尔、长虹等。



客户需要的名称往往期望带有好的、吉利的、优美的、高雅的、有教养的等方面的提示和联想，以便反映客户自身的品味和意图，同时通过好的提示在市场中争取好的印象。联想是指名称能够让消费者从中得到愉快的联想，即引发公司的期望的品牌，联想而不是指消极的联想。这种联想可以是产品的类别、产品的利益、产品的作用以及颜色等有关产品的属性。如五粮液、奔驰等。

另外，还要考虑不同顾客群体对于产品名称和品牌的不同联想，要防止产生不理想的联想。对于第一次接触产品名称和品牌的人来说，其联想就不一定会与公司期望一致，有的企业或产品名称起得不好，容易引起人们的反感，甚至引起法律纠纷。宗教、习俗所涉及的禁忌名称在商标命名时应注意免用，例如：在穆斯林国家龟被认为是不洁的动物。北非地区忌用狗的形象作决标标志。在日本，荷花意为不祥。法国忌用核桃形象。因此，当一个企业欲使企业或产品走向国际市场时，名称的选择是至关重要的，

### （三）地址选择

企业的经营场所可能涉及办公楼、商场、厂房甚至仓库的选择，不同的经营场所选择的标准有所不同。

**办公楼：**不同类型的公司根据具体情况可选择不同大小、不同地段、不同楼层的办公场地。办公场地大小应根据办公人员多少、客户情况和部分产品的存放、陈列需要而定：办公人员多、客户往来频繁、产品存放量大，则办公场地适当大些为好，但办公场地无论大小都应具备以下基本功能：满足工作人员办公、开会及客户接待等需要；文件及贵重物品存放的需要；部分产品存放、陈列的需要等。地段主要应根据业务情况而定，如业务遍及全市，则选择市中心区域为好，便于客户和业务员联系及送配货。楼层因根据产品而定，如需经常搬运笨重或易碎物品，则应选择较低层面为好。

**商场：**如果您需要设专柜或开专卖店、商店、饭店等等，那您就需要物色合适的商场柜台或店面，由于不同的地段价格相差悬殊，所以应根据产品的特点选择，如食品、日用消费品等易耗品，消费者购买频繁，宜选择居民区附近，尤其是商业网点不发达的新建居民区，价格低、投资小、效益好；而对于耐用消费品、贵重物品等单次消费金额大的产品，应选择地段好、商店、商场集中或声誉良好、知名度较高的商场、商厦为好，虽然价格较高，但销量有保障，依然物有所值。

**厂房：**工厂位置应根据产品特点、原料及产品运输、水电供应、废物排放、环保、消防、厂房质量、面积大小、地势高低等等情况，综合分析，全面评估，慎重考虑。

**仓库：**仓库位置应根据产品特点、交通运输、库房质量、面积大小、地势高低、排水、消防等情况而定。

此外，一些开发区、产业园区、大学科技园等都为新创企业提供很多的扶持和优惠政策，妥善利用这些园区可以获得更多的扶持和优惠政策。

## 第二节 新创企业的管理

与成熟企业相比，新创企业具有自己独特的特征，因此新创企业的管理方式与成熟企业的管理方式存在一定的差异。

### 一、新创企业的特征

新创企业一般规模比较小，具有一般小企业的典型特征：

### （一）容易创建

新创企业由于自身在资金、人才等方面的不足，创业时一般不轻易涉足进入和退出障碍都比较高的行业。在大多数情况下，小企业比较集中的行业，进入障碍较低。大量新兴企业之间的过度（甚至是无序）竞争，必然导致一方面是大量的企业在竞争中退下阵来，倒闭破产；另一方面是那些成功的企业在原来基础很薄弱的情况下实现跳跃式发展。

### （二）自筹资金经营

相对于大企业，规模较小的新创企业在筹资方面要困难得多。许多国内外学者都已证实，资金短缺是新创企业所面临的首要经营难题。自筹资金兴办企业，利用企业盈利滚动发展便成为新创企业的又一显著特征。自筹资金经营，使企业所有权比较集中，经营权也比较集中，从积极的方面看，这有助于培养和强化企业主的企业家精神。

### （三）对创业者本人的依赖性强

这是新创企业最明显的特点。对于大多数新创企业来说，企业的创业者往往也是企业资产的所有者。他们凭借对资产的所有而集中了企业经营所必须的各种决策权力，使新创企业的竞争力状况在很大程度上几乎完全依赖于创业者本人。小企业间的竞争多表现为经营者个人间的竞争。企业经营者个人对小企业的成败起决定性作用。他们往往集责、权、利三位于一体，实现所有权与承担风险的统一，领导企业、决策自主与担负责任的统一，所有者经济上的存在与企业的存在之间的统一。

### （四）管理结构简单

由于新创企业的经营者集中了企业经营所必须的各种决策权力，以致于没有必要建立复杂的组织机构。同时，新创企业多处于创业初期，资金上的困难迫使新创企业保持组织结构的简单和压缩开支。新创企业管理结构简单主要表现在：组织结构简单，决策权比较集中，所有权与经营权统一，决策权、指挥权与监督权划分不明确，通过非正式渠道沟通频繁，等等。

### （五）富于创新精神

新创企业经营者之所以更富有创新精神，一方面是受经济与心理方面需求满足的驱动；另一方面是企业主利益与企业利益休戚相关，甚至融为一体。强烈的开拓意识和承担风险的勇气等促使企业家和企业积极创新，善于发现潜在的盈利机会并极力捕捉每一个盈利机会。不断创新使企业富有灵活性，为发现和捕捉盈利机会而接近顾客，并通过降低成本、精简组织机构等实实在在的措施增大盈利。

### （六）受环境的影响程度大

新创企业大多都针对外部环境中存在的某种机会而创业，以致于一旦出现机会，便会在短时间内涌现大量的企业；另一方面，由于新创企业拥有或所服务的顾客少、信息拥有量相对不足、企业规模实力弱等特点，而难以了解整体环境变化，更谈不上驾驭环境变化。因此，小企业被动接受环境的影响，风险很大。

上述六条特征紧密关联，甚至互为因果。例如，因为容易创建、受环境的影响程度大等原因，使新创企业具有较大的创新压力；新创企业经营者的创业动机和在企业中的主导地位，使他们有较强的创新动力；管理结构简单又为新创企业的创新创造了有利条件。

## 二、新创企业管理的特点

由于新创企业具有以上的特征，新创企业的管理业随之表现出不同的特点。与成熟、规模较大的企业相比，新创企业管理通常具有小企业管理的特点：

### （一）新创企业的计划工作

新创企业一般规模较小，但企业规模小并不意味着计划工作容易或不重要。许多情况下，小企业因面临市场和产品周期的快速变化而格外关注经营计划，依靠其灵活性和短期快速反应能力适应未来的变化。

新创企业的经营者因缺乏制定计划的技能及数据资料而需要用更多的时间制定计划，但他们不必像大企业制定计划那样考虑得宽泛而长远。新创企业的经营者因创业和经营的艰难，很容易陷入到日常的事务处理活动中，他们虽然是企业的创业者或所有者，但他们也必须像企业其他员工一样从事具体的工作，具有双重身份。另外小企业因不愿或无力承担“高昂的”管理费用，通常不会聘用专职的管理人员，管理工作分工和专业化程度比较低，这也是促使经营者陷入日常事务之中的主要原因。因此，小企业改进计划工作的首要任务是，让经营人员把时间从处理眼前事务转向未来收益上。

### （二）新创企业的组织结构

企业的规模和组织的复杂性之间有直接的联系，或者说，相关性很强。当一个企业的规模发展得过于庞大时，运行效率必然下降。然而企业规模过小则又难以组建起能够满足经营要求的高层管理团队，因为企业不会去承担比较高的管理成本，企业的管理体系没有建立起来，也使得人们认为企业没有那么多的管理工作要做。所以，新创企业的组织结构往往比较简单，规模也很小。新创企业组织很少采用部门化，没有明确的分工，管理简单，不需要明确的控制和协调。

### （三）新创企业的领导方式

由于规模小、实力较弱而且风险较大，新创企业吸引有能力的人更加困难，但新创企业在人才招聘上也有一定的优势：一是晋升速度快和机会多；二是涉及的经营活动范围广；三是快速积蓄经验；四是人际关系简单；五是个人的贡献很容易被识别；六是工作安全性并不比大企业差。

在领导方式上，新创企业由于没有一整套规范化的组织结构体系，所以经营者的领导方式便在很大程度上取决于经营者的个人风格，并在具体的领导方式上表现出各种各样的形式。一般来说，新创企业的领导方式比较倾向于实质性的集权，也可能走向另一个极端，即比较放任。当然，随着企业不断发展和壮大，企业经营者的领导方式也会发生一定程度的变化。

在沟通和人际关系方面，新创企业整体就好像是一个非正式组织，其正式组织和非正式组织往往融为一体。

### （四）新创企业的控制方式

新创企业要想长期生存，经营者必须平衡增加价值或用更少的成本维持目前的价值关系，成本会计系统和成本控制对新创企业来说十分重要，因为新创企业更多的是产量或销量导向而非利润导向。

企业中财务控制的基础是预算，其中费用标准可以列入控制规范之内，预算和控制费用开支的依据。有些新创企业试图不进行预算，即使这样，企业也应该有一个大概的费用标准和执行规范，当费用超出预计的标准时，就应该调查原因。

## 三、新创企业管理的内容

### （一）新创企业战略管理

波特提出了三种基本的竞争战略：总成本领先、差异化和聚焦战略。采用差异化战略的企业特点是强有力的市场开拓能力、创新能力、产品驱动能力和各部门有效的协调能力；而

选择成本领先战略的企业特点是严格的成本控制、工艺驱动能力、有效的分销渠道和程式化的组织机构；目标集聚战略是指主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。

有研究者认为，企业能否在激烈竞争的环境下做出快速反应，也同样应该成为企业的一种基本竞争优势，也有战略学者把快速反应战略归为广义的差异化战略。对于大多数新创企业而言，其技术和市场通常不太成熟，也没有实现大规模的生产，需要在技术研发和市场开拓上投入大量资金以获得市场上的竞争优势，过分追求成本领先战略会使企业绩效下降。当然，这与力求节约是两个不同的概念，二者并无矛盾。此外，新创企业一般具有相对良好的快速反应能力。

新创企业相对更加缺乏资源，所以应避免和大公司直接竞争，宜采用差异化战略。此外，新创企业能够提供更多的客户服务，致力于特殊产品(或服务)开发，以获得市场竞争优势。所以，新创企业的竞争战略选择主要是差异化战略，以此推动有效的创业成长。

## （二）新创企业技术管理

技术创新是一项系统工程，需要有健全的组织和机制作保证。因此，企业必须注意技术创新的组织建设和激励机制的建设。

### 1、企业的经营者要成为技术创新的统帅。

经营者是企业的领袖，是技术创新的决策者、指导者、组织者、也是最终受益者，所以经营者必须有强烈的技术创新意识，坚持技术导向的理念。最高管理者应该充分认识到企业发展的原动力是技术创新，因此不但身体力行，而且在公司内部建立学习、创新的企业氛围。

### 2、技术总监要成为技术创新的带头人。

技术创新要由技术总监负总责。技术创新的目标、项目、资金等决策之后，就要赋予技术总监相应的职权，使其放手开展技术创新的组织工作。技术总监应该始终掌握行业发展最新动态。

### 3、健全技术创新的激励机制

技术创新是极其复杂的脑力劳动，科研人员需要付出智慧和心血，这种劳动是很艰辛的，而且时刻承受着失败的压力。因此，必须对他们实行激励机制。这种机制不仅是即时对他们的成果进行鼓励和表彰，使他们在精神上受到激励，而且在物质上也要“重奖”，使他们获得物质上的满足。所以，激励的方式是多方面的。如荣誉称号、职称评定、薪酬等等。总之，要实实在在地使员工感到企业尊重知识、尊重人才。

### 4、搞好人才培训工作

知识经济在某种意义上来说是“知本经济”。技术创新能力来自员工的学习能力、知识接收与转化能力。企业生产一流的产品，首先要“生产一流的员工”。这就需要切切实实地做好培训工作，使企业成为学习型企业，使企业的各个团体都成为学习型组织。在学习中，将员工的知识转化成为技术创新的能力，结出丰硕的技术创新成果。

### 5、选择正确的技术创新策略

采取正确的技术创新策略可使企业少走弯路，缩短研发周期，节省资金，降低风险。对民营企业来说，可供选择的策略主要有：一是“跟进策略”，即抛弃全新技术的研发。一旦大型企业的全新技术推向市场，本企业就积极跟进，引进、学习、仿效其技术成果，为自己所用。二是“改进改型”策略，即对现有产品不断进行改进改型，使新技术逐渐渗入现有产品。这种做法见效快，周期短，同时风险也小。三是“并行策略”，即把新产品研发、试制、投放

市场等环节同步实施，并行起来。这样新产品可在市场上接受检验，及时反馈和改进，同时也缩短了投放市场的周期，快速收回研发投资。

### （三）新创企业生产管理

#### 1、产品与服务流程

生产流程产出有形产品，如家具或船。相反，服务流程生产无形产品，如剪草或管理咨询。但二者之间的区别有些模糊，因为这两个领域经常重叠。例如，一个制造商可能提供信贷和维修服务，而通常被认为是典型的服务类型的餐厅，则加工其外卖的食品。

尽管如此，产品生产和服务流程在许多方面仍有所区别。最明显的区别之一是服务业与顾客有更多的接触。在一个美容院里，顾客既是服务的使用者，也是流程的参与者。产品生产和服务流程之间的区别可以归纳为以下四个方面：

(1)生产流程的效率比服务流程更容易测量。

(2)服务流程的质量标准更难确定，其产品质量也更难评估。

(3)服务提供人员一般与顾客接触，而生产流程中的操作人员很少能看见产品的顾客。服务的营销和顾客关系方面常与操作流程重叠。

(4)生产流程可以积累或减少制成品的存货量，尤其是那些标准产品和重复性生产操作。一个理发师则不能在闲时储存起理头量，以备高峰时用。服务提供者经常通过分散需求来克服这一限制。例如，电话系统在某些时段里提供折价服务，以鼓励打电话时间的均匀分布。

#### 2、生产程序的类型

生产程序的重复程度各有不同。一些工厂每天生产同样的产品。有的生产设施有很大的灵活性，经常改变其产品。制造程序的三种类型，即工作间、重复生产和批量生产。

工作间的特点是小量生产，一次只生产一种或几种产品，然后就转向其他的生产设置。车间使用通用机器。每件服务都可能有其独特性，要求一套特别的生产步骤。机器车间典型地代表了这类程序。

生产一个或较少的标准产品的企业使用重复生产程序，涉及的是长线生产。这一程序与汽车的装配线或其他大批量产品相联系，可以使用高度专业化的设备，因为它被用于不断重复地生产同一产品。很少有小企业从事重复性制造。

处于中间的类型叫做批量生产，它比重复生产制造涉及的品种更多（量较小），比工作间的品种更少（量较大）。一次生产可能制造一百件标准产品，然后转向另一类型产品。可能属于同一类型的不同产品使用相似的生产流程。一个填充几种软饮料的包装厂就是这类制造的例子。

#### 3、计划生产程序

在制造过程中，企业使用生产控制程序以保证产品按设定的交货进度在厂内有秩序地流转。为实现此目的，有效地利用机器和人员至关重要。小工厂经常采用简单的、非正式的控制程序。但是，任何不断成长的制造组织，最终将必须建立正式程序，以保证生产效率。

计划生产流程时，管理者必须确定需要什么样的原材料及部件，然后必须考虑诸如程序、机器和工具的数量及种类、每台机器的生产速度等因素。对于非重复性制造来说，计划可能变得相当复杂。

一旦流程完全计划好，计划者必须建立工作进度计划，为每个部门和工作中心设定时间表。在重复性制造中，流程控制相当简单，涉及相对较少的书面工作。但对于工作间和批量生产，则需要更详细的进度表。保证工作进度是工厂负责人的重要职责。

#### 4、计划服务程序

因为服务企业与顾客紧密相联，它们不能生产产品然后储存在仓库中。一个汽车修理店必须等待汽车到来。一家装饰得很漂亮的商店只有顾客上门时才算执行了它的功能。一家零售店直到有顾客光临时才能提供完整的服务，虽然在此之前它可以完成服务的一部分，如运输和仓储。

为服务企业确定工作时间表，一部分与确定雇员的工作时间有关。例如，餐馆使服务员的工作时间与顾客流量的变化相一致。许多汽车修理店使用预约系统。一些企业试图通过向在非高峰时间接受服务的顾客提供优惠的方法来分散顾客需求，如餐厅的早间特价或电影院的下午特价票。

#### （四）新创企业市场营销

##### 1、寻找目标市场

成功的创业者之所以成功，一个关键因素是他们找到了目标市场，识别了市场上消费者的真实需求，并且能够提供相应的产品或服务来满足消费者的需求，解决他们的困扰。

##### （1）识别真实需求

真实的需求指顾客存在未解决的问题，而现有的产品或服务又不能提供的一种解决方案。相对于现有的产品或服务，如果新产品或服务能够更好地解决消费者的问题，那么就有真实需求。

创业者判断真实的需求一般应遵循四个步骤：首先，寻找消费者不满意或者未被解决的问题，这些都是消费者真实需求的信号。第二，提出解决这个问题的方案。当创业者找到消费者问题的解决方案后，第三步就是解决满足消费者的经济性，只有以消费者愿意承担并且创业者有盈利的价格向消费者提供所需要的产品或服务时，创业者才能获得真实需求，创业才有意义。最后一个步骤就是识别出可能替代已存在的或在不久很快就会出现的其他一些方案。

##### （2）评估消费者的偏好

创业者在启动新事业时，通常需要从潜在消费者城获得相关信息。这时，需运用各种技术、比如焦点小组、调查研究、与现有消费者和替代品的消费者进行直接交流，与行业专家讨论、研究行业发展趋势等等技术。

##### 2、市场动态

成功创业者在创建企业和投入新产品或服务之前，一定要充分了解、熟悉将要进入的市场动态，获得充分的信息，这样才能采取正确的市场战略。

##### （1）市场规模与成长

成长快的市场有利于创业者，通过满足潜在消费者的需求，新企业就可以实现快速增长，而且，市场的快速发展意味着存在大量的潜在客户，这有助于创业者利用规模经济来降低创业成本。

##### （2）把握市场时机

产品具有生命周期，产品生命周期对创业者开发新产品进入市场的能力有重要影响。与可选择的现有产品相比，新产品在质量、可靠性和业绩等顾客价值很多方面都存在劣势，这就需要新企业不断改进产品性能，提高质量。这个不断改进的过程就是一个学习过程。一般来看，新产品业绩的发展模式呈 S 型，研究人员把它称为“S 曲线”。

成功的创业者很清楚在 S 曲线的初始阶段，现有企业不会参与新产品开发的竞争。因为

早期的新产品业绩少于现有企业产品的业绩，现有企业没有进行产品创新的动力。事实上，新产品的劣势使得现有企业的管理人员相信新产品不会得到消费者的青睐，因此也不用担心什么。还有一点就是，由于现有企业已经对原有产品进行了技术和人力资源方面的大量投资，因此它们总是倾向于改进现有产品，而不采取纳新的产品。直到新产品的业绩超越了现有产品，这些企业才愿意进行产品的变革，而此时，创业者已经远远领先了。

### 3、获得市场认同

创业者向社会提供产品或服务，必须要有市场，能获得大量消费者的认同和喜爱，创业才能成功。这就要求创业者做好市场调查，了解在特定的市场中，有哪些消费者，现有产品或服务对仍有哪些困扰和不便？他们在什么时候希望接受产品的哪些特征？在有限资源的条件下，创业者通常必须专注于特定的消费群体，从而积累为这些消费者服务的专有技能。同时，新企业成立之前，创业者还要了解他们将要进入的市场中当前或未来有可能的主导设计或技术标准是什么。

#### (1) 新产品接受模式

新企业要真正成功，就需要让市场广泛接受这些新产品或服务。那么产品或服务如何才能获得广泛的接受呢？在大多数情况下，新产品或服务的接受过程往往遵循一种分布规律，最早接受新产品的消费者可称为创新者，他们的数量最小。跟随创新者的接受产品的消费者可称为早期接受者，其后大众消费者开始接受这种产品，最后是较晚接受新产品的落后者，数量也较小。

创新者和早期接受者往往数量很少，虽然产品价格比较高，但是难以产生持续、丰厚的利润，获得大众消费者的认同才是新企业市场营销的关键所在。如何使消费者群体从早期接受过渡到早期大众呢？首先，创业者必须构建解决消费者需求问题的完整方案，而不是仅仅只提供产品；其次，专注于一个某一个细分市场，这样才有能力提供这一市场的全套消费者需求方案；最后，向消费者清晰、有效地表达有关解决方案的信息，使消费者认识到这个新企业会成为满足这一特定消费者需求的领导者。

#### (2) 抢在主导设计之前

许多市场具有主导设计。所谓主导设计是对于一种产品或服务来说，所有企业都采用的将产品或服务的各部分组合起来的一种方式。比如内燃机，这个设计被引入以后，所有的汽车制造商都采纳了这种设计，从来都没改变过。

产品演进过程对于创业者的创业时机非常重要。每当产业发生激进性的技术变革，新企业都会纷纷进入，引起竞争。这个时候是新企业进入的最佳时机。此时不存在产品的主导设计，新企业不会因为必须采纳现有企业早有的技术标准而面临竞争劣势。更重要的是，主导设计一旦形成，企业间竞争的重点就转向效率和规模的竞争，而在规模方面，新企业相对现有企业而言一般处于劣势。

#### (4) 形成技术标准

在许多产业中，创业者生产的产品或服务必须符合一定的技术标准。所谓技术标准是指经营某种产品或服务所依据的广泛认同的基础。

现代企业标准竞争是企业竞争的一个非常重要的方面。那么，如何使你的产品技术标准成为整个行业所接受呢？创业者应该从这几个方面做起：

首先，当新产品刚上市时，创业者应该采取低价渗透策略，比起高价来这样更能吸引消费者，能迅速占领市场，其产品就可能成为本行业的技术标准。

其次，创业者应该建立与互补产品生产商的关系。互补产品是指一起发挥作用的产品，像录相电影与磁带录相机、计算机硬件与计算机软件等。

再次，创业者需要迅速进入市场而不是等到生产出最优的产品时再进入市场，否则，时间久了，消费者就会采纳别的产品作为技术标准，而此时再强行进入对创业者非常困难。

#### 4、人员销售

人员销售是指创业者通过与消费者直接互动销售产品或服务的活动过程。在新企业的起始阶段，最要紧是劝说消费者购买新产品。因此，了解哪些活动会影响到新企业营销的有效性至关重要。成功、有效的人员销售必须达到以下目的：首先，激发消费者对新产品或服务的兴趣；其次，识别消费者为了购买这种新产品会有什么要求；最后，正确解答消费者在使用新产品中存在的疑问。

#### 5、合理定价

对于新创企业而言，产品价格的制定必须始终围绕着三个主要目标：维持经营、当期利润最大化和市场占有率最大化，新创企业在选择定价目标时，应结合本企业的实际情况，综合考虑市场需求量、企业产品的特点、企业实力与对手力量对比等情况，以一个目标为主，兼顾其他目标。

### （五）新创企业人力资源管理

快速成长企业的一个共同成功要素是其强有力的人力资源管理。快速成长企业的经营者并不一定要受过高等教育，但他们要雇用一大批有能力的下属，他们通过构建规模较评估成长将面临的挑战并做好准备。

通过对大量典型企业的研究表明，从表面看这些企业十分重视创新、市场预测及财务问题，但是通过企业快速成长的表象，发现一个惊人的事实，就是这些企业有着科学的人员管理计划，他们试图让员工们对他们的工作与所服务的公司感到满意，并努力地、渐进地提高这种满意感。具体体现在以下几个方面：

1、良好的工作环境：包括有竞争力的工资收入、利润、良好的工作条件以及健康险等，因为小企业的员工需要承担企业破产的风险，企业有义务为员工解除后顾之忧。良好的工作环境还包括一些不十分明显的特征，如为员工提供明确、持续的指导，并为他们提供开展工作所必需的各种资源。近些年来，员工把公司可以提供的工作弹性也看作是衡量工作条件的一项标准，如果公司不能很好地关心员工，作为回应，员工也就不会很好地为公司服务。

2、成长的机会：成长的机会使员工感到安全，它的表现形式多种多样。对于不同的员工，成长机会代表着不同的事情，或者是晋升，或者是工作丰富化。但人们需要转变一个错误观念，即为员工提供稳定的工作和适度的退休金，员工就会感到安全。员工的安全感来自于他们在学校或工作中掌握的各种技术与能力，公司为员工提供的学习技术和能力的机会越多，就越能鼓励员工去学习，同时公司为员工提供的保证未来安全的帮助也就越大。

3、员工有机会分享公司的成功：小企业所能提供的工资水平总是比不上大企业，更为不利的是，小企业有失败、兼并和被收购的倾向。事实上，小企业的员工是承担公司的一部分经营风险，一旦企业倒闭，他们的生活也就没了保证。所以，只有让员工分享企业的成功才是公平的办法。一些优秀的小企业采用利润分享计划，即让员工持股，并且可以根据需要随时兑换成现金，就是一种很好的让员工参与利润分享的办法。

### （六）新创企业会计与财务管理

#### 1、新创企业的会计系统



会计系统建立了能够完全描述企业财务活动情况的财务信息流。对很多规模较小的新创企业来说，有可能并不需要正式的财务报表，但是它们至少需要一个季度的财务报表。月度财务报表可由计算机产生，利用计算机来制作财务报表，优点显著、成本极低，应该成为企业的首要选择。

#### (1)应完成的会计目标

不考虑复杂程度，任何一个小企业的会计系统都应能完成以下目标：

- 提供一个精确完整的企业经营成果的概貌。
- 允许目前的数据同先前年份的经营结果和预算目标进行及时的比较。
- 向管理者、银行和未来的贷款人提供所需的财务报表。
- 及时填写政府的税务征收及有关管理部门索要的报告和税单。
- 显示雇员的失误、偷窃、浪费及记录保管错误等。

#### (2)通用会计准则

业主在编制财务报表时必须记住，有一些确定的为人们所普遍接受的会计准则在决定着这些报表的准备工作。例如，保守性原则在指挥着会计师，从而一个会计师将特别挑选最为保守的可行方法，库存的计算将从成本和市场价值这两者之间选择较低者。支配着财务报表编制的另一个原则是一致性原则，它意味着在财务报表上，一个给定的项目，应该在每月每年中以同样的方式计算，以保证数据的可比性。同样，充分披露原则促使会计师坚持把所有的负债及重要事实都列出来。这条原则可以避免误导阅读过企业财务报表的投资者。

#### (3)会计记录的适用性和质量

会计系统为企业的管理控制提供了一个工作框架。会计系统的有效性基本上取决于设计和管理良好的记录保管系统。除由银行、投资者外部使用的财务报表（资产负债表、收入报表和现金流量表）外，内部会计记录也应该予以保存。内部会计记录的主要类型及与其相关的财务决策如下：

- 会计应收记录。应收项目记录的重要性不仅表现在它可以用于客户信用扩展决策，而且还可用于清理账目和维持良好的客户关系，这些记录的分析可以揭示企业信用和收款政策的有效性。
- 会计应付记录。负债记录显示企业欠供应商的债务，便于采取现金折扣或者到期支付。
- 库存记录。为了存货的控制和安全，需要准确的库存记录，此外，库存记录还提供采购、合理库存水平的保持及计算营业额周转率方面的信息。
- 工资支付记录。工资支付记录显示了付给员工的薪资总额，并且提供了计算和支付个人所得税的基础数据。
- 现金记录。仔细保存的显示企业所有的收入和支出的现金记录对于维护现金的安全必不可少。
- 固定资产记录。固定资产记录显示了每种固定资产的成本随使用天数的折旧以及资产状况等信息。
- 其他的会计记录。对小企业有效经营至关重要的其他会计记录有保险登记（显示了所有正在实施的政策）、出租者记录及企业外部投资记录等。

#### (4)计算机软件包的应用

计算机软件包可以用来提供前面所讨论的会计记录，大多数软件包具有下面的功能：

- 能自动计算现金平衡、打印支票和月末使账目同银行记录一致的对账单。
- 现金流量表、资产负债表和收益表的自动准备。
- 能够把实际开支同预算开支相比较的现金分析。
- 辅助月账的准备，如应收账、应付账及其他多种经营账目。

此外，许多软件包还可以完成一些指定的会计需求，如绘图、现金流分析和税务准备。小企业所有者可以从许多种有用的软件中进行选择。

## 2、新创企业的财务管理

对于新创企业来说，资金管理和筹资问题是其财务管理工作的两大重点，本书对后者有专门的章节予以讨论，这里主要论述新创企业强化资金管理的问题。

(1)企业要提高认识，把强化资金管理作为财务管理工作的主要内容，并认识到，管好、用好、控制好资金是关系到企业的各个部门、各个生产经营环节的大事，各个职能部门要共同为企业资金的管理做出贡献。

(2)要努力提高资金的使用效率，使资金运用产生最佳的效果。第一，要使资金的来源和动用得到有效配合。比如决不能用短期借款来购买固定资产，以免导致资金周转困难。第二，准确预测资金收回和支付的时间。比如应收账款什么时候可收回，什么时候可进货等，都要做到心中有数。第三，合理地进行资金分配，流动资金和固定资金的占用应做到合理组合。

(3)加强财产控制。建立健全财产物资管理的内部控制制度，在物资采购、领用、销售及样品管理上建立规范的操作程序，堵住漏洞，维护安全。对财产的管理与记录必须分开，以形成有力的内部牵制。要定期检查盘点，以揭露问题和促进管理的改善及责任的加强。

(4)加强对存货和应收账款的管理。加强存货管理，尽可能压缩过时的库存物资，避免资金呆滞，并以科学的方法来确保存货资金的最佳结构。加强应收账款管理，对赊销客户的信用进行调研评定，定期核对应收账款，制定完善的收款管理办法，严格控制账龄。对死账、呆账，要在取得确凿证据后，进行妥善的会计处理。

(5)保持财务资料完整。现代化的企业管理，特别是有效的财务管理，必须要有完整的财务资料，以帮助管理者分析过去和预测未来。

## 四、新创企业的危机管理

### (一) 新创企业的主要危机与风险

任何创业都不可能没有风险。一般说来，从创业初期的资金分配与调度、人才招聘、营销策略、管理技巧，以及继之而来的市场潮流变化、竞争、应对策略……等等，例如：景气变动、竞争对手的消长、股东意见不合、产品或服务退流行、执行业务的危险性…等等，这些风险甚至会导致创业失败。

### 1、资金短缺

只有提供足够的现金，企业才能生存。没有必需的现金，必将影响企业的赢利能力和偿债能力，从而影响企业的信用等级和资金周转，甚至资不抵债，走向破产，对于创业中的中小企业由于融资条件苛刻，只能主要依靠自有资金运作来创造自由现金流，所谓企业的自由现金流就是不包括融资，不包括资本支出以及纳税和利息支出的经营活动净现金流，自由现金流一旦出现赤字，企业将发生偿债危机，可能导致破产。

也有些创业者对现金流入的状况预设太理想，结果周转不灵，即使事业有机会，也撑不到业务起飞。在没有足够的流动资金的前提下就贸然创业很可能在创业后经营不是很顺利的时候，需要坚守一段时日时，就因为缺乏充足的流动资金而不得不提前关门。产生现金风险

的主要原因有:过分注意利润和销售的增长,忽视现金管理;固定资产投资过多,使资金沉淀;不考虑条件和时机,盲目扩张。

## 2、盲目跟风

有些创业者在确定经营方向时爱盲目跟风,哪行赚钱就做哪行,对市场上冒出的暂时需求匆忙做出反应。然而,市场运作有其自然周期,“一窝蜂”热潮有时意味着“恶性竞争”即将来临。而事实上多数经营者缺乏全面管理的能力;没有建立必要的财务会计的管理系统,企业的重大决策缺乏可靠依据;草率估算或低估企业的资金需求;错误选择设备和技术。因此,创业前周密的市场调查和理性的分析尤为重要。

相当一部分企业,初创时期对市场判断过分乐观,不是真正了解潜在市场的需求量,错误预估占有率,对销售渠道和竞争对手的情况了解不清等。包括了解竞争对手的经营运作情况,也不去仔细分析竞争对手的经营策略,不清楚对手下一步将有什么措施和手段来对付自己。特别是不去分析双方的优劣所在,一味凭自己的感觉行事,没有对市场进行充分的调查,选择的第一个产品就没有找准市场定位。再加上对市场容量、竞争态势的错误判断,新产品一面市就在市场遭到重创,到头来往往往吃尽苦头,成功的企业一半以上的成功因素就在于迈好了这第一步,而创业失败的企业案例中,30%的企业也折在这一关。

## 3、管理不当

创业者管理经验不足,管理无章朝令夕改,常常在错误中学习,但却耗费了公司的许多资源,无法建立一套合理、具弹性与有效率的制度。比如用人不当,造成不必要的内耗;比如则一务制度有漏洞,让员工有损公肥私的机会。

有些时候由创业者本人一个人管理全部业务的局面难以为继,但却不原意或不放心授权别人分担责任,也不注意建立一个管理班子;不采用有效的领导和管理方式,工作不论轻重,都要亲自动手或存在心理障碍,认为“只有我才能干好”,对下级缺乏信任感,重“义”轻“利”。在创业过程中,许多的创业者强调创业员工的忠诚,而不重视员工的利益。一旦员工提出利益的要求,创业者就视为不忠,从而影响彼此的有效沟通甚至是合作,这一现象尤其在规模较小的企业更为常见。利益是任何员工生存和成长的根本物质基础,如果创业者忽视这一问题,不但难以吸引来优秀的人才,就是已有的人才也将流失。

### (二) 新创企业的危机管理

#### 1、制订明确的战略

首先,企业要明确生存是新企业的核心战略。新事业的首要任务是从无到有,首先必需在市场上找到立足点,使自己生存下来。那么如何生存呢?只有赚钱,快速形成企业利润。一定要探索到新的成功的生存模式,这是企业在创业初期的战略核心和管理的本质所在。

其次,小企业在创业初期,为了生存,要想获得利润,通常有两条途径:选择代理其它知名品牌的产品或者自主研发自有品牌产品。

如果自身资金、技术实力不够,可以选择代理其它知名品牌的产品,这样可以通过销售市场和消费者认同的成熟产品获得虽然利润微薄但比较稳定的收入。很多处在创业初期的小公司通常在没有自身品牌产品,或者自有产品未推想市场或在市场上没打开局面之前,通过代理销售其它知名品牌的产品获得资金和收入的来源。选择产品代理,最重要的是看清代理产品的发展前景。选择代理产品时,要看产品的品质是否良好,代理市场是否规范,厂家对代理商的支持是否到位等。

在选择代理公司或产品时,可能要选择是代理成熟公司的产品或新上市的产品,选择成

熟的产品市场知名度较高，客户容易接受，但其代理体系可能已经比较完善，可能不会拿到其高级代理资格，同时这中产品的市场竞争比较激烈，不容易拿到比较好的折扣，如果选择刚投入市场的产品或厂家，这类厂商比较依赖代理商，可能会给比较优惠的政策和价格，但代理商要自己做的市场投入比较大，是否选择成熟公司或产品要视综合情况而定。

## 2、必要的资金流现金流保障

现金对企业来说就像是人的血液，企业可以承受暂时的亏损，但不能承受现金流的中断。许多企业都因为资金流的断裂而无法继续运营。据调查，中关村90%的企业启动资金是自筹的，如果一个小企业注册资金大多是50万元。这笔钱大约在初期用于租场地、聘请员工、产品开发等，有的几个月就消耗一空。如果不能很快将产品或技术转换成钱，企业的生存将面临威胁。

许多人在创业之初并没有考虑到流动资金的重要性，低估了财务上的需要，财务预算有缺失，同时在营运或生产上也无法有效运用资金，因此难以创造盈余。也有些创业者对现金流入的状况预设太理想，结果周转不灵，即使事业有机会，也撑不到业务起飞。在没有足够的流动资金的前提下就贸然创业很可能在创业后经营不是很顺利的时候，需要坚守一段时日，就因为缺乏充足的流动资金而不得不提前关门。

一方面，新创企业在未获收入之前，应该尽量维持企业资金保证；另一方面，企业也需要尽快获得稳定的销售收入和利润。

## 3、创业团队建设

(1)合伙人选择：许多公司是由两个或几个合伙人共同创立的，也有相当的公司因合伙人意见不合，结果因为无法决策，或内耗严重，导致公司解散。创业之初，创业合伙人可能大都是朋友，但是经过一段时间的磨合之后，或许有的人不能认同理念，或许有的人有其它的打算，或许有的人不称职，创业团队都要经过一个痛苦“洗牌”，所以，创业时对待合伙问题要非常慎重。为防止由于合伙人的问题导致公司的变故，首先要明确是否真的需要合伙人精神上的支持，还是自己的知识和基本技能有漏洞，需要他人弥补？如果要选择合伙人，一定要慎重选择合伙人，同时要用一些书面的形式将双方的权利和利益事先明确。

(2)建立优势互补团队：中小企业创业之初，创业团队尽可能覆盖关键的领域，在营销、内部管理、财务、生产等领域尽量能够互补；有忙外的有忙内的，而不是一个人什么都管，没有精力管，实际上也管不了，创业管理是充分调动“所有的人做所有的事”的团队管理方式，虽然有名义上的分工，但运作起来是哪急、哪紧、哪需要，就都往哪里去。这种看似“混乱”，实际是一种高度“有序”的状态。要保证团队成员间通畅的沟通渠道，进行持续不断地沟通。团队开始工作时要沟通，遇到问题要沟通，解决问题时也要沟通，有矛盾时更要沟通。沟通的时候要充分考虑团队的远景目标和未来的远大理想，多想有利于团队发展的事情，每个人都清楚组织的目标和自己应当如何为组织目标做贡献，没有人计较得失，没有人计较越权或越级，相互之间只有角色的划分，没有职位的区别。

## 第三节 新创企业的成长

新创企业的成长往往呈现一定的规律性，在认识这些规律性的基础上，企业可以有效把握各个成长阶段可能出现的突出问题，并为之做好充分的准备。

## 一、新创企业的成长规律

根据企业生命周期理论,可以将创业企业的成长过程分为四个阶段:初创期、成长期、扩张期、成熟期。创业企业的各个阶段有不同的特点,把握这些特点是非常重要的。

### (一) 初创期

企业创立和诞生的阶段。创业者满怀抱负,组织系统虽不完善,但很具有活力、创造性和冒险精神,创业者之间能够团结一致,凝聚力强,这时企业实力弱、生产规模小、企业形象未确立,处于这一阶段的企业死亡率比较高,特别是高新技术企业,如在美国这类企业往往只有10%可以生存下来。

### (二) 成长期

企业开始由小到大,实力逐步增强。企业发展的较好,可以使企业组织保持活力,企业的创造性、凝聚力不减,创业者们也愿意为企业的未来发展冒一定的险,随着企业的发展,企业形象开始树立。企业产品品种不多,销量也不大,没有形成规模效应,利润不多,而发展的要求是尽快取得资金,以满足企业下一步的需求,所以这时候企业面临的最大困难往往是资金的不足。

### (三) 扩张期

由于前一阶段企业对市场投入比较大,宣传比较集中,产品知名度提高。企业的努力在这一阶段就能看出效果,一般有两种情况:一种可能是销量快速膨胀,生产规模扩大,盈利率虽然不能再提高但利润额却是达到最大;另一种情况是,由于企业生产定位不准、经营不得力等原因,产品销量没有大幅度提高,反而可降低,当然利润也就比较低了,企业若是出现了这种情况,以后是很难有发展的。

### (四) 成熟期

一种一是经过第三阶段第一种情况,企业的销售两比较大,但这时增长变得比较缓慢,企业可以取得稳定的收入,企业战略已经比较成型,企业很有可能取得大的成功。另外一种,是经过由于第三阶段的第二种情况导致的,企业的利润微薄,不能补偿前期的产品开发及市场开拓的费用,企业将面临失败的危险。不管是哪一种情况,企业在成熟期都将面临下列问题:组织活力下降;资本负责率高;凝聚力和冒险精神降低;组织结构不能适应发展的需要等等。

## 二、新创企业成长中突出的管理问题

新创企业在成长过程中,要在战略和管理方面实现一系列重大的转变,其中最为突出的发展战略和管理转型问题。

### (一) 发展战略问题

新创企业通常规模较小,但同样需要制订战略。明确的发展战略对新创企业来说是至关重要的。有了清楚的发展战略,新创企业可以集中并有效地利用自身的资源,可以通过借助别人的力量等途径有意识地积累资源,进而降低资源不足对新创企业发展的制约作用。

日本现在很成功的企业,如佳能、本田和小松等,几十年前还是落后的、弱势的企业,根本不被福特、施乐和卡特皮勒等美国的大公司看在眼里,但日本的佳能等企业在当时就有明确的战略目标。这些企业在初期大多生产一些利润较低且被大企业忽略的产品,灵活地运用自身的资源,然后逐渐培养企业的制造能力,增强企业对市场的了解,积累实力。日本企业成功的奥秘在于战略意图清晰。例如,日本的佳能公司一开始就抱定“击败施乐”的战略意图,为实现此意图,他们首先掌握施乐的专利技术,获取技术许可,依靠施乐的技术生

产产品，获取市场营销经验，强化内部的研发力量，许可其他制造商使用自己的技术，进一步强化自身的研发能力，进入施乐力所不及的日本和欧洲市场……最终成为施乐强有力的竞争对手。

制定与实施战略决策，有助于小企业将精力集中于影响企业经营绩效的那些关键因素和环节，注重企业的发展方向与未来环境的适应性，积极主动地应变，利用环境变化中存在的各种机会，使企业在变化的环境中发展壮大。

从产品—市场的角度，可以将新创企业的战略扩张方向划分为六类：

#### 1、一种产品 / 一个市场

在一项新投资的最早阶段，一个产品 / 一个市场的产品策略是经常使用的。通常一个企业家将试着开拓出一个强大的市场，来安置一种单一的基本的产品。

#### 2、一种产品 / 多种市场

第一种可选择的扩展就是一个产品 / 多种市场策略。通过一个小的财力和物力的支持，现有的产品可以投放新市场。将地板清洁剂从商品化市场向家庭市场扩展就是一个例子。这个理论的另一例子是在国内首次销售后到国外去销售某种产品。

#### 3、改良产品 / 一个市场

表面上顾客期望“新的、改进的”产品，用改良产品 / 一个市场的策略，当新产品瞄准原先目标市场的同时，原先的产品就被取代，逐渐地趋于停产，甚至离开产品组合。如果保留现有的产品，改良产品在其销量上的冲击必须认真进行估价。使现有产品过时这样做不太好，除非改良产品具有一个较高的利润差额。

#### 4、改良产品 / 多种市场

一种改良的产品也可以投放到几个市场。于是改良产品 / 多种市场的策略，多求助于额外的市场部分。例如，一个家具商可以卖普通的上完漆的家具给消费者，也可将未上漆的家具直接卖给有自己制作需要的消费者。

#### 5、多种产品 / 一个市场

通过使消费者满意可以为小企业的产品组合增加新产品创造一个好市场。产品的增加多于产品的改进，但改进的产品一般与现有产品相似。例如，卢姆电话机公司最初生产了一个快速拨号器，它在 80 年代被推广。三年后销售超过 500 万美元，在电话工业发展过程中，消费者的需求量降低了，卢姆成功的以相关的新产品—调制解调器来代替了它。

#### 6、多种产品 / 多种市场

用新的但类似的产品追逐不同的市场是另一种产品策略—多种产品 / 多种市场的市场处理方式，这种方式对于一种新产品可能减少现有产品的销量的企业是特别适用的。例如，一个生产以木材为燃料的家用火炉的企业，可以推广一种办公室用的燃气炉。

### （二）创业者向职业经理人转变以及企业家队伍建设问题

在企业规模很小、经营业务比较简单的情况下，仅仅依靠经营者个人的努力就可以支撑起企业的运转。但是，当企业规模扩大、经营活动范围扩展、组织层次增多之后，仅仅依靠经营一者个人的力量绝对不够，必须依靠企业全体员工的共同努力。因此，随着小企业的发展，适当弱化经营者在小企业经营中的决定性作用，更好地发挥集体的力量，是十分必要的。

适当弱化经营者在小企业经营中的决定性作用，并不是说要降低经营者在小企业中的作用，也不是单纯要把企业经营决策权从经营者手中分散给下属，而是要把经营者个人的贡献转化成集体的成绩，将经营者成功的经营思想转化成企业文化的一部分，将企业融入社会整

体之中，使企业的发展与社会的发展同步。这样的企业才真正会具有持久的竞争力量，才会具有长期生存与发展的根基，才能摆脱小企业因规模小而产生的种种困扰。

#### 案例：跨越家族的合作创业——透视中国广东华帝集团案例

日本学者福山曾经指出，中国人是不信任外人的，正因为如此，基于血缘、亲缘纽带的家族创业和家族治理几乎已经成为中国民营企业诞生和成长的普遍特点。但是，有一家民营企业却对福山的命题提出了挑战。这家企业就是广东华帝燃气具股份有限公司。

1991年，当邓新华，黄文枝，潘权枝，李家康这四位在广东中山小榄镇玩大的好朋友积累了大约100万人民币资金后，他们面临着开拓新行业的挑战。经过缜密的市场调查，他们发现“燃气灶具”这一领域当时占市场份额85%的产品都是由非正规工厂简单组装而成，据此，4人判断灶具市场是个极具发展潜力的行业。此后，善于组织协调的邓新华邀请了懂得灶具生产知识的中学同学杨建辉加入合作团队，杨随后又推荐了自己的两个好朋友，黄启均和关锡源。这两人都曾在一家燃气灶具有限公司从事销售业务，对市场非常熟悉。7人的合作就此定局。1992年初，广东华帝燃具有限公司成立。

在国内燃具市场需求蒸蒸日上的大背景下，华帝的销售额和市场份额也在持续增长，目前华帝的年销售总额超过十亿，员工总数近2000人。与此同时，华帝燃气具的配套设备的利润也越来越可观。为了截留这部分利润，华帝的创始人决定各自投资建设铸件和喷漆配套厂，由各自的亲属管理。在销售方面，华帝的销售体系随之进行了重构，在全国建立了九大销售分公司，每个销售公司负责当地及其辐射地区的销售管理，同时也是独立的利润中心。华帝的这九家销售公司的投资人分别是华帝的三位股东兼创始人黄启均，关锡源和李家康。而四个配套工厂实际上是由另外四位创始人出资投建并由他们的亲属管理的。

在管理上，7位创始人分管生产，技术开发，公关，人事等“各管一摊”的局面持续了多年。但是，随着华帝逐步成为中国燃具市场的领军企业，这种管理方式已逐渐不能适应公司发展的需要。1999年10月28日，7位创始人对外宣布将华帝的所有权和经营权正式分离，并集体退出管理岗位，引入了职业经理人姚吉庆担任总经理职位。

姚上任之后，变革了华帝的管理模式，按照职能原则将集团的部门重新进行划分，结束了7位创始人“各管一摊”的割据状态，他将销售，市场和公关，营销策划统一归口到营销部，在营销部下新设国际贸易部，主管公司的对外出口业务。同时，将各配套生产厂家的品质监控，技术管理工作统一归到生产部，成立新的人力资源部取代以往的行政部负责公司的员工招聘，考评和薪资管理。现代化的组织架构提高了华帝的运营效率，减少了7位创始人“各管一摊”所造成的摩擦，在此体系的支撑下，华帝的技术开发速度在姚主持期间明显加快，2000—2001年就有50多款新品上市。同时，姚吉庆通过投建新的生产基地，企业的生产瓶颈问题也得到解决，企业的规模稳步提升。

2000年，姚吉庆向董事会提议及早启动公司上市的准备工作。7位董事兼创始人一致投票通过。但改制的具体工作是由七位董事之一的黄启均负责，姚吉庆作为集团公司的总经理，并没有参与改制的过程。2002年，在正式上市后不久，公司的人事格局又发生了大的变化。姚吉庆辞去华帝集团总经理的职务，转投另一公司担任CEO。之后，7位创始人之一的黄启均接任总经理。

资料来源：沃顿知识在线(<http://www.knowledgeatwharton.com.cn>)：跨越家族的合作创业——透视中国广东华帝集团案例，2007年1月29日。

### （三）管理工作规范化问题

规范化管理对企业的发展犹如地基对楼房。仅仅看地面上的部分，每栋楼房都可能各具特色，但不管什么样的楼房，对地基的要求都是一样的，即稳定、扎实、支撑力强；而且，楼层越高，对地基的要求就越严格。规范化管理是企业成长的“地基”，它可以促使企业的经营行为更多地具有理智的特点，是企业经营风险的“减振器”。

在创业初期，迫于生存的压力，企业一切以顾客和市场为中心，这样做的本质是单纯以获取资金为中心，并不是真正意义上的市场导向。企业的全体成员只是重视成果，而不重视过程；只重视所得，而不重视成本。以致于企业的销售量和销售收入都在快速增长，但利润却没有增长反而却可能下降甚至亏损，“红红火火不赚钱”。企业发展起来后，规模扩大了，市场基本上稳定了，企业需要严格过程管理，借助扎实的基础管理工作强化成本核算，通过管理制度建设构建基本的管理工作秩序，进而提高工作效率。这些都是规范化管理的基本要求和工作内容。

复习思考题：

- 1、企业有哪几种类型？你认为哪种类型比较适合新创企业？
- 2、到工商、税务等政府部门熟悉企业登记、创建的流程。
- 3、你认为新创企业的管理最大的难点在什么问题？

### **4、思考为什么我国有些民营企业没有“死在”艰难的初创期，却“搁浅”在事业兴旺期？**



## 第九章 企业内创业

### 案例：如何留住优秀的 IT 团队？

虽然不是人力资源经理，但刘经理也正在思考其公司 IT 团队的前途——如何既能给他们充分的发展前景，又能留下这支优秀的队伍？

刘经理是一家钢铁集团的 IT 主管。集团公司刚刚实施完系统 SAP，实施过程和实施效果都不错，但却引起了 IT 人员的保留和安排问题。

以前，应用程序都是 IT 部门程序员自行开发。但如今，几大核心业务系统都被 SAP 替代，后期只剩一些不很重要的系统需要维护了。对于公司来说，短期内也许不需要很多人来维护现有系统的运行，但是一旦考虑上新的系统的时候，再来招人或者利用外部公司的力量，就要花费更多的时间和金钱，而且效果绝对会差很多。所以在现阶段，刘经理需要把 IT 团队保留下来。

另外，团队积累的经验，对一个企业来说是一笔很大的财富。对于别的企业来说，如果充分利用这种经验，会少走很多外路。这也是 L 想保留团队的原因。事实是，如果公司没有提高的机会，这些人员很容易流失。

刘经理现在想到的是，成立一个 IT 公司，利用行业经验，为集团和其他公司提供外包服务。

集团 IT 部门分离出来，成立新公司的做法也不是独创。新公司既支持母公司的 IT 开发和服务，又走向市场接单。但是，有的做得比较好，有的却导致竞争优势外流。

刘经理左右为难：这支优秀的 IT 团队到底何去何从？

（案例改编来源：赛迪网-中国计算机用户，作者：陈蓉 发布时间：2004.12.29）

在前面的章节里，我们讨论的创业现象几乎全部集中在单独拥有和单独经营的企业的创建上。强调的是创业个体是如何通过捕捉商机并组建创业团队，获取外部金融支持，并成功组建企业和收获创业成果，最终退出企业的过程。在本章，我们将延伸单独拥有和单独经营这种创业现象。大型企业也能在内部实现创业，这种创业形式我们称之为“企业内创业”或“公司创业”。企业内创业或许是本章开篇案例里刘经理对公司 IT 团队的解决之道。

内部创业与创业有许多不同之处：创建企业的动机，所涉及的个人或团队的结果和奖励，创业企业的创建过程以及创业过程中的障碍和机遇。

在本章我们将给大家介绍企业内部创业。在第一节我们给出内部创业的定义并描述内部创业的必要性、内部创业和创业的区别；第二章将介绍目前公司内部创业的多种形式；内部创业由于是在公司内部启动，将面临与个体创业完全不同的企业环境，因此，在第三节里，我们将分析内部创业可能面临的一些障碍；内部创业对于许多企业的再造极为重要，我们将在最后一节讨论如何有效组织企业内部创业。

### 第一节 企业内创业的概念与必要性

#### 一、企业内创业的概念

台湾业界流传着一句话“当你不知道下一步怎样走的时候就看明基”这其中有一个原因

是因为明基一直在做不断的尝试以内部创业的方式开创新的事业领域，而且从 OEM 到自有品牌再到 IT 服务，每一次转型都取得了很大的成功。那么什么是内部创业呢？

企业内创业又称为“公司创业”和“组织内部创业”，所谓内部创业是指在大型企业里，建立起内部市场和规模相对较小的自主或者半自主的经营部门，以一种独特的方式利用企业的资源来生产产品，提供服务或技术。

内部创业通常是由一些有创业意向的企业员工发起，在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目进行创业，并与企业分享成果的创业模式。这种激励方式不仅可以满足员工的创业欲望，同时也能激发企业内部活力，改善内部分配机制，是一种员工和企业双赢的模式。

## 二、企业内部创业和创业的区别

### （一）创业主体比较。

创业的实施主体是企业家；企业内部创业的实施主体是内企业家，也称公司企业家（corporate entrepreneur）。内企业家与企业家有许多相似之处：首先，与企业家一样，内企业家也不一定是产品或服务的发明人，但却对将创意或产品原型转变为可盈利的实际产品怀有强烈渴望；其次，内企业家具有绝大多数企业家所常有的个性和行为特点，如具有很强的成功欲望、渴求权力和不受束缚、具有很强的内控意识、容忍不确定性、自信、乐观、果断、精力旺盛等。但内企业家与独立企业家之间也存在一定差异：内企业家在风险态度、关注焦点、对组织系统的态度等方面体现出介于企业家与传统管理者之间的特征。这些差异也是导致内部企业家选择在企业内部而非自立门户实施创业活动的主要因素之一。

### （二）创业活动比较。

创业与企业内创业，在本质上都是一种创新活动，但二者在活动背景和过程方面存在较大差别：通常所称的创业是由独立企业家（independent entrepreneur）在自己营造的创业背景下开展的个人创业（individual entrepreneurship）活动；而企业内部创业则是内企业家在受雇公司框架内发起并实施的创业活动。这种背景差异，导致企业家需要独自筹集创业资源；而内企业家则可依托企业现有资源优势开展创业活动。事实上，企业内部创业对企业现有资源的依托，使其与独立创业相比具有更高的成功机率，这也是企业内部创业的重要优势所在。但背景的差异也使内企业家的企业内部创业活动面临更大阻力。相对独立企业家而言，内企业家对环境，特别是内部环境缺少控制权。企业家自己是老板，而内企业家则必须向上级报告、并寻求对创业活动的支持。创业活动具有的创造性破坏特征，使内企业家常常需要面临内部的各种批评和抵制。

### （三）创业结果比较。

创业失败对企业家来讲，会导致企业家破产；但企业内部创业的最终风险由企业承担，创业失败后，内企业家仍可以回到原部门工作。就内企业家个人风险而言，企业内部创业相对于独立创业的低风险性，是其选择企业内部创业而不自立门户的又一重要原因。创业成功的结果是一个新企业（组织）的诞生；而企业内部创业的目标并不是建立新企业，其结果是现有组织的成长，且这种成长可能发生在产品、组织、战略和使命多个层次。

## 三、企业内部创业与二次创业的区别

二次创业是指企业为了实现其经营状况的巨大改变而以创业式的开拓精神进行的企业内部改革。或者也可以说，二次创业是因应环境的变化而对首次创业的修正和补充。两者的区别主要表现在以下几个方面：

### （一）目的、内容和结果

对于企业内创业来说，其目的和结果就是为了使企业能够推出新的产品或服务。而对于二次创业来说，其变革的主要对象是企业的经营管理手段和方法，以达到改善经营管理水平和效果的目的。当然，有些情况下的二次创业可能包含对现有产品或服务的改进。

### （二）实施程序

在程序上，企业内创业一般是由员工提出内部创业的设想和计划并在得到企业的认可和支持后开始实施，也就是说，这是一种自下而上的创业活动。而对于二次创业来说，则首先是企业的高层管理者或企业的所有者首先认识到二次创业的必要性，然后发动所有企业员工参与二次创业。也就是说，这是一种自上而下的创业活动。

### （三）创业者

我们可以明显的看出，企业内创业的创业者是提出内部创业设想和计划并组织实施的企业员工，并且参与企业内创业活动的员工也非常有限，一般是以企业内创业小组的形式进行。而二次创业则正相反，企业的高层决策者、管理者或所有者才是二次创业的主导者，并且二次创业的过程需要所有员工的参与。

### （四）活动性质

可以说，企业内创业虽然也是在企业的号召下进行的，但基本上还是员工的一种自觉甚至自发行为，而不是企业正常的任务安排。但对于多数的二次创业来说，则从上到下往往都是被迫进行的，也就是一种被动行为。

## 四、企业内部创业的必要性

美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格在进行充分调查后，曾经提出了著名的激励因素—保健因素理论。保健因素就是指那些类似于工资、福利、良好的工作条件等利于员工安心工作的必要条件因素。然而，对于一个优秀的企业员工来说，他们不会甘于在为企业创造大量利润和业绩的同时却无法自身创业欲望的现状。当传统的保健因素达到一定的程度之后，如工作待遇、福利等环境因素对员工的吸引力已经不再起决定性的激励作用时，企业的成长往往落后于这些精英分子的成长速度。长此以往，这种状况将导致的后果只有两个：自我消沉或者跳槽离职！而这两个结果都是企业主所不愿意看到的。弗雷德里克认为，这时能够对员工产生更积极效果的只有“激励因素”，也就是那些能够满足自我实现需要的因素，包括成就、赏识、更加富有挑战性和成长发展机会的新工作等。

相对于另立山头，自力更生的创业方式，内部创业在资金、设备、人才等方面资源利用的优势显而易见。由于创业者对于企业环境非常熟悉，在创业时一般不存在资金、管理和营销网络等方面的困扰，可以集中精力于新市场领域的开发与拓展。同时由于企业内部所提供的创业环境较为宽松，即使是创业失败，创业者所需承担的责任也小得多，从而大大地减轻了他们的心理负担。从另一方面来说，建立企业的内部创业机制，不仅可以满足精英员工在更高层次上的“成就感”欲望，留住优秀人才，同时也有利于企业采取多种经营方式，扩大市场领域，延续企业的发展周期。充满活力与创新思维的内部企业往往可以对组织结构臃肿，拘泥于传统工作方式的大企业带来强烈的观念冲击，从而彻底转变企业的经营理念，保持不断创新与持续发展。<sup>43</sup>

大型公司推动内部创业，主要有以下几个方面的原因：

<sup>43</sup>袁建志，内部创业—让员工过把“老板”瘾[J]. 中国经济周刊，2004，(19)。

(一) 阻止人才流失, 挖掘人才潜能。对于优秀的人才而言, 创办自己的企业才是最终目标, 当前所服务的企业提供的高薪并不具有绝对的吸引力。解决这个问题方法之一就是实行“内部创业”, 从表面上看, 好像是企业拿自己的资源来成全他人的美事, 但实际上, 内部创业不仅可以满足企业优秀员工想当老板的心态, 使企业运作趋于安定, 更可以借由制度化的授权, 减轻企业负责人的工作负担, 是一种可以让老板及员工双赢的管理制度。

(二) 合理安置老员工, 保持企业的新鲜血液。企业经过多年的发展后, 必定会留下大量的老员工, 特别是一些创业元老, 企业的决策者们不得不面对如下的几个问题: 首先, 随着这些老员工们年龄的增长, 人的生命周期决定了他们对新知识的反应不够灵敏, 对企业创新缺乏动力; 同时他们占着企业的位子, 在企业平稳发展后, 没有更多的职位招聘新人, 造成企业新鲜血液的匮乏和创新能力的减弱。其次, 随着老员工们工作年龄的增长, 他们的薪水一般都积累到了很高水平, 工资向下呈刚性的特点, 这意味着工作时间越长的员工, 雇佣的成本越高; 另外, 如果老员工的职位得不到升迁, 就会打击他们的工作积极性, 而任何企业也不可能有大量的升迁机会。

(三) 培训新管理者的基地。通过观察这些内部创业者的成长, 企业可以培养未来的领导者。那些在创业企业中成功的管理者, 对“母公司”贡献良多。

通过推动内部创业, 前面这些问题可以在一定程度上得到解决。例如, 2000 年, 深圳华为公司推出了“内部创业”计划, 将华为非核心业务与服务业务, 如生产、公交、文英餐饮业以内部创业方式社会化。公司在具体实施上制定了可行性措施, 如规定: 员工出去创办企业, 华为可免费提供一批产品供员工所创公司销售, 免费提供的产品价值=员工所持华为内部股 $\times 1.7$ 。但同时, 华为也规定, 当员工“内部创业”的时候, 如要拿到完整的与股权价值相匹配的现金, 就必须接受华为的考察: 其条件包括创业公司的产品与华为不构成同业竞争、没有从华为内部挖过墙脚等等。另外, 对于华为而言, 除了研发以外, 华为每年都有很多工程实施外包, 虽然这样比起自己来实施更节约成本, 但如果有一天因为利益冲突或者其他非可控因素而影响了工程的进度, 对华为的影响是巨大的, 而且现实中已经出现了这样的情况。华为对此的解决之道就是通过推行内部创业机制, 把自己的非核心业务外包给自己的老员工内部创业公司, 这样无论从工作连续性、成本控制、管理沟通上, 还是从人性化处置老员工问题上, 都取得了良好的结果。

需要指出的是, 华为任正非推出的内部创业制度, 也有削弱高级经理的权力, “杯酒释兵权”, 收回股权的意图, 因为华为的最终目标还是要上市, 通过收回股权, 为上市打下一个良好的基础; 另一方面, 作为电信设备商, 国际化是华为的必然选择, 在此基础上, 任正非希望组建一支国际化的管理团队。现有团队中有些人就不再适合了。因此, 华为内部创业也可以看作是华为削藩的一种策略。

## 第二节 企业内创业的形式

台湾交通大学管理学院、宏基标杆学院的朱博涌教授认为, 内部创业主要有内部部门、合资新建和并购三种形式。而美国的莫里斯等人则将公司创业形式归纳为: 传统研发、特别创业团队、新创事业部门、全民参与式、购并、创新外取以及前六种形式的混合方式。

实践中一些成功的企业内创业已经在许多著名的大型公司中出现, 比如 3M 公司、贝尔公司 (Bell)、美国电话电报公司(AT&T)和施乐公司(Xerox)等。

从实战操作角度，可以归纳以下与企业内部员工相关的六种模式<sup>44</sup>：

（一）模式一：阶段管理式

代表企业：柯达

案例及要点：

大约 10%有成功希望但与主营业务不符的创新提议，可以从 NOD（New Opportunity Development，即新业务开发）部门获得高达 2.5 万美元的资助。这一阶段被称为创业设想的开发阶段，发起人可以将 20%的工作时间用于完善创业设想。

如果设想可行，便可进入下一阶段，即业务开发阶段。这时发起人可以离开原有岗位，并可获得高达 7.5 万美元的项目资助。他此时必须组建项目小组，撰写项目规划书，开发产品模型。这时项目小组会得到 NOD 部门的咨询服务和其他支持。

如果进展顺利，创业项目可以再进一步进入运作启动阶段。在这一阶段，项目可获得高达 25 万美元的资金支持，并在通过严格的项目评审后还可获得更多的资金。这时，项目从属于柯达技术公司（KTI）。KTI 此时扮演控股公司和风险投资公司的双重角色。尽管 KTI 是柯达公司的子公司，但它所管理的诸多创业项目和柯达公司已经脱钩。KTI 在此就像一个孵化器，它对创业项目的投资回报率的最低要求是 25%。如果项目运转顺利，几年后，创业项目可以通过公开上市和转让，实现资本增值。

点评：创新在不同阶段对资源和外部环境有不同的需求，内部创业同样存在规律，也会有相应的流程。

（二）模式二：事业部先庇护，公司再放手

代表企业：宏基

案例及要点：

宏基集团有 36 个子公司，各子公司通常是高度自治，如同诸侯，宏基就像是诸侯国组成的联合“国度”，一些公司在市场上也存在竞争。创办者施振荣将它们比喻成兄弟爬山各自努力。

对进入公司 5 年以上的员工，宏基认为公司应该给他们提供舞台，包括通过内部创业机制为员工创造机会。他们鼓励员工参加内部竞标活动，让对项目感兴趣的员工参加竞标，中标者就是该项目的项目经理，负责项目的全过程实施。

宏基是多元化的经营模式，采用相互关联的事业体渐进共生方式多角化发展，它的内创业公司，通常与母公司在技术、渠道、上下游或人才方面有多项关联性。

宏基内部创业有多种模式，最为成功的通常具有以下特点：一开始作为部门存在，新创部门在母公司的庇护下，集中优势资源开展业务。等新创事业在部门制下度过了生存期后，就采取引入外部资金的形式组成新公司。通常，母公司会把在新公司的资本比例控制在 50%~80%，“因为加入了互补性伙伴，增加了新的观点、文化和丰富的外部资源，新公司的老总及经营团队除了要达到母公司交付的目标及任务外，也必须用心应付其他大股东随时的监督和检验。”朱博涌说。

点评：“宏基集团应该是研究华人企业创业一个很好的控制实验室，因为它在同一个集团有同样的产业环境，也有类似的文化。”

不过，与华人企业盛行的中央集权管理方式不同，当宏基内部创业的企业成长到一定阶

<sup>44</sup> 谢扬林，<http://www.mba163.com/mryc/xgwz/200607/65868.shtml>，2006 年 7 月 17 日，《六种内部创业模式》，引自《中国经营报》。

段后，宏在各子公司通常只掌握较少的股份。譬如在 2002 年主动将所持有的明基股份减少到三成。宏基领军人物施振荣的特点是，刚开始的时候全力帮你，等大了，再全力给你更大的自由。至于过程中的度，则视具体情况而定，施振荣奉行模糊管理。

### （三）模式三：杯酒释兵权

代表企业：用友、华为

案例及要点：

不久前，用友在合肥、武汉和温州推行了“创业计划”，公司总裁王文京希望那些地区分公司的员工离开公司，转为自行创业的代理商。王为离职做代理并成立公司的员工提供资金和产品的支持。员工级的能获得 8 万元、经理级的能获得 15 万元赞助。不过这一措施却掀起大波，一些员工认为这是在变相裁员。

这种推行的“内部创业”形式并非第一起，早在 2000 年，华为也干过，当时把公司非核心业务和公交、餐饮等服务业务外包给老员工作为创业机会。华为鼓励员工离职创立新公司，帮助打通全国的分销网络，作为支持，为创业的员工免费提供价值相当于员工所持华为内部股×1.7 的公司产品。当然有条件，创业公司产品不能同业竞争，并且不能挖墙脚。今天，一些地方为华为做工程安装调试工作的公司就是华为当初内部创业的人。

点评：用友和华为当然也有其他形式的内部创业，杯酒释兵权只是在特定时期的特定政策，用友是由于原有的渠道成本压力太大，需要变革。华为更多的是需要解决老员工的出路问题。在这里创业不是目的，而是企业解决其他问题的工具。

### （四）模式四：计划书模式

代表企业：富士通、松下

案例及要点：

为推行内部创业，富士通成立了专门的基金，只要在富士通工作 3 年以上的员工，公司都鼓励他们申请创业基金。他们采取的是递交创业计划书的形式，公司每半年组织一次“大赛”，“大赛”主要考核两项：一是员工个人是否具有创业素质；二是创业领域、计划书的可行性以及是否风险较小，收益稳定。

公司为此成立了专门的创业评定机构，那些被选上的员工，公司会给予投入创业基金。这笔钱被当成是以公司的资金入股，与员工的智力和技术共同新创公司，富士通在新公司所持的股份通常不会超过 50%。随即，公司与创业的员工解除劳动关系，但可以提供资源、业务、技术等方面的支持。

松下在 2000 年也投资 100 亿日元设立了公司创业基金，用于支持员工创业，方式也是通过商业计划书，一年有 3 次海选，获资助者会经过半年的面试、筛选、培训和考察。为了鼓励员工创业，松下规定，创业者初期出资比例可以在 30% 以下，以后再从松下公司回购股份，并且创业的员工可以签约成为松下的合同工，即使创业失败，5 年内仍可回公司继续工作。

点评：同样是成立创业基金，目的和运作各不相同，富士通的创业基金更利于让企业获得好的投资回报，而松下的创业基金则倾向培育员工成为勇于向新生事物挑战的创业人才。虽然过去的几年里，每次能获得资助的员工不过寥寥数人，但这却是传递给员工的呼吁创新的明确信号。

### （五）模式五：公司风险投资式

代表企业：壳牌、英特尔

案例及要点：

自从风险投资被互联网掀起了热潮后，风险投资也就渐渐成为被采用最多的创业方式之一了。英特尔、微软、诺基亚等企业都成立了自己的风险投资公司或机构。

这种投资不仅可以针对公司外部的项目，同样也可以针对公司内的部门或创业者。不过，最常见的是整合资源，内外兼顾。

如壳牌石油的“游戏改变者”项目，这是该公司勘探与生产部发明的，为了给公司寻找新的市场机会，特别是突破性的机会，项目组四处收集创意，并为最有希望成功的想法提供资助。公司将10%的技术预算按“风险投资”的方法来使用。

点评：公司从事风险投资的形式主要有两种：一种是把用于风险投资的资金委托给专业的风险投资公司进行管理，由其成立的投资基金根据委托方的战略需要选择投资目标；另一种是公司直接成立独立的风险投资子公司，其运作方式与专业的风险投资公司相似。不过，一项来自英国的研究表明，那些针对企业外部的风险投资，新创建的业务只有不到5%被母公司采纳。

#### （六）模式六：15%模式

代表企业：3M、Google

案例及要点：

对创新型公司来说，最经典的案例莫过于3M的15%定律了。员工可以不经同意，使用15%的工作时间干个人感兴趣的事。而高层会帮助员工排除新创过程的内部阻力。几十年来，这条定律已使3M的骨子里渗透着创新的气息。

没有多少年历史的Google公司，现在同样使用了这一招，甚至更宽松。在Google，员工有20%的自由工作时间可参与Top100中的任何项目，Top100是个随时变动的项目列表，列表来自“想法邮递列表”，它像是一个面向所有员工的留言板，员工有了一个创意，可以写在上面，其他的员工则可以对项目发表自己的建议并投票，很多好的项目会因为高的投票率而自然的突显出来。当然，Google会通过技术的手段对员工的内部创业进行支持，如千万美元级别的“创始人奖”，如将项目开放给公众测试。

点评：15%模式最大的特点是自由和开放的空间。公司预留出余地，不去对员工的任何创新进行限制，那些绝妙的创新很自然地进化到创业的实操阶段。但15%模式的真正意义在于，它创造了一种组织的理念，为公司的创业文化赋予了灵魂。

### 第三节 企业内创业的机遇和障碍

大型企业在激发和利用内部创意方面具有某些优势。从大型企业内部角度来看，内部创业者已经拥有工作和稳定的收入及津贴，这使得他们操作起来没有后顾之忧。同时作为企业社会网络的一员，他们可以从这个网络里受惠。因为这个网络有一群朋友、伙伴和知识广泛的个体，从技术、资源乃至鼓励等不同方面支持创业者。

#### 一、内部创业的资源

内部创业的财务资源来自公司。个体创业的启动资金通常都是来之于自身的积累和家人、亲戚、朋友的支持，显然其融资数量与企业是无法相比的。而且这种内部融资的方式降低了创业者的个人财物风险。当然，如果内部创业者未能使内部创业企业取得成功的话，他会有一定的职业风险。但是，一个对内部创业者提供支持的环境更多的是对失败的宽容。

而且，公司拥有构建创业企业基础资源所需要的全部或大多数资源。企业已经有一套组

织系统—市场营销、工程设计、人力资源、法律事务和会计，这些系统中的很多特征都有助于企业建立持久竞争优势。最后，大多数大型企业都有一定的知名度和声誉，这些可以拓展到创业企业身上，使得创业企业可以共享母公司的品牌和美誉度，并提供其早期的信用和让人接受的理由。

## 二、内部创业的障碍

内部创业最主要的障碍就是公司的官僚体系。大型企业拥有多级管理层，通常情况下所有层级的管理者必须同意将公司资源用于内部创业企业。公司内的规则、程序和流程可能减缓关键时候的决策制定，而这些时候本应该是加速进行的。最近一项研究表明：内部创业努力取得成功的一种途径是通过“松散结合的体系”这种印象。内部创业需要独立性，应该限制与公司所有者的接触机会。

内部产品竞争和资源争夺会导致现有管理者的抵制。有时候，创业企业会威胁到公司生产的另外一种产品，因此负责该种产品的管理者就会对创业企业进行抵制。虽然大型企业拥有许多资源，但是资源总是稀缺的，那些用于创业企业的资源就不能用于支持已有的产品和服务。实施变革时，人们做事的倾向、目标和行为必须做出调整，但是人们通常不愿意进行这种改变。虽然大型公司提供给人们放心无忧的环境去冒险，却阻碍了员工去冒任何风险。

缺乏内部风险资本家的指导。风险资本家可能是创业企业成功的至关重要的贡献因素：他们拥有启动创业企业所需要的技术专长、关系和经验，而这些大多数公司的高层执行人员则相对缺乏。缺乏风险资本家，投资过程类似于资金预算，或许无法捕捉创业企业的微妙之处。这些可能导致公司对资源的管理是为了效率和投资回报，而非企业的长期优势。

员工缺乏所有权，因此降低承诺。内部创业通常由母公司投资并控股，创业者并不拥有所创企业的控制权，因此激励和风险就与单独创业有所区别。母公司通常采用的是官僚行

传统管理方法	负面效应	推荐方案
实施标准过程以避免失误 实现资源利用的效率 实施控制而不是计划 制定长期计划	创新方案被妨碍，资金浪费 失去竞争领先地位，低市场准入 忽视了那些应当取代原假设的事实 锁定了不可行的目标，较高的失败成本	制定每种情形下相应的符合实际的规则 关注一些关键问题如市场份额 修改计划以反映新的学习结果 拟定一个目标，然后设定一些中期任务 每一个任务完成之后再重评价
职责管理 规避给基本业务带来风险的行为 不惜一切代价保护基本业务	创业者的失败和/或风险事业的失败 错过一些机会 基本业务受到威胁时风险事业就被砍掉	支持具有管理才能和多种才能的创业者 小步走 大力进行风险事业，使其成为主流，接受可承受的风险
根据以前的经验评价新步骤 报酬平均 提升相处较好的个人	关于竞争和市场的错误决策 低激励、无效率经营 创新者的离去	采用学习战略，检验各种假设 平衡风险和收益，采取专门报酬 接纳“捣乱者”和“实干家”

资料来源：Hollister B. Sykes and Zenas Block, *Corporate Venturing Obstacles: Sources and Solutions*, Journal of Business Venturing, 1989.

## 第四节 有效组织企业内创业

### 案例：内部创业开拓企业新格局

软件公司作为一个知识密集型产业，雄厚的资金支持是成功的有力保证，“明基逐鹿”

<sup>45</sup>苗莉，李杉杉，贾树良，企业内创业：国有企业可持续成长的新思路[J]，东北财经大学学报，2001，(06)



软件成立时，由于有明基集团这个强大的根基在背后，一开始便可以保证有充足的资金和人力投入到软件研发中，并且能够很快的将销售团队布局到全国各地，成熟的软件加上强大的销售力量使得“明基逐鹿”在短短两、三年内便积累了成百家客户，成为国内知名的供应链和人力资源软件提供商，这些优势都是很多软件公司所没有的。

然而内部创业也并非是有母公司的支持就能成功的事情，他的成功还受很多方面影响。要有有效的组织企业内创业，“明基逐鹿”软件的吴宁根据公司内部创业的实践，总结了有效组织企业内创业的一些思路：

#### （一）建立企业定位

这是创业型企业最首要的一件事，因为这决定了企业未来的道路。“明基逐鹿”定位之初，总经理洪宜幸遍访了几十家软件公司的总经理，并阅读了大量的资料，最后定位于逐鹿未来要走应用型的道路。因为，企业管理软件本身是企业自身管理思想的实现工具，而每个企业的管理方式除了有通用的行业模式而外，还有一些不同的地方，所以，如果按照标准化软件的渠道等模式去售卖企业管理软件，这条路是行不通的。“明基逐鹿”内部专门成立了一个服务部门，为客户提供应用服务，而这也是为什么逐鹿现在有很多回头客户的原因之一。

#### （二）建立内部创业团队

组织开创新的事业，需要寻找一位好的领导者，他除了可以吸纳优秀的专业人才，还可以有效运用在集团内的影响力吸纳所需的资源，使创业团队能够安然度过最艰辛的创业初始期。“明基逐鹿”总经理洪宜幸是明基集团的副总裁，曾在明基集团运作全球化事业之初作为亚太区总经理开拓亚太市场，是一个开创型的领导人。他的团队下有“供应链教父”之称的郑正中博士，“十大 e HR 影响力人物之一”曾文兴，具有多年研发、市场运作经验的销售总监，这些人物都为每个事业单元的发展提供了重要的作用。

#### （三）公司扶持与员工持股计划

当团队决定成立子公司后，即着手进行公司的各项事宜。在公司创立初期，总公司提供全额资金，待第一次增资后，才慢慢由员工提出资金入股，这种由员工入股的方式，形成明基相当特殊的企业文化，员工愿意为了自己的股票而努力工作。子公司成立时总公司发挥在社会上领导级厂商的地位，提供子公司所需要的资金、公司制度和软硬件系统、人才培养与转移、人脉网络的建构与拓展、市场发展与公司信誉的实质帮助。

#### （四）内部创新机制的建立

创业是一项艰苦的事情，因为他没有成熟的经验可供借鉴，更多的时间是需要大家去尝试、去摸索。如果一开始便对创新的想法进行批判、保守的态度便会将很多有可能实现成功的创意扼杀在摇篮中。所以对创意提出者内部应持积极、鼓励的态度，并在条件许可的情况下提供多种机会给其实践。“明基逐鹿”内部有很多年轻人，他们正处于想像力丰富、创意很多的年纪，所以经常会提出很多改善组织运营和日常工作的建议，虽然有的建议在经验丰富的人看来会有些幼稚，但内部采取的态度都是鼓励他去尝试，当然也会提供给他一些建议，以免走弯路。比如，有一次一个刚毕业没几天的毕业生提出了一项改善组织运作流程的建议，这个建议很多来自书本上，具有很多的理想化的东西在里面，注定在实践中是很难实现的，但是，他的主管还是给了他机会去尝试这个机会，最后，虽然经过实践发现这个计划是不可行的，但是，通过大家的一起沟通找到了一条以前从未尝试过的新方法可以提高工作效率。

#### （五）建立内部创业精神和文化

内部创业的团队由于有集团在背后支撑，遇到的困难会比自我创业的企业小一些，如果

引导不善，便会产生大企业的“恐龙症状”等通病，这些是内部创业型企业需要重点重视的。为了避免内部产生这样的问题，“明基逐鹿”通过企业文化让每一位员工把自己的工作都当成一份开创型的事业来看待，给大家一个“没有天花板的舞台”鼓励大家突破常规为自己的工作开创新的格局。

（案例来源：中国人力资源网，明基逐鹿软件（苏州）有限公司 吴宁）

内部创业企业一般都有一个成熟的母公司在背后支撑，所以比起个人创业，创业者可以从母公司得到雄厚的资金支持，并且在创业初期可以共享母公司管理、研发、销售、品牌等力量。“站在巨人肩膀上看世界”并且不用担心资金的拮据，使得内部创业的公司一开始就比个人创业的公司具有更大的格局观。然而内部创业也并非是有母公司的强大支持就能成功的事情，他的成功还受很多方面影响。苗莉（2005）<sup>46</sup>指出，在我国要有效组织企业内创业，必须考虑变革目前的传统管理办法，营造鼓励企业内创业的氛围，转变管理者角色。主要内容如下：

### 一、变革传统管理方法

目前，我国大部分企业沿用的还是传统管理方法，这种方法注重的是程序化和稳定性，而企业内创业注重的是革新和风险承担，将传统管理方法直接应用于企业内创业必然会严重阻碍企业内创业的进程。因此，国内企业在移植和建立企业内创业机制的过程中，需要对传统管理方法进行适当调整。调整的内容主要包括以下几个方面：

#### （一）变革传统管理理念

传统管理理念强调标准化和效率。这一理念隐含的假设是现有业务的合理性。基于这一理念，管理者和员工都埋头于细节工作，忽视对市场和竞争的关注，并规避对现有业务带来冲击的行为。其负面影响在于，企业将因此错失发展良机，特别是会抑制企业内创业活动的开展。

#### （二）变革传统决策方法

传统决策方法的特点是依据以往经验评价新活动方案。这样的决策方法在市场环境相对稳定的情况下虽然具有一定优势，但在动荡的市场环境下，却会导致错误的市场判断，从而导致对企业内创业项目的价值做出错误估计。因此，要保证企业内创业的成功，企业应注意不断检验各种假设，改善决策质量。

#### （三）变革传统报酬制度

受计划经济影响，我国企业在报酬制度设计上一直存在平均主义倾向，导致报酬制度起不到应有的激励作用。从鼓励企业内创业的角度出发，企业应设计专门的报酬制度，对成功的创业活动给予激励，例如，可采取专项奖金或股票等方式，从而诱导更多的企业内创业活动。

#### （四）变革传统晋升制度

国内企业在晋升制度的设计方面，依然依据传统“晋升基于绩效”的观点，其隐含的假设是，一个人在现有岗位工作出色也必然在更高的职位上表现良好。这一假设虽然对技术工作适用，但对管理岗位的晋升却是误区。因为不同的管理层次需要不同能力，一个基层的技术骨干常常不是一个优秀的高层决策者。内企业家的才能主要体现在对市场机会的敏锐洞察，沿用传统晋升制度将抑制他们的能力发挥，因此，企业应对晋升标准做出适当调整，并在晋

<sup>46</sup>苗莉，基于企业内创业的企业持续成长研究[J]. 财经问题研究，2005，(02)

升中着重考虑具有管理才能的创业者。

## 二、营造鼓励企业内创业的氛围

为了保证企业内创业的顺利开展，我国企业除对传统管理方法进行适当调整外，还需要特别在以下几方面着力营造企业内的创业氛围：

允许失败及鼓励试错。新产品或新服务项目不可能立即出现，它需要时间和经历失败，因此对于一个想要通过企业内创业实现持续成长的企业而言，应该允许失败和鼓励试错。

长远眼光。对创业项目的筛选应立足长远，特别是对于与企业目前经营关联不大的创新项目，更需要企业的长远眼光。

为跨部门的合作提供便利。一项创业的成功需要动用企业多个部门的资源，这要求企业打破各部门形成的内部垄断，为跨部门的合作创造条件。

增强员工的自主管理。给予员工更多的自由来决定工作方法将有助于员工创造力的发挥。

## 三、转变管理者角色

在我国企业建立企业内创业机制的过程中，企业最高管理者必须意识到转变管理者角色的重要性，否则很可能导致企业内创业的夭折。为此，需要注意以下两点：

### （一）帮助中层管理人员从行政控制者转变为企业内创业的指导者

企业内创业的开展将对中层管理者的职能和地位形成挑战，从而使他们可能成为企业内创业的颠覆者。由于我国大部分企业采用的仍是“金字塔式”的组织结构，中层管理者数量众多，如果不采取适当措施，他们将成为企业内创业的严重阻碍。为防止这种现象发生，企业必须帮助中层管理者重新定义他们的角色，使他们从原来基于权力的控制者角色转变为起支持作用的指导者。通过重新设计中层管理者的角色，可以使他们成为支持一线企业内创业活动的重要力量。新一代中层管理者可以通过以下三条途径为企业创造价值：1、成为一线创业者强有力的支持者和领航员。2、整合利用一线开发的资源和竞争力。3、缓解管理过程中的冲突和紧张。

### （二）最高管理层的角色从企业家演变为企业内创业的支持者和经营企业家的“政治家”

企业内创业机制的成功建立必须获得最高管理层的支持。因为在其实施过程中同时涉及到组织结构、企业制度、企业文化等方面的变革，没有最高管理层的支持这些障碍是难以逾越的。同时，企业最高管理者也将从经营专家的企业家转变为“政治家”。企业家是经营专家的专家，他自己是否是专家无所谓，关键是他能否善于将一批专家团结在自己周围；而所说的“政治家”是指经营企业家的专家。成功的大公司应该转变为企业家的联盟。因此，我国企业，特别是大型企业的最高管理者，应摆脱以往事必躬亲的工作方式，将角色定位于企业家联盟的掌控者，这不仅要求最高管理者有更高超的管理能力，同时也要求最高管理者有更博大的胸襟和气度。

在詹姆斯·C. 柯林斯与杰里·I. 波勒斯的大作《基业长青》中关于评价一个公司时写道，“最为高瞻远瞩的公司能够持续不断提供优越的产品和服务，原因在于它们是杰出的组织，而不是因生产优越的产品和服务才成为伟大的组织。”而内部创业体系就是缔造一个优秀组织的利器，他让大象也能跳起曼妙的舞姿。

讨论题：

- 1、什么是企业内创业？
- 2、企业内创业和创业的异同点是什么？

- 3、大型企业实施企业内创业的必要性是什么？
- 4、企业内创业与二次创业的区别？
- 5、企业内创业有哪些主要模式？
- 6、企业内创业实施过程中的主要障碍表现在哪些方面？
- 7、如何有效实施企业内创业？

### 案例分析：解读华为：集体辞职与内部创业<sup>47</sup>

国外流传着这样一个调侃故事：企业就像一棵树，树的每层枝丫上都爬满了猴子，上面的猴子往下看，看到的都是笑脸；下面的猴子往上看，满眼都是屁股。

如果有果子，总是顶层的猴子先吃。对于往上爬的猴子，他们的脸先得贴过很多猴子的屁股。能爬多高，取决于他们贴屁股的技巧有多好。呆在上面的猴子，是不会自己溜下来的，除非年老体衰，抓不住树枝掉下去，或者被下面年轻力壮的猴子给硬踢下去。

在陷入困境的时候，上层的猴子会折断几根树枝，抽打下面的猴子。猴子们纷纷往下一层掉，混乱中总会有猴子从树上掉下去。这些不幸者获得的赔偿，就是从飘摇的树上掉下来的果子！

企业中的新陈代谢，看似一种自然的规律，但是，就像故事中所描述的一样，上层的猴子有更多的果子吃，是不会自愿掉下去的。因此，要让下面的猴子有机会爬上去，除了猴子本身的技能之外，企业似乎还需要做些什么。

#### 市场部集体辞职——发展转型期的新老接替

1996年1月，华为发生了一件被内部人称为“惊天地、泣鬼神”的大事——市场部集体辞职。当时，华为市场部所有正职干部，从市场部总裁到各个区域办事处主任，所有办事处主任以上的干部都要提交两份报告，一份是述职报告，一份为辞职报告，采取竞聘方式进行答辩，公司根据其表现、发展潜力和企业发展需要，批准其中的一份报告。在竞聘考核中，包括市场部代总裁毛生江在内的大约30%的干部被替换下来。表面看来，这是华为市场部的一次重大人事变动，而任正非的真实用意，却更加深远。

创业时期的华为，依靠的是一群“土狼”的拼命精神。那时的华为，员工基本上没有休息日，晚上加班更是非常平常的事。由于长期过度疲劳，许多高层领导都患上了各种慢性疾病，“华为的成功，使我失去了孝敬父母的机会与责任，也侵蚀了自己的健康。”任正非在《我的父亲母亲》一文中所讲的这番话，是对华为艰苦创业历史的真实写照。

1995年，随着自主开发的C&C08交换机市场地位的提升，华为的年度销售额达到了15亿元，标志着华为结束了以代理销售为主要赢利模式的创业期，进入了高速发展阶段。创业期涌现的一批个人英雄，随着公司业务的转型，许多已经无法跟上企业快速发展的步伐。企业管理水平低下的问题，也逐渐暴露出来，成了制约公司继续发展的瓶颈。正如任正非所说：“华为初期的发展，是靠企业家行为，抓住机会，奋力牵引，而进入发展阶段，就必须依靠规范的管理和懂得管理的人才。”

华为当时所面临的，是整个中国社会的一个普遍问题：官只能越做越大，工资只能越升越高，免掉或降低职位，都意味着彻底的失败。因此，选择什么样的变革模式，尽量减少对人们心理所造成的冲击，是解决问题的关键。集体辞职，让大家先全部“归零”，体现了起跑位置的均等；而竞聘上岗，则体现了竞争机会的均等，这种看似“激烈”的方式的背后，实际隐含着的是一种“公平”。毛生江慷慨激昂的去职宣言，更让其他下岗干部平静许多，它充分体现了任正非高超的领导艺术：在顺利实现人员更替的同时，最大限度地保留了落选员工的面子，也为华为“干部能上能下”制度的推行打下了良好的思想基础。

<sup>47</sup> 作者：吴建国，转引自 [http://www.ccw.com.cn/work2/corp/guanli/htm2004/20040226\\_09ZZ2.asp](http://www.ccw.com.cn/work2/corp/guanli/htm2004/20040226_09ZZ2.asp)

2000年1月，任正非在“集体辞职”4周年纪念讲话中，对那次历史事件给予了高度的评价：“市场部集体大辞职，对构建公司今天和未来的影响是极其深刻和远大的。任何一个民族，任何一个组织只要没有新陈代谢，生命就会停止。如果我们顾全每位功臣的历史，那么就会葬送公司的前途。如果没有市场部集体大辞职所带来对华为公司文化的影响，任何先进的管理，先进的体系在华为都无法生根。”

#### 内部创业——组织转型期的新老接替

2000年的下半年，华为出台了《关于内部创业的管理规定》，规定凡是在公司工作满二年以上的员工，都可以申请离职创业，成为华为的代理商。公司为创业员工提供优惠扶持的政策，除了给予相当于员工所持股票价值70%的华为设备之外，还有半年的保护扶持期，员工在半年之内创业失败，可以回公司重新安排工作。

当时，数以千计的华为员工自由组织起来，开始了自己的创业历程，其中包括李一男、聂国良二位公司董事常务副总裁。任正非在欢送李一男的讲话中，把华为鼓励内部创业的目的概括为：一是给一部分老员工以自由选择创业做老板的机会；二是采取分化的模式，在华为周边形成一个合作群体，共同协作，一起做大为事业。潜在的含义是希望通过创业员工的自我尝试，趟出一条血路，弥补华为在分销渠道方面与竞争对手的明显差距。然而，任正非没有道出更加深层的目的：实施第二次有组织的老老接替运动，将一部分老员工分流出去。

2000年，是华为在IBM帮助下进行业务流程变革的第二个年头，华为正从职能型组织向市场导向的流程型组织转变。这种转变的结果之一，就是管理层级的减少和中层管理编制的压缩。当时公司中高层干部中流传着一副对联：“下岗下岗再下岗，裁员裁员再裁员”，横批为“精官简政”。因此，内部创业的举措，实际上是给一批在公司长期工作的中层管理者寻找一条良好的出路。任正非是一个深念旧情的人，基本上不主张直接裁员的精简方案。在他看来，采取内部创业模式，企业拿出一笔费用来支持老员工，既保护了离职创业员工的基本利益，也为华为未来发展培植了良好的周边关系，是一件一举多得的大好事。

再比较一下可以发现，1996年和2000年，都是华为历史上发展比较迅猛的时期，在市场发展良好的情况下进行大型的人员调整，不会对公司的生存产生致命的影响。

如果说1996年的市场部集体辞职，是一次新老接替的成功尝试的话，那么2000年的内部创业，却成了华为心中永远的痛！

内部创业，通过给予一定的优惠政策，希望一部分难以发展的老员工自愿退出，结果却没能如愿。老员工持有大量的内部股票，每年可以享受大笔的分红收入，加之美国爱默生公司将要收购华为电气业务的消息以及华为可能上市的传闻，更加坚定了他们不想离开的决心。再退一步来讲，即使在这几年华为业绩徘徊的时候，那些所谓的“沉淀层”，还是紧紧抱着华为这棵大树。这样一来，内部创业真正走掉的，绝大多数都是骨干员工，他们更希望寻求外部发展的机会，也是创业力量急需获得的人才。

内部创业的另外一个目的就是贯彻任正非“收紧核心、开放周边”的策略，让创业员工形成华为产品的分销渠道，结成以华为为“轴心”的联盟。但事实证明，这又是一个“一厢情愿”的设想，对于离职创业的员工而言，一旦脱离华为，其自身的生存与发展是第一位的选择，与华为的合作，只是开始阶段的一种简易模式。随着企业的深度发展和规模扩张的需要，必然会像其他创业公司一样，要么同时代理其他公司的产品，要么向价值链的上游整合，开发自己的产品，而这样的结果，不是同时与华为的竞争对手结盟，就是直接成为华为的竞争对手。实际上，无论是李一男的港湾网络，还是黄耀旭的钧天科技，或者刘平的格林耐特，都是朝后一条道路发展，这恰恰是华为所最不愿看到的结果。如果不是IT的冬天制约了它们的快速发展的话，“华为创业系”对华为的威胁，可能会超过中兴、UT斯达康等传统对手。

内部创业，涣散了华为军心。华为统一强大的文化体系，是其十数年发展壮大的内在动力。内部创业实施之前，想挖走华为的员工，难度非常之大。1999年，某猎头公司曾以50万元年薪的高价劝说华为市

市场部的一名员工跳槽到一家跨国企业，他当时在华为的年薪虽然只有 20 万元，却根本没有离开华为的打算。如果谁想要挖走华为的一个团队的话，那就更是难上加难。而 2000 年之后，来挖华为员工的，基本上都是创业出去的员工，自己人挖自己人就容易许多。继续留在华为的员工，看见周围熟悉的同事不知什么时候又走了一批，战斗力也大不如前。另外，在竞争激烈的市场环境之下，那些从华为创业出去的代理商们，首先想到的就是利用华为内部的力量来强化自己，营销活动中，他们与华为营销人员的内部交易越来越多，产生了市场上流传的“内外联合创华为树根”的现象。

（资料来源：[http://www.ccw.com.cn/work2/corp/guanli/htm2004/20040226\\_09ZZ2.asp](http://www.ccw.com.cn/work2/corp/guanli/htm2004/20040226_09ZZ2.asp)作者：吴建国）

案例讨论题：

- 1、96 年市场部集体辞职与 2000 年华为公司推行企业内部创业有什么不同的背景？
- 2、华为公司为什么要在公司内部推行企业内部创业？
- 3、如果你是华为公司推行企业内创业的负责人，如何防范企业内创业给公司带来的负面影响？
- 4、大型企业如何有效组织企业内部创业？

## 第三篇 成功创业与大学生成才

### 第十章 成功的创业者

创业是一个令人激动的过程，也是一个充满艰辛的过程。能否到达成功的彼岸是每个创业者无时无刻不萦绕心头的问题。显然，光有创业的梦想和热情是远远不够的，幸运女神也并不会频频降临。成功是多种因素共同作用的结果。创业成功更是一个好的职业生涯规划结下的硕果，规划造就成功，这一点对于正处于职业生涯探索期的大学生而言尤其重要。

我们曾谈到，创业的含义有广义和狭义之分。广义的创业是指个人（不管是独立的还是在一个组织内部）追踪和捕获机会的过程，是一个建立远景、制造变革和发挥创造性的动态过程。而狭义的创业则是指自主创业。因此，从广义来说，一个成功的创业者，既可能是一个企业家，也可能是一个将赖以谋生的职业转化为自己的事业，并取得非凡成就的受雇者。

#### 第一节 创业成功的标准与评价

##### 一、创业成功的标准

成功意味着什么？成功时发生的事和一定要拥有的东西、成功的时间、成功的范围、成功与健康、成功与家庭、被承认的社会地位和方式、想拥有的权势和社会的地位、能使自己满意的金钱数等等，这些都是每个创业者思绪经常会触及的。

##### （一）界定成功标准

##### 1、什么是成功标准？

成功需要标准。对于创业者而言，成功标准就是在对创业目标的审视和评估的基础上，对自己创业目标实现程度的认可描述。成功标准和创业目标一道构成“职业愿景”。

成功可能是某个标志性的事件，比如自己的企业成功上市；也可能是一个数字性的目标，比如自己的企业年销售额达到某个水平；还可能是某种奖励，比如作为一个学者获得领域内至高无上的奖项。在创业过程中，由于每个人的价值观念是不同的，因而每个人的成功标准都不尽相同。同时由于所处的阶段不同，并非所有人对自己的成功都有清晰的标准可以衡量。但是作为一个有志于创业的人来说，有意识并客观地界定自己的成功标准是十分重要的。

##### 2、成功标准的特征

1、个性化：成功标准反映的是个人的价值观，因而具有个性化的特点。对于刚刚走上创业之路的人来说，尤其要客观、真实地分析自己的禀赋、资源和外部环境等诸多因素，不宜妄自尊大、也不要妄自菲薄，更不要用别人的成功标准来替代自己的选择；

2、激励性：成功标准和创业目标一道构成的“职业愿景”，能使人产生强大的驱动力，从而促进个人素质的提高和潜能的发挥。

3、评价的差异性：创业成功与否，个人、家庭、企业、社会判定的标准都存在一定的差异。如果能在这四类评价体系中得到平衡，其成功标准无疑是十分完善的。

4、物质和精神的双重性：对于大多数人来说，成功不仅仅意味着金钱的满足，工作环境的融洽、社会地位的提高、战胜自我超越自我的成就感等精神层面的成功同样具有重要的意义。

案例：泰豪人的创业成功标准

泰豪科技股份有限公司是一个成长迅速的高科技企业，董事长黄代放为企业员工明确了核心价值观，即“承担责任实现”：个人的成功在于承担责任的实现；人生的价值在于不断地承担责任。

在泰豪的企业文化中，创业文化极为浓厚，以下这段名为“我的信条”的话在企业的各个场合不断地被重复：“我不会选择去做一个平庸的人，我有权成为一个不寻常的人，我寻找机会，但不寻找刺激；我不希望在他人的照顾下碌碌无为，那将被人轻视而使我感到痛苦不堪。我要做有意义的冒险，我要梦想，我要创造，我要失败，我也要成功。我宁愿向生活挑战，而不愿过有保障的乞求的生活；宁愿要达到目的时的激动，而不愿要乌托邦式的毫无生气的平静。我寻求公平的竞争，以求对社会环境有所贡献。我轻视能劳而不劳以及不劳而获。我不会用我的自由去与袒护作交易；也不会用我的尊严去与施舍做买卖；我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。我的天性是挺胸自立，坦诚而无所畏惧。我勇敢地面对这个世界，自豪的说：‘在大家的帮助下，我已经尽到一个人应该去尽的职责。’”

对于泰豪的创业者们而言，这段话就是他们共同的成功标准。

## （二）确定成功标准

确定成功标准可以根据创业者的类型、“职业锚”和职业个性，结合各自的职业生涯目标，从不同的角度进行。

### 1、根据不同的创业者类型确定成功标准

在前文曾提到，创业者可分为自主创业者、从属创业者和内部创业者三种类型，由于他们所承担的任务不同，所以其成功标准也是不一样的（见表 10—1）。

表 10—1 不同类型创业者的成功标准

类型	定义	任务	成功标准
自主创业者	企业的创始人或事业的发起者	策划实施企业的组建； 进行运行管理； 企业的重大决策	企业成功组建后获得盈利，产生预期中的经济效益和社会效益； 个人才能得以充分发挥，潜能得以充分发掘； 投资得到最大化回报、社会地位提高、精神需求得到满足
从属创业者	自主创业者的合伙人或主要帮手	协助创建者进行企业的管理； 提供决策参谋； 分担企业领导人的职责	企业成功运行； 个人对企业的发展贡献得到充分肯定，精神和物质得到最大化回报；
内部创业者	在组织内部进行创新活动，实现创业	完成本职工作； 进行工作创新、技术创新或新产品开发等创新活动	创新活动取得收益、获得成功； 在组织及行业领域内得到肯定； 个人精神与物质需求得以满足

### 2、根据“职业锚”确定成功标准



“职业锚”是美国学者施恩提出的。所谓“职业锚”就是指当一个人不得不做出选择的时候，无论如何都不会放弃的职业中的那种至关重要的东西或价值观，实际上就是人们选择和发展自己的职业时所围绕的中心。一个人对自己的天资和能力、动机和需要以及态度和价值观有了清楚的了解之后，就会意识到自己的“职业锚”到底是什么。

“职业锚”是早期个人和工作情境之间相互作用的产物，只有经过若干年的实际工作才能被发现，“职业锚”的核心内容由三部分内容组成：（1）自身的才干和能力，以各种作业环境中的实际成功为基础；（2）自身的动机和需要，以实际情境中的自我测试和自我诊断的机会以及他人的反馈为基础；（3）自身的态度和价值观，以自我与外部环境的准则和价值观之间的实际遭遇为基础。

“职业锚”与创业成功的标准密切相关。一个人只有在明确自己的“职业锚”，了解自己的志趣之后才能明晰自己创业成功的标准和内涵。下面这张表（表 10—2）显示了不同“职业锚”可能的成功标准。

表 10—2 不同“职业锚”的成功标准

“职业锚”类型	行为特征	成功标准
技术/功能能力型	①强调实际技术、功能等业务工作。 ②拒绝一般管理工作，但愿意在其技术、功能领域管理他人。 ③追求在技术、功能能力区的成长和技能不断提高。	其成功更多地取决于该领域专家的肯定和认可，以及承担该能力区日益增多的富有挑战性的工作。
管理能力型	①追求承担一般管理性工作，且责任越大越好。倾心于全面管理，掌握更大权力，肩负更大责任。 ②具有强有力的升迁动机和价值观，以提升、等级和收入作为衡量成功的标准。 ③具有分析能力、人际沟通能力和情感能力的强强组合。 ④对组织有很大的依赖性。	表现出成为管理人员的强烈动机，“他们的职业经历使得他们相信自己具备被提升到那些一般管理性职位上去所需要的各种必要能力以及相关的价值倾向”，必须承担较高责任的管理职位是这些人的最终目标。
安全稳定型	①追求安全、稳定的职业前途。 ②注重情感的安全稳定。觉得在一个熟悉环境中维持一种稳定的、有保障的职业对他们来说是非常重要的。 ③对组织具有较强的依赖性。 ④没有太大的抱负。个人职业生涯的开发与发展往往会受到限制。	重视长期的职业稳定性和工作保障性，愿意选择能够提供有保障的工作、体面的收入、可靠的未来生活的职业。
自主独立型	①希望随心所欲安排自己的工作方式、工作习惯、时间进度和生活方式，追求能施展个人职业能力的工作环境，最大限度地摆脱组织的限制和约束。 ②追求在工作中享有自身的自由，有较强的职业认同感，认为工作成果与自己的努力紧密相连	希望摆脱那种政府机关、大型企业和事业单位依赖别人的境况。不愿受别人的摆布、领导，有强烈的技术或自我实现的功能导向。他们追求的这种职业导向往往是在自己独立的工作或参与合伙创办一个实业中实现的。

创造型	①有强烈的创造需求和欲望。 ②意志坚定，勇于冒险。 ③能力结构的多元性。	希望建立或创设某种完全属于自己的东西：一件署着自己名字的产品或工艺、一家自己的公司或一批反映自我成就的个人财富等等。
-----	--	--

如果决定做一项工作，什么时候觉得好处不大了就马上放弃，这说明还没有找到自己的“职业锚”。一旦找到职业锚，就会愿意为自己所做的事情承担风险、献出时间和精力，失去名誉、地位、金钱、甚至健康也决不放弃！因此，“职业锚”的确定即意味着赖以谋生的职业将转化为自己的事业。从这个角度来讲，任何一个成功的创业者都是找到了自己“职业锚”的人。

#### 案例：鲁迅的“职业锚”

1906年初，25岁的鲁迅在仙台医学专门学校留学，他在课间放映的幻灯片中看到，日军屠杀中国人而中国村民竟麻木不仁地围观。这使鲁迅痛切地感到，医治人们的精神比医治肉体更重要，于是毅然决定弃医从文。1917年，新文化运动兴起，鲁迅积极投身新文化运动。他以小说为武器，向旧世界发出了勇猛的呐喊。1918年5月首次使用“鲁迅”笔名在《新青年》四卷五号上发表《狂人日记》，在当时产生了振聋发聩的深刻影响。鲁迅是这个文化新军的最伟大和最英勇的旗手。鲁迅的一生是为民族和社会的解放，鞠躬尽瘁，死而后已的一生。他用自己如“投枪、匕首”一样的笔为人类的正义和世界和平而战斗，他是中华民族伟大民族魂的象征和杰出代表。鲁迅逝世后上海民众代表敬献的“民族魂”挽幛，反映了人民的心声。

弃医从文，是鲁迅一生中最重要的选择，也是鲁迅确定了自己“职业锚”后的选择，正是它驱使鲁迅在中国现代文学史，甚至是中国民主革命进程中取得了崇高的地位。

### 3、根据职业个性确定成功标准

不同的个性特征和职业特性，往往会产生不同的成功标准：

(1) 进取型：持这类成功标准的人通常被认为是“野心勃勃”，他们在一个组织中，其目标就是全力以赴，达到组织权力结构的最高点，成为组织的“一把手”，甚至过程中即使有所牺牲也在所不惜。并且通常会比其他类型显示出更强的进行自主创业的愿望。

(2) 安全型：这类人追求在职业生涯中获得认可、得到尊敬，即使不能成为一个组织的领导人，只要工作氛围“安全”、被领导和同事视为“圈内人”，他们就会觉得满足。

(3) 自由型：这类人在工作过程中不愿意被控制，不愿意被各种死板的条例套住，希望在工作中充分施展自己的聪明才智，得到自由发挥的空间。因此他们特别在意组织的工作氛围、组织文化以及工作方式。

(4) 攀登型：喜欢刺激和冒险是这类人的共同特点，他们的成就感来自挑战自我、挑战工作，因此他们往往会厌倦单一不变的工作内容和环境，总是追求职业经历的多样化。

(5) 平衡型：在工作、家庭关系和自我发展之间取得平衡对于他们而言是非常有意义。为了工作牺牲其他是不能接受的，因此这类人可能会因为其他原因失去职业生涯更大的成功，但是他们却不认为这是失败。对于他们而言，工作只是人生的一个部分，而不是全部。

需要指出的是，这五种类型都有产生成功创业者的可能，而并非只局限在进取型或攀登型中。

## 二、创业成功的评价

当创业目标和创业成功标准确定后，创业成功的评价便成为可能而且是必要的环节，它

将有助于创业调整职业生涯的节奏和策略。

### （一）创业成功的评价原则

进行创业成功与否的评价须体现个性化和利益一致性原则。

#### 1、个性化原则

日本学者田崎仁经过研究后发现每个人的职业价值观是不同的，它在基本理念方面影响和决定着人们的职业选择的方向，决定着人们的工作态度与劳动绩效水平，从而影响人的职业生涯发展情况。他把人的职业价值观分为以下九种类型：（1）独立经营型。独立经营类型的人不愿受别人指挥，凭自己的能力拥有自己的工作和生活领地，如个体工商户、私人开业医生、私人律师等；（2）经济型。经济类型的人认为“钱可通神”，金钱就是一切。他们认为人与人之间的关系是金钱关系，连父母与子女之间的爱也带有金钱的烙印；（3）支配型。也称独断专行型。这种类型的人想当组织的领导，无视他人的想法，以能够“支配他人”为心理满足；（4）自尊型。自尊类型的人受尊敬的欲望很强，渴望能有社会地位和名誉，希望常常受到众人尊敬。这种人在欲望得不到满足时，由于过于强烈的自我意识，有时反而很自卑；（5）自我实现型。自我实现类型的人对世俗的观点、利益等并不关心，一心一意想发挥个性，追求真理，不考虑收入、地位及他人对自己的看法，尽力挖掘自己的潜力，施展自己的本领，并视此为有意义的生活；（6）志愿型。志愿类型的人富于同情心，把别人的痛苦视为自己的痛苦，在帮助别人的过程中获得个人心理的满足与快乐。他们不愿意干表面上哗众取宠的事；（7）家庭中心型。家庭中心类型的人过着十分平凡但又安定的生活，他们重视家庭，为人踏实，生活态度保守，不敢冒险，对待职业生涯也很慎重；（8）才能型。才能型的人单纯活泼，重视个人才能的表现与被承认。他们把深受周围人的欢迎看作是乐趣，能以不凡的谈吐、新颖的服装博得众人好感，并常把气氛搞活跃；（9）自由型。自由型的人开始工作时无目的、无计划，但能调整行为以适应职业环境；他们常被周围人认为无责任感，但能承担有限的责任；不麻烦他人，无拘无束，生活随便。

从理论上说，这些不同的职业价值观背后都有可能产生成功的创业者。但是，不同的价值观却一定会产生不同的成功标准。比如志愿型的人认为终己一生为社会做出自己最大的贡献就是成功，哪怕清贫一生，但这种结果对于经济型的人而言是不可接受的。因此，进行创业成功与否的评价必须体现个性化的原则。

#### 2、利益一致原则

对创业成功进行评价时应该遵循一个全面评价、利益一致的原则。个人、家庭、组织以及社会仍至于历史的评价是否一致？我国古代曾有一种不正确的成功观念，所谓“不流芳百世，也要遗臭万年”，西方也有枪杀名人政要以搏“名垂青史”的例子。这些令人不齿的言行就是违背了成功需要体现利益一致的原则。

下表（表 10—3）反映了各类评价者对创业成功标准进行评价的内容和标准。

表 10—3 创业成功标准的综合评价体系

评价方式	评价者	评价内容	评价标准
自我评价	本人	自己的才能是否充分施展、需求是否得到满足 是否对自己在企业发展、社会进步中的贡献满意 是否对自己职称、职务、工资待遇的变化满意 是否对处理职业生涯发展与其他人生活活动关系的结果	根据个人的价值观及个人知识、能力水平

		满意	
亲友评价	家庭成员 朋友等	是否能够理解 是否给予支持和帮助	根据家庭文化,交 际圈层次、氛围
组织评价	同事、 组织管理 体系	是否有下级、平级同事的赞赏 是否有上级(受雇者)的肯定和表扬 是否有职称、职务的提升或职务责、权、利范围的扩大 是否有行业内相关人士的肯定	根据组织管理体 系、组织文化及总 体运营水平
社会评价	社会舆论 社会组织	是否有社会舆论的支持和好评 是否有社会组织的承认和奖励	根据社会文明程 度、发展阶段
历史评价	历史	是否符合、顺应时代发展、进步规律	根据历史唯物主 义的观点

## (二) 怎样进行创业成功的评价

进行创业成功的评价往往可以通过定性和定量两种方法进行。定量方法较为简单,只要将现实情况与根据事先制定的目标指标进行对比即可。下面我们主要介绍结合职业生涯周期进行的分阶段评价法和成效评价法两种定性分析方法。

### 1、分阶段进行评价

国内外的学者们对职业生涯周期的分类有许多种,我们介绍美国学者施恩的观点。他将职业生涯划分为9个阶段(见表10-4)。根据人的生命周期的特点及不同年龄阶段所面临的问题和职业工作主要任务,对自己进行客观地评价是十分必要的。

表 10-4 职业生涯周期表

阶段	年龄段	主要任务
成长、幻想、探索阶段	0~21 岁	(1) 发展和发现自己的需要和兴趣,发展和发现自己的能力和才干,为进行实际的职业选择打好基础。 (2) 学习职业方面的知识,寻找现实的角色模式,获取丰富信息,发展和发现自己的价值观、动机和抱负,做出合理的受教育决策,将幼年的职业幻想变为可操作的现实。 (3) 接受教育和培训,开发工作世界所需要的基本习惯和技能。在这一阶段所充当的角色是学生、职业工作的候选人、申请者。
进入工作世界 (应聘者、新学员)	16~25 岁	(1) 进入劳动力市场,谋取可能成为一种职业基础的第一项工作。 (2) 学会如何寻找、评估和申请一种职业,并做好现实有效的第一项工作的决策和选择。 (3) 个人和雇主之间达成正式可行的契约,个人成为一个组织或一种职业的成员。
基础培训 (实习生、新手)	16~25 岁	(1) 了解、熟悉组织,接受组织文化,融入工作群体。 (2) 尽快取得组织成员资格,成为一名有效的成员。 (3) 适应日常的操作程序,应付工作并承担相应职责。
早期职业的正式 成员资格	17~30 岁	(1) 承担责任,成功的履行与第一次工作分配有关的任务。 (2) 发展和展示自己的技能和专长,为提升或进入其他领域的横向职业成长打基础。

		(3) 根据自身才干和价值观, 根据组织中的机会和约束, 重估当初追求的职业, 决定是否留在这个组织或职业中, 或者在自己的需要、组织约束和机会之间寻找一种更好的发展道路
职业中期	25 岁以上	(1) 选定一项专业或进入管理部门。 (2) 保持技术竞争力, 在自己选择的专业或管理领域内继续学习, 力争成为一名专家或职业能手。 (3) 承担较大责任, 确实自己的地位。 (4) 开发个人的长期职业计划。 (5) 寻求工作、家庭、自我三方面的平衡
职业中期 危险阶段	35~45 岁	(1) 现实地估价自己的进步、职业抱负及个人前途。 (2) 就接受现状或者争取看得见的前途做出具体选择。 (3) 建立与他人的良好关系
职业后期	40 岁以后 直到退休	(1) 成为一名良师, 学会发挥影响, 指导、指挥别人, 对他人承担责任。 (2) 扩大、发展、深化技能, 或者提高才干, 以担负更大范围、更重大的责任。 (3) 如果只求安稳, 就此停滞不前, 则要接受和正视自己影响力和挑战能力的下降
衰退和离职 阶段	40 岁之后 到退休	(1) 学会接受权力、责任、地位的下降。 (2) 基于竞争力和进取心下降, 要学会接受和发展新的角色。 (3) 评估自己的职业生涯, 着手准备退休。 (4) 离开组织或职业——退休。在失去工作或组织角色之后, 面临两大问题或任务: (5) 保持一种认同感, 适应角色、生活方式和生活标准的急剧变化。 (6) 保持一种自我价值观, 运用自己积累的经验和智慧, 对他人进行传、帮、带

每个职业生涯阶段都有着特定的任务, 对于大多数人而言, 在相应阶段实现、完成相应的任务是理所应当的。我们往往看到的是创业者足可彪炳史册的功绩, 其实, 涓涓细流汇成大海, 各个阶段任务的成功实现将会积累成整个人生的成功。

## 2、创业成效的评价

创业的过程一般应分解成若干个阶段, 当阶段目标完成后, 要主动进行自我评价。个人可以根据自己情况制定具体的指标来评估成效、查找问题, 并有针对性地进行调整修正, 直至进行再选择。下表(表 10—5)列举了创业成效的自我评价项目:

表 10—5 创业成效的自我评价

项目	评估内容	调整方向
人生目标	人生目标的层次是否定位不当? 目标的侧重点是否合理?	人生目标的修正
创业目标	所选择的职业是否适合自己? 创业目标是否定位不当?	创业目标的重新选择
创业发展	是否在发展途径中有太多、太强的竞争对手?	创业发展路线的重新选择

途径	创业前期准备时间太长或太短？ 资源整合情况如何？	
创业规划 方案	规划是否周密？ 长期计划是否缺乏战略性？ 短期计划制定是否详细？	实施措施与计划的变更
培训	自我培训是否不足？ 培训内容是否与创业目标一致？	增加有针对性的培训

## 第二节 成功创业者的素质特征

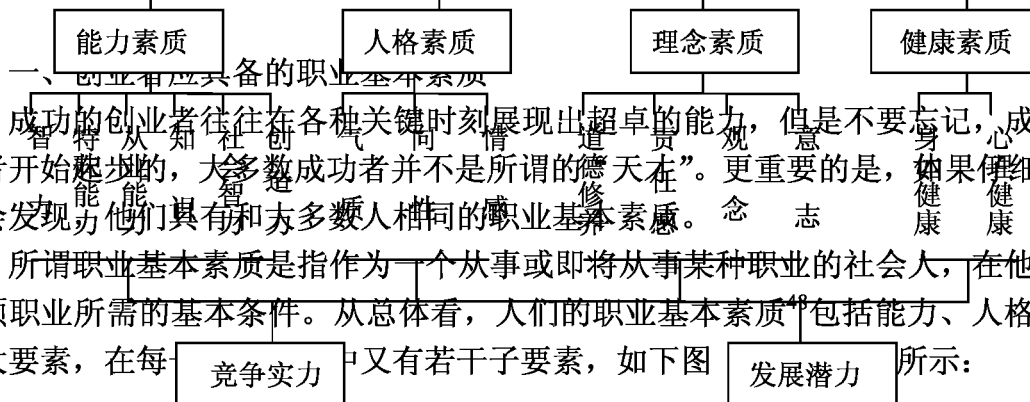


图 10—3 职业素质结构图

### (一) 能力素质

能力是最重要的职业素质，往往需要经过有针对性的培训方能得到培养和提高。能力素质包括智力、特殊能力、从业能力、知识、社会智力和创造力。

#### 1、智力

智力是指人认识客观事物并运用知识解决实际问题的能力。对于智力水平，心理学采用“智商”(IQ)指标来衡量。一般来说，人的智商标准平均状态为 100 分，分数越高，智力水平越高。智力一般包括感知力（特别是其中的观察力）、记忆力、思维力和想象力四个方面。

#### 2、特殊能力

人群中有一部分人在某个特殊的领域里具有更为突出的能力，因而会更擅长于某项工作，这就是所谓的特殊能力。国外的专家指出，有人可以在以下这些能力上表现出过人之处：语言能力、数学计算能力、空间判断能力、形态知觉能力、文书事务办公能力、动作协调能力（眼、手动作协调）、手指灵活性、手的灵巧性、眼-手-足的配合能力、辨色能力等。

#### 3、从业能力

这是职业对于从业资格条件的要求，包括有：能向<sup>49</sup>、普通教育程度、专门职业培训、环境条件、体力活动、工作职能和兴趣、性格。在涉及某个具体的职业时，我们往往称从业

<sup>48</sup> 本段落内容多转引自加拿大《职业岗位分类词典》，北京：高等教育出版社，1988

<sup>49</sup> 能向是指人们从业能力方向，或者说是智力和各种特殊能力的不同组合结构。一个人要获得成功就必须让自己选择的职业或者事业与能向尽量保持一致。

能力为技能，即经过训练而熟练化、规范化的动作系列或思维系列，是从事具体的职业活动的的能力。

#### 4、知识

知识是指人们头脑中所记忆的经验 and 理论。知识分为“一般经验”和“理论”两种。当知识带有逻辑性、体系性、科学性时，就成为理论；而一般经验则时零碎的、片断的。从社会职业活动的角度看，知识可分为一般知识和专业知识，专业知识则包括理论知识和工作经验（操作知识）。

在现实社会中，教育部门负责传授一般知识和专业理论知识，培训机构则着重传授工作经验和操作技能。人们通过这些部门和机构增加知识储备，提高人力资本存量。因此一个人的教育程度（即所谓的学历）、培训状况（可通过相应的资格证书反映）往往是社会判断其知识水平的依据。

#### 5、社会智力

社会智力是指人们所具备的社会活动能力、人际交往能力。一般包括以下内容：计划能力或规划能力、决策能力、组织能力或协调能力、人际关系能力或沟通能力、说服能力、领导能力，等等。

一个人的社会智力水平对于其职业生涯、创业生涯的设计、实践和获取成功，都有着巨大的影响。

#### 6、创造力

是使人能够经常取得创造性产物的能力和素质的总和，是人力资源所具有的一种复杂的、高层次的心理特质。创造力以一定的智力水平为基础。创造力比智力复杂、难度还要大，内容也要丰富得多，对于成功的影响作用也更加明显。

毫无疑问，创造力是创业者不可或缺的素质。但应当指出的是，创造力并不神秘，它并不只是少数成功者、少数“天才”的专利。每个人身上都蕴藏着创造力，每个人都是一个潜能巨大的宝库，但需要通过一定的途径将它“导引”出来。我们在下一节中将更详细地讨论如何开发创造力、挖掘潜能这个问题。

### （二）人格素质

人格是心理学范畴的研究对象，人格可以分为气质、向性和情感三个方面

#### 1、气质

气质是指表现在人的心理活动方面和行为特征方面的具有稳定性的个人特点。它是一个人最基本的心理特征。气质本身其实并无好坏之分，但气质却影响着一个人的工作效率，甚至在一定程度上还关系到事业的成败。

具有某种气质特征的人，会在不同的活动中，都表现出相同的心理活动和外部特点。例如，有的人脾气暴躁，容易冲动；有的人性情温和，不慌不忙；有的人聪慧机敏，灵活好动；有的人反映迟钝，喜欢安静。

人的气质表现是不以人们的活动目的、内容和动机的改变而改变的，而是具有显著的、独特的个人色彩，在活动中表现出突出的个性，任何一种气质都有积极和消极两个方面，这两个方面相伴而生、相互依存。不同气质的人完成同一种工作的效率和所付出精力的大小是不同的。例如，脾气暴躁、易冲动的人难以胜任秘书、财会等工作，性情安静的人难以胜任应急性很强的工作。

#### 2、向性



向性，也可称之为性格特征。所谓性格是指表现在人的态度和行为方式中较为稳定的心理特征的总合。性格是经常性的态度和行为方式，不是那种特殊条件下表现出来的态度和行为方式。人的性格形成依赖于所处的社会和家庭环境，一个人的性格塑造与锤炼也必然受到社会大环境的制约和各自的身体状况、社会阅历、知识结构、主观努力的影响。

心理学家把人的向性分为外向型和内向型。外向型的人大多开朗、活泼、为人处事灵活多变，情感外露，独立性强，处事果断，心理活动倾向于外部，但做事马虎，松散、有始无终、容易急躁；内向型的人倾向于内部，但常常墨守成规，反应迟钝，优柔寡断，为人孤僻。但由于一些人的内向和外向的特点并不明显，因而实际上在内向和外向之间还存在一个过渡形态。

一般而言，如果一个人的个性好喜与其从事的职业相适应，就会充满愉快感，而愉快的体验易激活大脑兴奋中心，提高工作效率。

### 3、情感

情感是人们对客观事物的态度、体验、感受以及相应的行为反应，是人对待外部的刺激情境的神经反应、主观体验、价值判断和做出行为反应的心理基础。情感可以分为基本情绪和情绪状况两大方面。

人的基本情绪最重要、最常见的是快乐、愤怒、恐惧和悲哀四种情绪。在这几种基本情绪外，学者们划分出了更多的类型，我们中国则有传统所谓“七情六欲”之说；情绪状态则包括心境、热情和激情三方面情感内容和与外部事物关系的应激、挫折状态。

人的感情是非常复杂的，其对人的成长、成功的重要作用也日益被人们所重视。“情商”（情感智商）理论一经提出之后得到广泛的认同，这正是情感、情绪因素在职业生涯、创业过程中的重要性的体现。《孙子兵法》中也有关于情感因素带来影响的论述：“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战。合于利而动，不合于利而止。”“怒可以复喜，愠可以复悦。国忘不可以复存，死者不可以复生。”

### （三）理念素质

所谓理念是指具有指导意义的基本生活态度和基本行为准则，在不同领域里可以有不同的表现。在职业发展和创业成功的角度看，理念的内容包括一般道德、职业道德、职业价值观、责任心、意志力、创业观念、创业精神观念等。

对于创业者而言，理念素质显得十分重要，可以说一个成功的创业一定源自于一个正确的理念起点。我们将在下一章详细介绍创业者的理念素质。

### （四）健康素质

“健康是革命的本钱”，现代经济学认为健康是人力资本的重要组成部分，以往认为在健康上的花费是消费的观点也被经济学家们否定。定期参加体育、休闲活动，保持身心愉悦，可以释放缓解工作压力、增加工作效率，延长工作时间，实际上是减缓了人力资本的折旧，因而被认为是一种人力资本投资。众所周知，健康包括身体健康和心理健康。世界卫生组织对健康下的定义是“健康，不但是没有身体的缺陷和疾病，还要有完整的生理、心理状态和社会适应能力。”

#### 1、身体健康

身体健康意味着身体结构正常、生理机能良好、体魄强健；意味着抵御疾病的能力较强；还意味着适应社会生活的能力较强。这些对于那些面对艰辛的创业之路的人来说是不可或缺的。熟悉《三国演义》的都知道“出师未捷身先死”的诸葛亮，他于戎马倥偬岁月中一直无

暇调整自己疲惫的身心，最后英年早逝，留下千古遗憾。现代社会竞争日益激烈，对于事务繁忙的创业者来说一定要树立这样一个理念，保持身体健康的一切活动并不是休闲性的消费，而是重要的投资。

## 2、心理健康

心理健康是指个体心理在本身及环境条件范围内所能够达到的最佳状态。心理健康能够有利于充分发挥既有的素质，也能够更好地激发自身潜能，还能弥补身体健康的不足。达到心理健康的具体标准为以下六点：（1）认知过程正常，智力正常；（2）情绪稳定、乐观、心情舒畅；（3）意志坚强，做事有目的、有计划、有步骤、有方法、能克服困难达到目的；（4）人格健全，性格、能力、价值观等均正常；（5）养成健康习惯和行为，无不良行为；（6）精力充沛地适应社会、人际关系好。

以上所说的四类职业素质有些是较为明显地可以被自己认识，有些则需要通过一定的辅助工具方能明确；有些是属于先天的禀赋，有些则可以通过后天的训练获得或改进。在创业的每一个阶段，都要有必要对自己的各类职业素质定期进行“盘点”，时刻都清楚自己的强项是什么、潜力是什么、缺乏什么、应弥补什么以及如何弥补等等，“自知者明”是所有成功创业者的共同点。

## 二、成功创业者的特质

创业是极具挑战性的经济活动和社会活动，是对创业者自身智慧、能力、气魄、胆识的全方位考验。创业素质是成功创业者必须具备的，创业素质包括创业意识、创业心理品质、创业精神、竞争意识和创业能力。其中，创业能力是一种特殊的能力，它往往影响创业活动的效率和创业的成败。对于自主创业者而言，这种特殊能力几乎可以称为成功者的特质。

创业能力包括决策能力、经营管理能力、专业技术能力、交往协调能力以及创新能力组成。

### （一）决策能力

决策能力是创业者根据主客观条件，因地制宜，正确地确定创业的发展方向、目标、战略以及具体选择实施方案的能力。决策是一个人综合能力的表现，一个创业者首先要成为一个决策者。创业者的决策能力通常包括：分析、判断能力和创新能力。

要创业，首先要从众多的创业目标以及方向中进行分析比较，选择最适合发挥自己特长与优势的创业方向和途径、方法。在创业的过程中，能从错综复杂的现象中发现事物的本质，找出存在的真正问题，分析原因，从而正确处理问题，这就要求创业者具有良好的分析能力。所谓判断能力，就是能从客观事物的发展变化中找出因果关系，并善于从中把握事物的发展方向，分析是判断的前提，判断是分析的目的，良好的决策能力是良好的分析能力加果断的判断能力。创业实际就是一个充满创新的事业，所以创业者必须具备创新能力，有创新思维、无思维定势，不墨守成规，能根据客观情况的变化，及时提出新目标、新方案，不断开拓新局面，创出新路子，可以说，不断创新是创业者不断前进的关键环节。

### （二）经营管理能力

进行自主创业，出色的经营管理能力是必备的。经营管理能力是指对人员、资金的管理能力。它涉及到人员的选择、使用、组合和优化；也涉及到资金聚集、核算、分配、使用、流动。经营管理能力是一种较高层次的综合能力，是运筹性能力。经营管理能力的形成要从学会经营、学会管理、学会用人、学会理财几个方面去努力。

1、善于经营。创业者一旦确定了创业目标，就要组织实施，为了在激烈的市场竞争中取得优势，必须善于经营。

2、懂得管理。要学会质量管理，要始终坚持质量第一的原则。质量不仅是生产物质产品的生命，也是从事服务业和其他工作的生命，创业者必须严格树立牢固的质量观。要学会效益管理，要始终坚持效益最佳原则，效益最佳是创业的终极目标。可以说，无效益的管理是失败的管理，无效益的创业是失败的创业。做到效益最佳要求在创业活动中人、物、资金、场地、时间的使用，都要选择最佳方案运作。做到不闲人员和资金、不空设备和场地、不浪费原料和材料，使创业活动有条不紊的运转。学会管理还要敢于负责，创业者要对本企业、员工、消费者、顾客以及对整个社会都抱有高度的责任感。

3、学会用人。市场经济的竞争是人才的竞争，谁拥有人才，谁就拥有市场、拥有顾客。一个学校没有品学兼优的教师，这个学校必然办不好；一个企业没有优秀的管理人才、技术人才，这个企业就不会有好的经济效益和社会效益，一个创业者不吸纳德才兼备、志同道合的人共创事业，创业就难以成功。因此，必须学会用人。要善于吸纳比自己强或有某种专长的人共同创业。

4、精于理财。精于理财首先要学会开源节流。开源就是培植财源，在创业过程中除了抓好主要项目创收外，还要注意广辟资金来源。节流就是节省不必要的开支、树立节约每一滴水、每一度电的思想。大凡百万富翁、亿万富翁都是从几百元、几千元起家的，都经历了聚少成多、勤俭节约的历程。其次，要学会管理资金。一是要把握好资金的预决算，做到心中有数；二是要把握好资金的进出和周转，每笔资金的来源和支出都要记账，做到有帐可查；三是把握好资金投入的论证，每投入一笔资金都要进行可行性论证，有利可图才投入，大利大投入、小利小投入，保证使用好每一笔资金。总之，创业者心中时刻装有一把算盘，每做一件事、每用一笔钱，都要掂量一下是否有利于事业的发展，有没有效益，会不会使资金增值，这样，才能理好财。

5、诚信第一。就创业者个人而言，诚信乃立身之本，“言而无信，不知其可也。”创业者在创业过程中，如不讲信誉，就无法开创出自己的事业；失去信誉，就会寸步难行。诚信，一是要言出即从；二是要讲质量；三是要以诚信动人。

### （三）专业技术能力

专业技术能力是创业者掌握和运用专业知识进行专业生产的能力。专业技术能力的形成具有很强的实践性。许多专业知识和专业技巧要在实践中摸索，逐步提高发展、完善。创业者要重视创业过程中知识积累的专业技术方面的经验和职业技能的训练，对于书本上介绍过的知识和经验在加深理解的基础上予以提高、拓宽；对于书本上没有介绍过的知识和经验要探索，在探索的过程中要详细记录、认真分析，进行总结、归纳，上升为理论，形成自己的经验特色，积累起来。只有这样，专业技术能力才会不断提高。

### （四）交往协调能力

交往协调能力是指能够妥善的处理与公众（政府部门、新闻媒体、客户等）之间的关系，以及能够协调下属各部门成员之间关系的能力。创业者应该做到妥当的处理与外界的关系，尤其要争取政府部门、工商以及税务部门的支持与理解，同时要善于团结一切可以团结的人，团结一切可以团结的力量，求同存异共同协调的发展，做到不失原则、灵活有度，善于巧妙的将原则性和灵活性结合起来。总之，创业者搞好内外团结，处理好人际关系，才能建立一个有利于自己创业的和谐环境，为成功创业打好基础。

协调交往能力在书本上是学不到的，它实际上是一种社会实践能力，需要在实践活动中学习，不断积累总结经验。这种能力的形成：一是要敢于与不熟悉的人和事打交道，敢于冒险和接受挑战，敢于承担责任和压力，对自己的决定和想法要充满信心、充满希望；二是养成观察与思考的习惯。社会上存在着许多复杂的人和事，在复杂的人和事面前要多观察多思考，观察的过程实质上是调查的过程，是获取信息的过程，是掌握第一手材料的过程，观察得越仔细，掌握得信息就越准确。观察是为思考作准备，观察之后必须进行思考，做到三思而后行；三是处理好各种关系。可以说，社会活动是靠各种关系来维持的，处理好关系要善于应酬。应酬是职业上的“道具”，是处事待人接物的表现。心理学家称：应酬的最高境界是在毫无强迫的气氛里，把诚意传达给别人，使别人受到感应，并产生共识，自愿接受自己的观点。搞好应酬要做到宽以待人。严于律己，尽量做到既了解对方的立场又让对方了解自己的立场。协调交往能力并不是天生的，也不会在学校里就形成了，而是走向社会后慢慢积累社会经验，逐步学习社会知识而形成的。

#### （五）创新能力

创新是知识经济的主旋律，是企业化解外界风险和取得竞争优势的有效途径，创新能力是创业能力素质的重要组成部分。它包括两方面的涵义，一是大脑活动的能力，即创造性思维、创造性想象、独立性思维和捕捉灵感的能力；二是创新实践的能力，即人在创新活动中完成创新任务的具体工作的能力。创新能力是一种综合能力，与人们的知识、技能、经验、心态等有着密切的关系。具有广博的知识、扎实的专业基础知识、熟练的专业技能、丰富的实践经验、良好的心态的人容易形成创新能力，它取决于创新意识、智力、创造性思维和创造性想象等。

### 第三节 成功创业者的行为特征

成功之路虽然漫长，但“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”（《老子》），孔子也说过和老子类似的话：“譬如为山，未成一簣，止，吾止也。譬如平地，虽覆一簣，进，吾往也。”（《论语》），意思是告诉弟子们在求学过程（显然，创业过程也是一样的道理）中应自强不息，日积月累才能最终能获得一定的成就。若半途而废，则将前功尽弃。

成功要经过长期的努力，是平时一言一行、一思一得、一点一滴有意识、有目的的积累。特别要指出的，一个成功的创业者大多具有共同的几个行为特征：做好职业生涯规划、善于挖掘自我潜能以及善于整合外部资源。

#### 一、善于规划职业生涯

如何选择？选择怎样的创业方向、创业历程？这对创业者来说，始终是一个大命题。现代管理学家们指出，职业生涯规划能够帮助人们做出正确的选择。

所谓职业生涯规划指个人结合自身条件、眼前的机遇和制约因素，为自己选择职业道路、确立职业方向和职业目标，确定教育培训计划、发展计划，以及为实现职业生涯目标而确定行动时间和行动方案。职业生涯规划通过对个人的分析，认识自己，了解自己，正确评估自己的能力、兴趣、性格、需求，并通过对环境的分析明确自己的优势、劣势、发展机会和限制。通过这些分析，正确设定适合主观条件和客观环境的职业发展目标，并制定行动计划，使自己的才能得到充分发挥，在职业生涯中少走弯路，使事业获得成功，实现自己的人生理想。

想。

有人将职业生涯规划步骤总结为：先觉知、有意愿、量己力、衡外情、订目标、找策略、重实践、善反省、再调整、重出发的循环历程。其中最基本的步骤是知己、知彼和抉择。

#### （一）知己：了解自己

职业生涯规划的起点就是自我评估，它的主要任务是了解自己的目前状况和发展潜能，即弄明白自己已经做了什么？想要做什么？能做什么？了解自己可以从个人传记特点、个人理念和能力素质等几个方面来进行。

传记特点是作为个体的最基本的信息，在履历表上作为必备的项目。通常是我们了解自己的出发点，但这些基本项目对职业生涯规划的意义其实是十分重大的。一般来说，传记特点包括年龄、性别、教育程度、健康程度、婚姻状况、家庭以及社会关系、经历、负担等。此外，朋友、同龄群体的工作价值观、工作态度、行为特点等不可避免地会影响到个人对职业的偏好、选择从事某一类职业的机会和变换职业的可能性等方面。

个人理念和能力素质在本章前面部分已有介绍，在此不再赘述。

另外，对于创业者而言，他们将遭遇比普通人更多的压力和危机，有人认为创业者，尤其是自主创业者主要的任务之一就是处理、化解危机。因此创业者要特别注意培养自己面对、解决压力的能力，也就是所谓的挫折商。挫折商（AQ：Adversity Quotient）是指将不利局面转化为有利条件的能力。在挫折商的测验中，一般考察以下四个关键因素：控制（Control）、归属（Ownership）、延伸（Reach）和忍耐（Endurance），简称为 CORE。控制指自己对逆境有多大的控制能力；归属是指逆境发生的原因以及愿意承担责任、改善后果的情况；延伸是对问题影响工作生活其它方面的评估；忍耐是指认识到问题的持久性以及它对个人的影响会持续多久。

#### （二）知彼：了解环境

不管是作为一名组织中的成员，还是作为一个自主创业者，外部环境的变化对其职业选择也好，创业成功也好，都是十分重要的。

##### 1、社会环境分析

职场往往是社会的“晴雨表”，社会环境的变化会深刻地影响职场。社会环境中流行的工作价值观、政治经济形势、产业结构的变动等因素，无疑都在个人职业选择上留下深深的烙印。“五十年代的兵，七十年代的工人，九十年代的个体户，二十一世纪的 IT 业商人”，不同的社会环境所给予个人的职业信息是不同的。

##### 2、行业环境分析

职业生涯的成败与是否“入错行”关系密切，因此，在进行职业生涯规划时，对行业发展现状、国际国内重大事件对行业的影响，目前行业的优势和问题所在，行业发展前景预测等问题进行必要的了解和分析是非常必要的。

比如，我国对行业发展有宏观性的调节政策，我国鼓励、扶持的行业包括电力工业、成套设备制造业、汽车工业、家电工业和微电子业将成为我国近 20 年中的主导产业。

另外，对于自主创业者而言，还需要对创业所在领域进行市场分析。进行市场分析，可以从市场容量、竞争者、消费者、潜在进入者以及供应商等环节作充分的调查研究。

##### 3、职业分析

进行职业分析主要是认清所选定的职业在社会环境中的发展过程和目前的社会地位，以及社会发展趋势对此职业的影响。从大的方面来讲，职业可以分为脑力劳动类和体力劳动类。

不同的职业对劳动者的素质要求是不一样的。如脑力劳动类职业一般可分为八大类：科学研究人员、工程技术人员、经济工作人员、文化教育工作人员、文艺体育人员、医疗卫生人员、行政与事务类人员、法律公安类人员。

#### 4、用人单位分析

不同性质的用人单位适合不同的劳动者。可以说用人单位就是一个人某个时段职业生涯的“生态圈”，因而对其职业生涯发展的影响最为直接。我国的用人单位一般包括企业单位、事业单位、政府机关和社会团体，另外还有一定数量的自主就业者，如独立开业的律师、医生等。

#### 5、组织环境分析

在选择用人单位（我们统一称为组织）时，除了从以上四个较为宏观的角度去分析、评估之外，我们还要对自己任职、即将任职或选择任职的组织进行具体的环境分析。以公司为例，我们可以从公司的实力、经济状况、管理水平及发展前途、公司的领导人、公司的文化等方面入手进行分析：

##### （三）抉择：做出选择

做出选择，就是选择未来的职业发展方向，并以此确定最后的成功目标。俗话说“好的开始是成功的一半”。整个职业生涯规划的核心问题就是帮助规划者做出正确的选择，迈出职业、创业的第一步。

##### 1、什么是职业生涯目标

愿望、职业方向和职业目标，这是三个极容易混淆的概念。有人这样表述它们之间的关系：“没有愿望，人生就没有动力；没有方向和目标，动力就无所释放；没有目标的实现，就永远无法体会到成功的喜悦。美好愿望只是我们头顶的一块祥云，方向是一个巨大的箭头，目标是箭头指向的明确一点”<sup>50</sup>。

（1）愿望：每个人在职业探索期都会有自己的美好愿望，它是成功的起点，奋斗的动力，尽管它可能是模糊不清、变幻不定、遥不可及的。在进行职业生涯规划时，它不能代替职业目标，但是经过一定的分析、评估后，它可以转化为坚定的职业方向和可实现的目标。

（2）职业方向：职业方向是对职业的选择，如律师、教师、医生、军人、企业管理人员、公务员等。方向正确意味着已经成功了一半。在职业生涯发展的道路上，重要的不是现在所处的位置，而是迈出下一步的方向。选择职业方向时，有两个问题需要注意：一是不能同时有很多方向，二是不能总改方向。每个人的精力、资源毕竟是有限的，更重要的是，人的一生是短暂的，我们不能把时间都浪费在尝试上！

（3）职业生涯目标：职业目标是在特定的职业方向内、特定的职业生涯时段内必须要实现的成果、要达到的目的，它是具体、清晰、可以实现的，并有一定标准可以衡量的。

##### 2、职业生涯目标的设定

在设定职业生涯目标时，我们经常会面临不同机会的选择，有时甚至是“鱼和熊掌，不可兼得”的艰难选择。影响人们进行职业生涯目标的因素很多，从总体上来看，常常可以分为社会因素和个人因素两大类。我们将在下一章中结合职业生涯目标的评估进行详细介绍。此外，在确定职业生涯目标时应注意以下几个问题：

##### （1）目标的存在状态

<sup>50</sup> 《人生发展与职业生涯规划》，程社明等编著 北京：团结出版社 2003 年 1 月版

人的目标有不同的状态。职业生涯目标可以从内、外两个角度来进行设定。

内职业生涯目标侧重于职业生涯过程中的内心感受、包括观念、掌握新知识、提高心理素质和工作能力、工作成果、处理与他人的关系等目标。外职业生涯目标一般是具体的，包括职位、工作内容、工作环境、收入、工作地点以及社会声望等等，它侧重于职业过程的外在标记。内职业生涯目标一般认为与人的“职业锚”密切相关，对职业生涯的成功具有源动力性质的驱动力，是外职业生涯目标制定的基础。虽然比较难以量化，但在职业生涯目标的设定中，应给予高度的重视。

### (2) 目标成功的时间因素

尽早实现职业生涯目标是每个人的愿望，因此，对时间因素的考虑是必不可少的。具体来说，一方面是要将总体目标和阶段性目标相结合，即我们常说的既要有“长计划”，又要有“短安排”。总体安排是战略性的，时间跨度比较长，不宜轻易变更，而阶段性目标则操作性强，比较灵活，时间跨度较短。阶段性目标必须要为总体目标服务，每个阶段性目标之间要有一定的逻辑性，否则将影响总体目标的实现。时间因素的考虑从另一个方面来讲，是指职业生涯目标的设定要有一定的时间坐标，而且越具体越好。“明日复明日，明日何其多”，没有时限的职业生涯规划是没有意义的，对职业生涯的发展也没有实质上的驱动力。

### (3) 目标的难易程度

每个人的能力是有差异的，因此，准确定位、区分阶段、合乎层次、由易到难、循序渐进地设定职业生涯目标是十分必要的。初涉职场的大学生容易犯好高骛远的毛病，为自己设定在自己能力之外甚至遥不可及的目标，当现实很快击碎梦想时，又容易一蹶不振，丧失斗志，甘于平庸。这两种态度显然都是不可取的。人的职业生涯成长大多都是由低到高步步递进的，就象是一个爬坡的过程。因此，总体目标易远大，不妨让它具有一定的挑战性。因为我们知道，职业生涯规划的一个最重要的目的就是为了激发自我潜能，设定一个有挑战性的目标是最好的办法；而近期目标易脚踏实地，一步一个脚印，而不宜将目标定得过高。当然，当时机成熟时，应该把握机会乘势而上。

#### 案例：职业生涯规划造就成功者

美国心理学家曾经对哈佛大学的毕业生做过一项长达 25 年的追踪调查，在离开哈佛时，有大约 60—70% 的学生没有清晰的职业规划，有大约 10—20% 的学生有比较模糊的职业规划，大约 5—10% 的学生有清晰的职业规划。追踪调查显示，就是那 5—10% 的人最终成为美国社会的顶尖人物。一般来讲，凡是事业成功的人士，都是对自己的职业具有明确的规划的人。

威廉·乔治是美国利敦微波公司总裁，他在大学毕业后非常短的时间内就取得了成功，原因就在于他清晰的职业生涯规划。他 20 岁上大学，学经济管理专业丰富自己的管理知识，24 岁进政府锻炼交际能力，积累社会资源，27 岁时辞职到小公司寻找实践机会，30 岁即如愿成为大公司的总裁。

比尔·盖茨，1955 年出生，20 岁与中学同学保罗·艾伦创立微软公司，31 岁成为亿万富翁。37 岁获国家科技奖章，39 岁成为美国首富。他曾以优异的成绩考入哈佛，学的是法律，但学习成绩却不是很好。他大量地选修数学，因为他对数学感兴趣，曾幻想当一个数学教师。他对电脑技术十分熟悉，在中学时就开始卖软件，他卖的第一件软件是一个游戏软件，一下子获利 3 万美元。在大学里，他用学校的电脑编辑软件卖钱，被学校发现给予了处分。盖茨聪敏过人，但就在他读大三时申请退学创业，他在离开哈佛不久，BASIC 编辑语言就诞生了，这使他一举成名。盖茨天生就是搞计算机的料，但果断地从名牌大学退学，这不是一般人能

做到的。可见，盖茨对自己和外部环境的了解十分清晰，职业生涯规划使他获得了成功。

## 二、善于整合资源

拥有充足的资源是每个创业者梦寐以求的，所谓“长袖善舞、多钱善贾”。但资源毕竟是有限的，因此，有效地汇集、利用也就是整合相应资源也就成了创业者们的常规“功课”。创业者们要整合的资源种类很多，人力资源和物力资源、内部资源和外部资源，方方面面无所不包。我们这里介绍两类特殊的人力资源：职业资源和关键人物。

### （一）职业资源

所谓职业资源是指集合在个人身上的知识、技能、社会资源以及社会影响力等职业素质的总和。这是个人实现职业生涯不同阶段发展、获得成功的关键因素，可以说，每个人的职业资源所在的系留点就决定了他（她）所处的职业层次。我们把职业资源分为人力资本、社会资本和品牌资本三个层次。三者分别反映的是个人职业发展的不同阶段。

#### 1、人力资本

人力资本是存在于人体之中，后天获得的具有经济价值的知识、技术、能力和健康等因素之和。我们这里说的人力资本是基于个体意义的资源集合。人力资本可以通过教育和培训获取，其存量大小是人们开创事业的基础。

#### 2、社会资本

社会资源是基于人的社会属性的资源集合，包括其拥有的资金、经验、信息、人际关系、社会资源。西方大量学者实证研究发现，社会资本是影响个体寻找职业、晋升、报酬与工作绩效、团队绩效以及组织内或组织间知识转移、组织学习与资本获取等一系列组织结果的关键变量。社会资本是人们有意识地并且是长期的积累，渐入佳境的创业者无不拥有充足的社会资本。

#### 3、品牌资本

属于个人职业生涯发展的高级阶段，包括其在职场中的认可度、知名度、成熟度以及个体的创新性和前沿性。这个阶段，不管是身处一个组织，还是作为自主创业者，一定已经走入了事业的成熟期、巅峰期，或者说，创业已经基本获得了成功。

### （二）关键人物

关键人物时这样的人：他（她）在你的成长过程中指导你、帮助你、督促你，为你提供咨询，在人际关系出现矛盾时帮你化解，甚至在人生和职业的关键点上为你助一臂之力。他（她）在一个人的职业生涯发展过程中如此重要，所以人们习惯把关键人物称为自己的“贵人”。

#### 1、谁会是关键人物？

（1）朋友：拥有一些事业有成或潜力很好的朋友十分重要，他们往往是重要人生的提供者。在这里，朋友的意思是很宽泛的，他可能是你的同事、同学、生意伙伴或者是老师和亲人。多交朋友，广结人脉是许多成功者共同的特点。

（2）上司或领导者：许多人的成功常常是跟随在一个成功的上司或领导者后面取得的。好的上司或领导者的进取心和责任感都很强。进取心使他不停地升迁、责任感使他调动你的积极性、发现你的潜力、加强对你的培养，以便他升迁后，你能承担他以前的工作。因此，从工作的第一天起，选择并跟随这样的上司和领导者是最为明智的选择。

（3）陌生人：邂逅的路人为你提供重要的信息，一份重要的工作，一个关键的机会，



陌生人成为关键人物，很多时候实际上是一种机遇，但是，机遇总是垂青于“有心人”。

## 2、如何找到关键人物？

(1) 对机会的理解。在职业生涯中，机会毫无疑问是十分重要的，关键人物实际上就是一种机会。为什么有些人可以不断地出现机会并把握住机会，不断地得到关键人物的帮助，从而迅速取得成功？其实我们仔细分析他们成功的经验会发现：他们不断地创造机会，而不是等待机会的出现。同样的，关键人物很多时候是要自己争取的，守株待兔式地等待关键人物的“降临”是不可取的。

(2) 积极的工作态度。对现实不满甚至消极怠工的人，如果试图以怀才不遇自居，梦想得到关键人物的垂青以改变职业命运，这是非常可笑的。只有热爱本职工作的人，才会对工作投入所有的激情和专注，才能在工作中做出出色的业绩，才能吸引关键人物的目光。

(3) 主动沟通和表现。主动地沟通，让更多的人了解你；抓住机会表现，让更多的人信任你，这两点是获取关键人物关注的重要途径。

(4) 开放的心灵。以一颗开放的心灵关注、思考外界变幻的事物。不能把视野仅仅局限于自己工作的领域、交往也仅仅局限于工作性质相近的人群。要知道，许多关键人物可能并不在你的公司里、不在你的工作领域里、甚至是陌生人。如果没有开放的心灵，也许你将错过他（她）。

## 三、善于挖掘潜能

人的潜能犹如一座待开发的金矿，蕴藏无穷，价值无比，而我们每一个人都有一座潜能的“金矿”，只要发挥了足够的潜能，任何一个平凡的人，都能成为一个成功的，甚至是杰出的创业者。但是，由于没有有意识地自我进行挖掘潜能，大多数人的力量都没有能够得到充分的发挥。那么如何才能挖掘自我的潜能呢？我们给出两个简便易行的建议，一是设定挑战性的目标，二是用行动激发潜能，并培养好的习惯。

### (一) 用目标挑战潜能

一般来说，发现和认识人的潜能，是从人的活动（行为）开始的。人的生命周期，就是一个不断活动的周期，从出生后行走、动作、言语的学习，到学习科学文化知识，再到解决社会活动中的各类问题，都在表现着一种能力。由于人的潜能是很模糊的，如果仅凭借个人根据经验来判断，往往带有较强的个人主观色彩，缺乏客观的依据，因而会影响对自我潜能的认识。因此，相对于常规的现状分析，潜能评估分析常常需要借助某种测评工具。

我们常可以看到一些这样的新闻报道，比如前些年美国有个农夫，他的孩子被一辆小货车压住了，他在情急之下居然举起了汽车，让别人把自己的孩子解救出来。事后他再也无法把这辆汽车举起来了。这种潜能的瞬间爆发的情况往往是在某种强烈的刺激下出现的，是被动的、暂时的。而要获得创业的巨大成就必须主动地、长久地导引潜能的发挥，专家们认为，可以通过这样的办法进行尝试：将一个目前还不能达成的目标“植入”自己的潜意识。因为根据对许多成功人士进行分析后，专家发现他们有一个共同点，即有挑战性的目标可以激发自我潜能的发挥。心理学家也认为，不断地进行正向的自我暗示，确实是可以让一个人表现出超常的能力。同时，从职业生涯规划的角度来说，能力是根据你已经有的工作业绩已经表现出来的能力，潜能是根据假设的目标估计的潜在能力。想要做什么是在能做什么的基础上的，要突破自我、获得卓越成就也就必须具备超常的能力，从而挑战自我的潜能。

### (二) 用行动激发潜能

美国心理学家奥托说过，“长期形成的风俗习惯，‘粘住’或‘冻僵’了不少的人。陈规陋习正侵害着我们，阻止我们接受新体验。要提高自己的能力，挖掘更大的潜力，就要让新的经验和信息输入”。根据奥托的建议，激发潜能的最有效方法之一便是克服旧习，培养新的好的习惯。心理学家兼哲学家，威廉·詹姆士也说过“种下行动就会收获习惯；种下习惯便会收获性格；种下性格便会收获命运”。积极行动是激发潜能的必由通道。

坏习惯可以毁掉一个天才，好习惯可以造就一个平凡人，关键仍在于自己的选择。你可以养成自己希望的任何习惯。比如有人针对自己办事拖拉的习惯，设定了“现在就去做”的座右铭。无论何时，当“现在就去做”的念头从潜意识闪到意识里时，就立刻采取行动。先从小事上练习“现在就去做”，这样很快便会养成一种强而有力的习惯，在紧要关头或有机会时便会“立刻掌握”。要记住：“现在”就是行动的时候。行动可以改变一个人的态度，使一个人由消极转为积极，从而最终掌握自己的命运。

案例：当大家坐在隆隆飞驰的火车上时，很多人可能以为它的发明者肯定是一位经过多年深造的大科学家。其实，被称为“火车之父”的史蒂芬逊是一位穷矿工，而且他到 17 岁时还是一位文盲。

1781 年，乔治·史蒂芬逊出生在英国诺森伯兰的一个煤矿工人的家庭里。由于家境贫困，他 8 岁时就开始帮人放牛。14 岁那年，父亲把他带到自己的矿上去做工，他当上了一名蒸汽机司炉的助手。但不管工作多么疲劳，业余时间他从不肯休息，总是守在机器旁边，认真观察，仔细琢磨。可是他一天书也没念过，连机器上的标记符号和说明也看不懂。为了弥补自己在文化科学知识上的欠缺，史蒂芬逊在 17 岁时开始进夜校读书。由于他学习刻苦，没过多久就能自学各种科技书籍了。

有一天，矿上的一台机器突然坏了，几位机械师修了很长时间也找不到原因。这时史蒂芬逊来了，他绕着机器转了几圈，自告奋勇地说：“让我来试试看。”他把所有的部件都拆了下来，一件一件的进行认真检查，修理好出毛病的地方，很快照原样组装上，机器果然修好了，在场的人们发出一片赞许声。因此，史蒂芬逊被破例提拔为矿上第一个工匠出身的工程师。史蒂芬逊当了工程师后，并没有停留在已取得的成绩上，他决心把瓦特发明的蒸汽机用于交通运输。他在前人创造的机车模型的基础上，通过多次试验，终于在 1814 年制造出了一台能够实用的蒸汽机车。又经过 11 年的艰苦研究，1825 年，世界上第一台客货运蒸汽机车“旅行号”终于诞生了。1829 年，史蒂芬逊又研制成功了“火箭号”新机车，并亲自驾驶参加赛车。结果，“火箭号”以最高时速 46 公里，没有发生任何故障而获得优胜。从此，火车就正式被使用于交通运输事业。

史蒂芬逊的成功来自于潜能的开发，他能从多年的学习、生活和工作中吮吸养分，滋润、充实自己，他的成功证明了创造来自实践，行动激发潜能。

任何成功者都不是天生的，成功的根本原因是开发了人的无穷无尽的潜能。只要抱着积极的心态去开发潜能，“现在就去做”，就会有用不完的能量，能力就会越用越强。相反，如果始终抱着消极心态，那么只有叹息命运不公，并且越来越无能！

人的一生，是一连串决定交织而成的过程，其精华在于自己如何选择。生命的最高境界，就是选对舞台，尽情挥洒才华，走出自己的创业之路。

## 复习思考题

一、职业（创业）生涯规划对创业者的成功有什么作用？选取编写一个成功创业者的案例，

并参照其成功路径写出自己的职业（创业）生涯规划书。

二、结合本章相关内容确定自己的成功标准。

三、分析自己，找出将在创业过程中影响最大的优点和不足。并针对不足提出改进方案。

四、你认为在创业者的特质中，那一点是最重要的，为什么？

五、思考、确定自己的（职业）创业目标。

六、结合自己思考为什么习惯能对潜能的开发起到非常重要的作用？

## 第十一章 创业型人才的成长路径

从学习知识、积累经验到输出知识、创新创业，往往需要长期艰苦的探索和磨炼；由创业型人才成长为一个成功的创业者，非一朝一夕所能成就。一分耕耘一分收获，通往成功的路上没有捷径可走，但是成长的路径却是有前人的足迹可以探寻并作为借鉴的。

### 第一节 坚定做一个成功创业者的信念

信念坚定，顽强拼搏，直到成功。信念是生命的力量，是创立事业之本，信念是创业的原动力。要相信自己有能力，有条件去开创自己未来的事业，相信自己能够主宰自己的命运，成为创业的成功者。创业信念由创业意识、创业精神和创业意志构成。

#### 一、培养创业意识

所谓创业意识，是指在创业实践活动中对人起动力作用的个性倾向，包括需要、动机、兴趣、思想、信念和世界观等心理成分。创业意识集中体现了创业素质中的社会性质，支配着创业者对创业活动的态度和行为，规定着态度和行为的方向和力度，具有较强的选择性和能动性，是创业素质的重要组成部分。

创意思识不是凭空产生的，也不是靠一时冲动产生的，它需要创业者在创业活动中不断地磨炼、积累和升华。创业意识的形成是漫长而艰辛的，要想取得创业的成功，创业者必须具备自我实现、追求成功的强烈的创业意识。创业的成功是思想上长期准备的结果，事业的成功总是属于有思想准备的人，也属于有创业意识的人。

#### （一）需要与动机

创业活动是一种综合性很强的社会实践活动，它源于人的强烈的内在需要，这种内在需要是创业活动最初的诱因和动力。创业需要是创业意识的最低层次，它取决于创业者的社会状况、社会地位和阶层等社会性条件，如果没有创业的需要，就绝不可能产生创业行为，也绝不可能形成更高层次的创业意识。

创业是青年人自立人生、实现理想的重要途径，强烈的创业需要是青年走向成熟的标志。青年人从充满浪漫的生活幻想中走出，有意识地用自己的双手去创造美好的生活，会在内心深处产生强烈的创业需要。

但仅有创业需要也并不一定有创业行为，只有当创业需要上升为创业动机时，才能形成创业者创业的强大动力。创业动机就是推动创业者从事创业实践活动所必备的积极的心理状态和动力，创业需要是产生创业动机的基础，创业动机是创业需要具备了满足条件和对象时的客观表现形式。当创业者产生了创业动机时，投身于创业实践活动的创业行为就开始了。

案例：从下岗工人到商界领袖

朱灿是重庆市的一名下岗工人，下岗后做过推销员等工作，薪水微薄且十分辛苦。2000年，他学得祖父的一道秘传手艺：香酥鸡柳，并开了家名为“好美味”的小吃店，开始自己的创业之路。2001年，经过一番周折后，他的事业终于走上了正轨，并把招牌菜香酥鸡柳注册了“怪难吃”的商标；2002年他组建了怪难吃餐饮连锁有限公司，并援助了第一批下岗工

人自主创业；2004年，“怪难吃”获得全国美食节“中国名菜”、“中国名点”双料冠军。企业也实现了多元化转换，并取得了加盟商突破千家的骄人成绩。

创业者的动机多种多样，因人而异。以自主创业为例，个人希望得到发展、不喜欢为他人工作、喜欢挑战、希望拥有更多的自由、受到家庭或朋友的影响、家庭传统的承袭、发挥个人专业知识与经验等等都有可能成为创业的动因。有人将自主创业动机划分为四种类型：一是被迫型，这类人的社会关系不是很多，手中的资源也有限，但为生计所迫，走上创业之路。如下岗工人、待业居民、进城务工或失去土地的农民、毕业找不到工作的学生等，朱灿就属于这种类型；二是主动型，这类人自身有一定的专业特长或其他资源，如一些科技工作者；三是资源型，他们曾在政府或事业单位掌握过一定的权力，或者在企业有过一定的经历，有一定的市场资源、项目资源、资金资源、信息资源或人情资源，在适当的时机开始创业；四是随机型，他们自身或家庭有良好的条件，自认为满意的机会就创办自己的企业，其随意性较大。

## （二）理想与信念

创业理想是创业意识的高级形式，是创业者对未来奋斗目标向往和追求的、较为稳定和持久的心理品质，是人生理想的重要组成部分，但创业理想主要是一种职业和事业理想，而非政治理想和道德理想。有了创业理想，创业者的创业行为就会充满朝气和活力。

创业信念总是与创业理想紧密联系在一起，创业信念是创业者从事创业活动的精神支柱，它能使人产生克服艰难险阻的大无畏精神，使人坚持不懈，勇往直前。创业理想能够促进创业信念的形成，有了创业信念，以创业信念为支持的创业理想就具有了稳固而坚实的精神基础。

## 二、树立创业精神

杰出的成功者，其环境、条件、机遇和能力等可能千差万别，但他们有一个共同的特点，那就是矢志不渝的创业意识和敢为人先的创业精神。创业精神是时代精神的反映，是特定的时代对人们提出的要求。

### （一）创业精神的内涵

江泽民同志在全国人大八届一次会议上提出了要倡导的64个字的创业精神，这就是：“解放思想，实事求是；积极探索，勇于创新；艰苦奋斗，知难而进；学习外国，自强不息；谦虚谨慎，不骄不躁；同心同德，顾全大局；勤俭节约，清正廉洁；励精图治，无私奉献”（《江泽民文选》第一卷）。《人民日报》社论把这种创业精神称为民族精神、时代精神。

上述创业精神，全面概括了中华儿女的民族气概和精神风采，其内涵主要有三方面：一是必须有远大的理想和坚定的信念。要坚持用科学的理论武装头脑，认真学习马克思列宁主义、毛泽东思想和邓小平理论，认真学习“三个代表”重要思想，树立正确的世界观、人生观和价值观，为实现中华民族的共同理想奉献自己的智慧和力量。二是必须有艰苦创业、顽强拼搏的精神。要有强硬本领，成为本职工作的行家能手；要开阔视野，不怕困难和挫折，坚忍不拔，勇于创新，争创一流。三是必须有实事求是的科学态度和脚踏实地的工作作风。要坚持解放思想与事实求是的统一，既要敢想敢干，又要求真务实；要满腔热情地投身于改革开放和现代化建设的伟大实践，从人民群众丰富生动的劳动创造中汲取营养和力量，在艰苦的环境中磨炼意志，增长才干。

### （二）创业精神的体现

创业精神，反映了对开拓创新人才全面素质的要求。对即将创业的青年大学生来说，首先要自信、自主、自立、自强。这“四自”正是新时代青年大学生创业精神的具体体现。

### 1、自信

即对自己充满信心，相信自己有能力和条件去开创未来的生活和事业。自信心能赋予人主动积极的人生态度和进取精神。不依赖、不等待，不幻想意外。要成为一名成功的创业者，必须坚持信仰如一，拥有使命感和责任感；自信贯穿于创业活动的始终；成功使人更加充满信心，失败和挫折则会更加激发新的拼搏与奋斗的豪情。

### 2、自主

即具有独立的人格，善于进行独立的选择和采取独立的行为，不受传统和世俗偏见的束缚及舆论和环境的影响，能自己选择生活的道路，善于设计和规划自己的未来，并采取相应的行为。自主是建立在社会需要和个人需要相统一的基础之上的，有损于社会和人民利益的个人行为应遭到唾弃。自主还要有远见、有敢为人先的胆略和实事求是的科学态度，能把握住自己的航向，直至达到成功的彼岸。

### 3、自立

自主就是具有独立的人格，具有独立性思维能力，不受传统和世俗偏见的束缚，不受舆论和环境的影响，能自己选择自己的道路，善于设计和规划自己的未来，并采取相应的行动。凭借自己的头脑和双手，依靠自己的努力和奋斗，建立起自己生活和事业的基础。当代青年人应具有自立的志向，自谋职业，勤劳致富。

### 4、自强

即通过创业实践，不断增强自己各方面的能力，进一步磨炼自己的意志，建立起自己的强者形象，要敢说敢当，勇于拼搏，不计较寸尺得失，不贪图眼前利益，不依恋平淡生活，勇于进取。自强就是在自信的基础上，不贪图眼前的利益，不依恋平淡的生活，敢于实践，不断增长自己各方面的能力与才干，勇于使自己成为生活与事业的强者。

对每创业者来说，自信、自主、自立、自强的创业精神是进行创业实践的靈魂和支柱，是开创新生活、追求幸福明天的精神信念。有了这一创业精神，才会有创业的要求和动机，才会有创业意识和观念，才会有创业的动力和行为。

案例：试飞英雄李中华

2006年，我国自行研制的第三代战斗机歼10开始批量生产并装备部队。在飞机的研发过程中，试飞员李中华发挥了极大的作用，被人们誉为“试飞英雄”。李中华1961年9月出生于辽宁省新宾县，1983年7月毕业于南京航空航天大学，获工学学士学位。毕业后招飞入伍，进入空军某飞行学院学习，1985年7月毕业，并获军事学学士学位。

入伍以来，李中华历任飞行员、中队长、副大队长、大队长、参谋长、副团长。1994年荣获俄罗斯国家试飞员学校颁发的国际试飞员等级证书。现为空军特级飞行员。他能熟练驾驶我国装备的多型歼击机、歼击轰炸机和运输机执行任务。入伍23年来，李中华安全飞行2250小时，正确处置空中险情15起，空中重大险情5起，先后参加并完成了十余项重大科研试飞任务，在新机鉴定试飞和新技术验证试飞中填补了两项国内空白。先后荣立一等功1次，二等功5次，三等功6次；国家航空工业部门先后为他记一等功4次，二等功5次，三等功6次；他还荣获国家科技进步特等奖1项、二等奖1项。

回顾李中华的成长过程，他热爱科研试飞事业，安心本职工作，刻苦钻研试飞理论，以积极科学的态度在试飞领域大胆探索，锐意进取，最终取得了令人们尊敬的业绩，为国防现

代化作出了杰出的贡献，也在自己的人生历程上写下了绚丽的篇章。在李中华身上集中体现了创业精神自信、自主、自立、自强的全部内涵。

### 三、磨砺创业意志

创业意志是创业成功的“护身符”。孔子说，“三军可夺帅也，匹夫不可夺其志也”。创业者没有坚韧的品质、坚定的意志，是无法闯过种种困局，最终抵达成功的彼岸的。创业意志要求创业者树立竞争意识，塑造良好的心理品质，敢于直面竞争、勇于接受挑战、勤于检讨自我、善于面对成功和失败。

#### （一）竞争意识

竞争是市场经济最重要的特征之一，是企业赖以生存和发展的基础，也是一个立足社会不可或缺的一种精神。人生即竞争，竞争本身就是提高，竞争的目的只有一个：取胜。随着我国社会主义市场经济从低级向高级发展，竞争愈来愈激烈。从小规模的分散竞争，发展到大集团集中竞争；从国内竞争发展到国际竞争；从单纯产品竞争，发展到综合实力的竞争。因此，创业者如果缺乏竞争意识，实际上就等于放弃了自己的生存权利。

创业者只有敢于竞争，善于竞争，才能取得成功。创业者创业之初面临的是一个充满压力的市场，如果创业者缺乏竞争的心理准备，甚至害怕竞争，就只能是一事无成。

#### （二）良好的创业心理品质

创业之路，是充满艰险与曲折的，尤其是自主创业，这就等于是一个人去面对变化莫测的激烈竞争以及随时出现的需要迅速正确解决的问题和矛盾，这需要创业者具有非常强的心理调控能力，能够持续保持一种积极、沉稳的心态，即有良好的创业心理品质。

创业心理品质是对创业者的创业实践过程中的心理和行为起调节作用的个性心理特征，它与人固有的气质、性格有密切的关系，主要体现在人的独立性、敢为性、坚韧性、克制性、适应性、合作性等方面，它反映了创业者的意志和情感。

创业的成功在很大程度上取决于创业者的创业心理品质。正因为创业之路不会一帆风顺，所以，如果不具备良好的心理素质、坚韧的意志，一遇挫折就垂头丧气、一蹶不振，那么，在创业的道路上是走不远的。宋代大文豪苏轼说：“古之成大事者，不唯有超世之才，亦必有坚忍不拔之志”。只有具有处变不惊的良好心理素质和愈挫愈强的顽强意志，才能在创业的道路上自强不息、竞争进取、顽强拼搏，才能从小到大，从无到有，闯出属于自己的一番事业。

案例：坚持就是胜利

古今中外，无论哪个领域的成功人士，他们都有一个共同的特点，那就是有金刚般的超人意志力，有百折不挠的坚持力。樵夫砍伐大树，纵然砍击的次数多达一千次，但使大树倒下去的往往是最后一下。有力和无力之区别，勤劳和懒惰之区别，成功和失败之区别，就在于他能不能坚持砍一千下。

20世纪初，在美国亚利桑那州有位男子，试图找寻位于兹默斯顿小镇附近的丰富银矿矿脉。他努力寻找了几年，终于在一座小山的侧向掘出了大约200米的坑道。但是，这座掘出坑道的银矿却已被挖掘一空了，不得已他只好放弃了计划。10年后，某矿山公司买下兹默斯顿地区的几处矿区。这家矿山公司重新挖掘了当年被放弃的矿脉，就在距离废弃的坑道1米左右的地点，发现了从来未有的丰富银矿脉。这1米的距离，就相当于几百万的美金。

当今社会不乏这样的人，他们在创取财富的过程中一旦遇到难点和阻力，便松懈下来，在困难面前变得惊惶失措或心灰意冷，再无进取之心。与上面故事的主人公那样，在距离财富只有1米的地方停止了前进的脚步。因为缺乏坚持到底的意志，所以财富与他们失之交臂。

## 第二节 准确选择创业型事业

在上一章中，我们曾经说过，一个人找到自己的“职业锚”的时刻，就是把职业转化为自己事业的时刻。事业和职业是一对意义相近的概念。事业是指个人所从事或经营的事情，侧重于有条理、有规模并有益于公众的事情，还含有成就、功业的意思；职业则是个人服务社会并作为主要生活来源的工作。显然，事业是职业的高级阶段，能在更高层次满足个人的精神追求和实现自我需求。反而言之，要准确地选择创业型事业，首先必须选择好职业。

### 一、选择好自己的职业

职业选择是个人对自己职业方向的比较、挑选和确定，这是一个个人的能力、意愿和职业趋于一致的过程。我们可以在一定的理论指导下，遵循“人职匹配”等原则，在充分了解自身的职业能力、职业意愿以及职业岗位等方面的信息后，进而做出正确的职业选择。

每个人都可以进行职业选择，职业实际上也在对于他们进行“适者生存”的遴选。因此想要圆满地完成职业选择，就应该考虑自己与职业之间的相互一致、相互适应和相互匹配。而且，职业选择并不是个人在面临职业时的一个事件，它是一个过程，要贯穿于人生的各个阶段甚至一生。如果说职业生涯的发展理论，是把人的整个职业过程看作是自我人生的发展过程的话，那么职业选择理论则是引导人们对自我的认同过程。职业选择理论中最具代表性的是帕森斯和霍兰德的理论。

#### （一）职业—人匹配理论

1909年，美国波士顿大学的帕森斯教授在其所著的《选择一个职业》一书中提出了“职业—人匹配”理论，明确阐明职业选择的三大要素：1、应该清楚地了解自己的态度、能力、兴趣、智谋、局限和其他特征；2、应清楚地了解职业选择成功的条件，所需知识，在不同职业工作岗位上所占有的优势、不利和补偿、机会和前途；3、上述两个条件的平衡。

该理论的内涵就是在清楚认识、了解个人的主观条件和社会职业岗位需求的基础上，将主客观条件与社会职业岗位相对照、相匹配，最后选择一种职业需求与个人特长匹配相当的职业。

“职业—人匹配”理论中的三大要素模式被认为是职业选择的经典原则，它具有较强的可操作性，对职业生涯管理、职业心理学的发展具有重要指导意义。但是，该理论试图找到个体特征与职业要求间的一一对应关系，没有充分考虑个体特征和工作要求中的可变因素，也忽视了社会因素对职业规划的影响和制约作用。

#### （二）职业性向理论

1971年，美国的职业咨询专家霍兰德提出了职业性向理论，并指出，人格或人的个性(包括价值观及需要等)是决定一个人选择职业的一个重要因素，在其他条件不变的情况下，个性与职业匹配较好的员工，其职业生涯发展往往更为顺利，也更为成功，因此，在进行职业选择时，应尽量考虑将职业与自己的个性相匹配，以提高人力资源利用效率和工作效益。

霍兰德认为，员工对工作的满意度和离职的倾向性，取决于个体的个性与职业相匹配的程度。他划分了六种基本个性类型，下表（表 11—1）是人格类型与职业范例的对应表：

表 11—1

霍兰德人格类型与职业范例的对应表

类型	偏好	人格特点	职业范例
----	----	------	------



现实型	需要技能、力量、协调性的体力活动	害羞、真诚、持久、稳定、顺从、实际	机械师、钻井工、装配线工人、农场主
研究型	需要思考、组织和理解的活动	分析、创造、好奇、独立	生物学家、经济学家、记者
社会型	能够帮助和提高别人的活动	社会、友好、合作、理解	社会工作者、教师、议员
传统型	规范、有序、清楚明白的活动	顺从、高效、实际、缺乏想象力，灵活性	会计、业务经理、出纳、档案保管员
事业型	能够影响他人，获得权力	自信、进取、精力充沛、盛气凌人	法官、地产经纪、小企业主
艺术型	需要创造性表达的模糊且无规则可循的活动	富于想象力、无序、杂乱、理想、情绪化、不实际	画家、作家、音乐家

霍兰德的职业性向理论说明，个体之间存在着个性方面的本质差异。当人的个性与工作环境相匹配时，会产生较高的满意度和较低的离职率，有利于个人职业生涯发展。从而增加最终找到可以为之奉献的事业的可能性。有些学者根据霍兰德的理论对创业者人格进行研究后提出了E型人格<sup>51</sup>，认为这种人格的人，更适合创业。

案例：菲尔·强生的职业选择

菲尔·强生的父亲开着一家洗衣店，并且让强生在店里工作，希望他将来能接管家族事务。但强生厌恶洗衣店的工作，懒懒散散、无精打采，即使在父亲的强迫下，勉强做一些工作，然而心事却完全不放在店里。这使他父亲非常苦恼和伤心，觉得自己养育了一个不求上进的儿子，甚至在员工面前深感丢脸。

有一天，强生告诉父亲自己想到机械厂工作，做一名普通工人。抛弃现有蓬勃兴旺的家族事业，却想出去打工，一切从头开始，父亲对他的想法完全无法理解，并且横加阻拦。但是，强生坚持自己的想法，他穿上油腻的粗布工作服，开始了劳动强度更大、时间更长的工作。可是他不但不觉得辛苦，反而觉得十分快乐，边工作还边吹口哨。工作之余，他选修工程学课程，研究引擎、装配机械。1944年菲尔·强生逝世时，已经荣升为波音公司的总裁，并且，他领导制造出了著名的“空中飞行堡垒”轰炸机，为盟军赢得第二次世界大战立下了汗马功劳。

如果当年留在洗衣店里，菲尔·强生和洗衣店的结果将如何呢？或许是这样的：洗衣店破产，菲尔·强生一贫如洗。菲尔·强生依照自己的兴趣和个性选择了适合的职业，最终将职业转化为自己的事业，并获得了成功。

## 二、了解用人单位

理论上说，任何职业都可以被转化成事业，都可能产生成功的创业者，但是不同性质的职业适合不同的劳动者。可以说提供具体职业的用人单位就是一个人特定时间段职业生涯的“生态圈”，因而对其职业生涯发展的影响最为直接。用人单位一般可以作以下的分类，我们可以结合上述的“人职匹配”和“职业性向”理论选择好自己的创业天地。

### （一）企业单位

企业是从事社会经济活动的单位，企业中的员工可以分为经营、管理、技术和操作等类别。在我国，企业可以分为以下类型：

1、国有企业：国有企业是指产权属于国家，从事以盈利为目的的独立核算单位。在国有

<sup>51</sup>指具有事业型人格类型，可根据“霍兰德职业倾向测验量表”进行自我测评

企业中，员工一般实行劳动合同制和聘任制。国有企业在我国国民经济中占据重要地位，为社会提供了大量的就业岗位。近年来随着国有企业的改革，大批富余人员正在分流和下岗，经过改革、重组后的国有企业对掌握先进经营理念和技术的人才需求还是比较大的。

2、集体企业：集体企业的产权归劳动者所有。一般由劳动者集资或一些基层经济单位自行筹资兴办，生产规模比国有企业小，广泛分布于各个产业部门，可提供大批就业岗位。

3、私营企业：私营企业是由私人出资创办、雇佣人员在8人以上的经济单位。其经营灵活，分布广泛，近年来发展很快。

4、乡镇企业：乡镇企业是指在农村兴办的企业，主体可以是乡镇政府、村委会、个人以及私人合伙。乡镇企业的发展为农村剩余劳动力和部分下岗再就业工人提供了大量的就业岗位。一些发展较早、较好的乡镇企业已具备较强的经济实力，吸引了部分高层次人才加盟。

5、外资企业：外资企业是指国外的公司、团体、私人在我国投资兴办的企业。20世纪70年代末以来，外资企业在我国发展很快，它实际是我国的人力和国外的资本相结合。外企对从业人员的素质要求较高，相应的，企业员工的收入较国内的企业为高，因此吸引了许多学历、素质较高的求职者。

6、股份制企业：股份制企业的全部注册资本由全体股东共同出资，并以股份制形式投资兴办。股份制企业是按照现代企业制度设立的新型经济单位，用人机制比较灵活，对员工的基本素质、敬业精神等方面的要求较高。

## （二）事业单位

事业单位是指主要由国家财政经费开支、不从事独立经营而从事为社会服务的工作单位。在我国，事业单位一般属于第三产业的范畴，涵盖以下领域：文化教育事业、文艺体育事业、科研事业、广播电视事业、新闻出版事业、医疗卫生保健事业、社会福利与社会保障事业、农林水利气象事业、城市公用事业等等。事业单位对全社会的某些专门需要提供服务，以社会效益为主要目的，但也有一些事业单位在一定程度上兼顾经济效益。其就业岗位以各类专业技术人员为主，具有较强的专业性，因而以脑力劳动为主，对就业者的素质要求较高。

## （三）政府机关

政府机关是国家和地方各级政府行政管理机构的总称。在政府机关工作的人员，除去少部分专业技术人员和工勤人员外，主要是国家公务员。目前我国已经开始全面实施公务员制度，公务员招考录用也受到越来越多的求职者，特别是应届大学毕业生的关注。

## （四）社会团体

社会团体是社会上各种群众性组织的总称。包括工会、团委、妇联、青联、学联、科协、各类学会、各行业协会等。社会团体作为一种群众性组织，由各特定领域的代表所组成。社会团体的就业岗位要求从业者有较高的文化水平、政策水平、专业知识和较强的工作能力。

## （五）自主就业者

自主就业包括各类自由职业者、灵活就业者和个体劳动者。自由职业者是指拥有一定的专业技能、不被人雇佣、通过自行开业和自由为社会提供服务的人，如个人独立开业的医生、律师、自由作家和撰稿人等；灵活就业者是指无固定的雇主、工作场所和收入来源的人员，如小时工、劳务承包者等；个体劳动者。生产资料个人所有，以个体劳动为基础（我国规定，个体工商户可以雇用8个以下的帮工），劳动成果归个人所有。

# 三、选择可以激发创造力的创业环境

创造力是指个体根据一定的目的和任务，运用一切已知条件和信息，开展能动思维活动，经过反复研究和实践，产生某种新颖的独特的有价值的成果的能力。创造力是创业成功的关键素质。创造力的培养除了个人因素外，尤其与环境因素密切相关，因此，有志于创业的人们应该选择可以激发创造力的创业环境。对于创业者而言，最佳的职业环境应该具备宽松宽容、积极进取、交流合作等特点。需要指出的是，职业环境与一个组织的文化有关。

### （一）宽松、宽容的环境

宽松的环境首先是愉快、愉悦的，包括和谐的工作氛围，适合自己的工作环境等等。一个人的思想背上沉重的枷锁，他想到的是束缚，那儿还能想到创造？其次鼓励尝试。因循守旧是创造力培养的天敌，一个鼓励尝试的环境是创新的重要条件。同时这种职业环境能产生无畏精神，这里所讲的无畏是指的科学的大无畏精神——敢于怀疑和挑战，不迷信权威，不屈服世俗的压力。

宽松、宽容的环境容易产生良好心态。创新要有良好的心态。这个良好的心态首先是积极向上的，比如半杯水，一个消极心态的人会说糟了，只有半杯水了怎么办呢？一个积极心态的人会说，还是这半杯水，会说好啊，太好了还有半杯水。同样是半杯水，因为心态不同便可能导致不同的结果。其次是能经得起挫折和失败。发明电的爱迪生，失败了 1000 多次，最后成功，一千零几次。记者问爱迪生，你都失败了 1000 多次还在努力，他说我不是失败了 1000 多次，是成功了 1000 多次，每一次你们认为是失败，我认为是成功。一个好的创业环境应该以一种宽容的态度对待失败，从而使人产生良好的心态。

#### 案例：找到消化道溃疡的元凶

上世纪 80 年代以前，西医和中医对消化道溃疡有个一致看法，认为大多数消化道溃疡都是由于焦虑或者精神压力过大造成的，属于心理疾病，精神分析师首先提出这个观点，纽约的两名医生很快也找到了临床证据，并合著了一本书，此书成为该领域的权威著作之一。一切似乎都已成为定论。

80 年代初，有个名叫巴里·马歇尔的年轻澳大利亚医生发现一位同时患上支气管炎的胃溃疡患者在服用大量四环素后报告说胃溃疡症状有明显好转。这样的情况肯定发生过许多次，当只有马歇尔当时刚当上住院医师，没有多少临床经验，没有成见，因此马歇尔很自然地怀疑胃溃疡其实就是一种病菌引起的。同院的病理学家罗宾·沃伦在显微镜下曾发现溃疡病人消化道内存在一种螺旋形的幽门螺杆菌，马歇尔得知后如获至宝。他在实验室条件下成功培育出这种幽门螺杆菌，并自己吞下一管。一星期后他果然得了胃溃疡，服用抗生素后症状很快消失。之后他又进行了一次大规模临床试验，终于证明幽门螺杆菌才是消化道溃疡的真正元凶。相比之下，精神紧张只是其中比较次要的原因。2005 年，巴里·马歇尔和罗宾·沃伦因为这项成果活动诺贝尔医学和生理学奖。

这项成就再次说明，在科学的领域里，新成果的取得往往是敢于对权威进行怀疑和挑战的结果。

### （二）积极进取的环境

但宽松并不意味着放松，积极进取，包括对事业的追求、对成功的渴望所导致的适度紧张是必要的，适度紧张才可以把创造力发挥出来。

#### 1、鼓励积极开发创造思维

一个有着良好创业环境的环境往往是思维活跃、乐于进取的。而懒惰的行为源自于懒惰的思想。要克服懒惰的思想就要积极开发创造性思维。创造性思维首先要具有探索精神，或

者说要充满好奇心，特别是对司空见惯，熟视无睹的事物和现象，比如大家都熟知的牛顿通过观察苹果落地而发现万有引力的故事。所有有人曾戏称科学是满足科学家好奇心的一个东西。培养创造力没有好奇心是难以想象的。其次要有丰富的想象力，丰富的想象力是创造性发挥的前提和基础，无数开创新纪元的新发明和新发现都被人惊叹为天才的想象，甚至是被认为是异想天开。

## 2、学习型的组织

所谓学习型组织，就是充分发挥每个员工的创造性的能力，努力形成一种弥漫于群体与组织的学习气氛，凭借着学习，个体价值得到体现，组织绩效得以大幅度提高。美国麻省理工学院教授彼得·圣吉提出了建立学习型组织的“五项修炼”模型。

(1) 自我超越 (personal mastery): 能够不断理清个人的真实愿望、集中精力、培养耐心、实现自我超越；(2) 改善心智模式 (improving mental models): 心智模式是看待旧事物形成的特定的思维定势。在知识经济时代，这会影响到对待新事物的观点；(3) 建立共同愿景 (building shared vision): 就是组织中人们所共同持有的意象或愿望，简单的说，就是我们想要创造什么；(4) 团队学习 (team learning): 是发展成员整体搭配与实现共同目标能力的过程；(5) 系统思考 (systems thinking): 要求人们用系统的观点对待组织的发展。

## 3、适度的竞争

好胜是人之常情，好的职业环境能将这种好胜转化为适度的竞争，而适度的竞争是让创业者之间碰撞出智慧的“火花”的好办法。中国有句俗语叫“点将不如激将”说的就是这个道理。比如三国时期，诸葛亮北伐魏国攻打夏侯渊把守的定军山时，巧用激将法，让年事已高但仍“烈心不已”的老将黄忠奋勇请缨，并最终斩杀夏侯渊于两军阵前。

### (三) 交流合作的环境

#### 1、通过交流信息产生创新的思想火花。

在当今时代，闭门造车想出成就是不可能了，“猫教老虎留一手”式的不完全信息沟通也是不合时宜的。一个好的创业职业环境必须要有完全的信息交流。有人曾讲过这么一个比喻：假如你有一个苹果，我有一个梨子，我把我的梨子给你，你把你的苹果给我，我们交换一下物质，最后是什么？数量没有增加，质发生变化。你的苹果变成我的梨子，我的梨子变成你的苹果，量没增加，质发生变化，但是你却有一个思想，我有个思想，我们交换一下思想就不同了，你的思想给我，你原来的思想还在，你给了我，我把我的思想给了你，你原来一个思想，现在变成了两个思想，你给了我一个思想，我原来的思想还在，我也有两个思想了。而在思想碰撞过程中，要是碰出新的思想，新的思想火花，就有3个思想，4个思想，5个思想出来，所以要交流。

#### 2、合作的环境

创业固然需要有创新的个体的行为，但更需要合作，特别是当今世界高新技术要全世界合作。马克思说人是社会的人，生产力是社会生产力。我们今天的创新创造，创造力，个人的作用非常大，但是要合作，这种合作要能协调沟通，发挥团队优势，群体优势，使创新思维和创造力升华，在合作中升华。

案例：试管婴儿的诞生

“成熟卵子一枚，精子若干毫升，体外混合，受精，受精卵体分裂数次，胚胎植入子宫，怀胎十月，试管婴儿出生，皆大欢喜。”这就是治疗某些不孕症的药方，医生们却耗费了40年时间，通过若干人的合作才获得成功。

鲍勃·爱德华兹是这项成果的核心人物。过程中，他整合了来自多位医生和生理学家的合作和成果。美国科学家格里高利·品卡斯和约翰·洛克早在1937年就成功进行了人的卵细胞体外培养成熟，1960年英国生理学家鲍勃·爱德华兹看到了品卡斯的成果，却很奇怪：为何距离品卡斯的论文发表了20多年，却没有人将这项技术进一步研究下去？他决定继续研究下去，在这个过程中，他利用自己在伦敦剑桥大学的实验室和多位科学家进行了合作，如1951年华裔医学博士张明觉提出的精子“获能”理论为体外受精提供了理论依据，1967年英国科学家巴里·巴维斯特找到了促使卵子体外受精的配方，英国医生帕特里克·斯泰普图发明的腹腔镜可以在不开刀的情况下取出卵子，极大地减少了成本和风险，最终使这项技术可以大规模进入临床阶段。1978年，人类第一例试管婴儿在英国诞生，取名路易丝·乔伊·布朗。

在今天，单打独斗式的创业英雄已经越来越难以出现了，将自己融入到一个有着良好环境的创业团体中也许才是最好的选择。

### 第三节 积极投身创业实践活动

对于处在创业准备期的大学生而言，有了创业热情、创业意愿和创业规划还是不够的，这些终究只是纸上谈兵。参加创业实践活动，不仅可以检视自己的创业规划的可行性，还可以培养创业素质，是大学生走上社会，开始创业之路之前不可或缺的环节。

大学生在校期间可以参与的创业实践活动形式很多，首先是参加各种模拟竞赛类活动，如大学生创业大赛、创业计划书大赛等。其次，大学生还可通过参与社团组织活动、创业见习、职业见习、兼职打工、求职体验、市场和社会调查以及专业实习等活动来接触社会，了解市场，并磨练自己的心志，提高自己的综合素质。第三，平时可多与有创业经验的亲朋好友交流，甚至还可通过Email和电话拜访自己崇拜的商界人士，或向一些专业机构咨询。这些“过来人”的经验之谈往往比看书本的收获更多。通过这种人际交往途径获得最直接的创业技巧与经验，将使大学生在创业过程中受益无穷。其四，投身于真正的创业实践。在毕业前后进入创业启动阶段，可以单独或与同学轮流租赁或承包一个小店铺，或加工、修理、或销售、服务等，在真刀真枪的创业实践中提高自己的创业能力。

本节我们重点介绍大学生社会实践活动、投身于真正的创业实践以及如何设计自己的创业路线三个问题。

#### 一、积极参加社会实践活动

“纸上得来终觉浅，投身实践觅真知”，大学生们要加强理论与实践相结合，注重实践环节，通过社会实践活动体现社会实践“受教育，长才干，作贡献”的原则。

大学生的社会实践活动在上世纪80年代初拉开序幕，从少数学生的自发活动发展到现今全国范围的有组织、有计划、有目的的每年有数百万大学生参加的社会教育工程。大学生“三下乡”<sup>52</sup>和“四进社区”<sup>53</sup>活动，是新形势下大学生社会实践活动的深化发展，具有扎实的群众基础和广阔的发展前景。大学生社会实践活动主要包括以下几类：

<sup>52</sup> 为了促进农村文化建设，改善农村社会风气，密切党群、干群关系，深入贯彻党的十四届六中全会精神，大力推进农村精神文明建设，满足广大农民的精神文化生活需求，1996年12月中央宣传部、国家科委、农业部、文化部等十部委联合下发了《关于开展文化科技卫生“三下乡”活动的通知》，并从1997年开始正式实施。文化、科技、卫生“三下乡”内涵丰富。文化下乡包括图书、报刊下乡，送戏下乡，电影、电视下乡，开展群众性文化活动；科技下乡包括科技人员下乡，科技信息下乡，开展科普活动；卫生下乡包括医务人员下乡，扶持乡村卫生组织，培训农村卫生人员，参与和推动当地合作医疗事业发展。

<sup>53</sup> 指大学生志愿者文体、科技、法律、卫生“四进社区”社会实践活动

(一) 调研类：社会调查、科研攻关

1、社会调查：围绕经济社会发展的重要问题，开展调查研究，提出解决问题的意见和建议，形成调研成果。高校也应该加强对大学生社会调查的选题、途径、过程的管理和指导，开设社会调查课程或讲座，帮助大学生正确认识社会现象，掌握科学研究方法，提高分析问题和解决问题的能力，努力把握事物的本质和规律。

2、科研攻关：在社会实践中参与技术改造、工艺革新、技术传播、为积极社会发展献技出力，不断提高自我科学素养，培养良好的学术道德，弘扬求真务实、开拓创新的科学精神。参与科研项目，能通过实验充分锻炼动手能力，找出创业金点子，锻炼策划能力。有关部门也应该规范和促进大学生科技成果转化，鼓励大学生开展创业实践，提高创业技能。

(二) 宣传类：科技推广、文化宣传、法律普及、环境保护

1、科技推广：依据当地的经济和社会发展的实际需要，充分发挥大学生的科学文化水平较高的优势，通过科技服务、文化服务、农业科技调查等多种形式，广泛开展计算机知识、科普知识等技术培训和科技产品的宣传推广，提高当地的生产技术水平。

2、文化宣传和法律普及：深入基层、利用板报、文艺演出、座谈会等形式，在农村基层干部和群众中宣传“三个代表”等理论知识和法律基础知识，使广大群众在实践中深刻领会“三个代表”，明确责任和使命，把爱国主义热情转化为成才报国的实际行动，并通过法律知识来武装和保卫自己，为实现经济社会全面、协调、可持续发展献计出力。在促进农村特别是经济较落后地区社会经济发展中提高自身素质，实现全面发展。

3、环境保护：充分发挥青年大学生的人才技术优势，在调研的基础上，根据地方需求，大力开展环境保护、心理健康等方面的服务活动，力所能及地帮助地方解决困难。举办环保讲演、在农村基层宣传倡导环保观念，参与治理环境污染的工作和活动。

(三) 服务类：挂职锻炼、勤工助学、医疗服务、志愿者服务

1、挂职锻炼：深入到基层中，担任一定的社会工作，开展社会实践活动，了解基层生活，与劳动人民进行交流，经历基层生活锻炼，同时提供我们力所能及的帮助与支持。

2、勤工助学：在校期间利用课余时间通过自己的智力、专业特长和其他能力为他人或单位提高的劳动、咨询和技术服，同时获得相应的报酬，为自己赚取学费和生活费。

3、医疗服务：医学专业的青年大学生深入社区和边远农村，开展现代助医服务宣传、进行医疗卫生保健宣传咨询和开展医疗服务。

4、志愿者服务：“青年志愿者”是当代大学生“学雷锋、树新风”的新型组织，优秀的青年大学生们通过这个组织自发组织起来，参加重大会议、各类比赛等的服务工作。

(四) 帮扶类：支教扫盲、企业帮扶、社区援助

1、支教扫盲：主要任务是培训农村中小学师资，丰富中小学生的暑期生活，为农村中小学实施素质教育服务。开展扫盲活动，帮助青壮年文盲提高文化水平，积极组织农村返乡的大中专学生通过为家乡中小学生举办成才报告会，“大手拉小手”，密切长期联系，加强交流，促进共同提高。

2、企业帮扶：青年大学生依靠自身的知识优势和专业技能优势，为企业提供服务，帮助企业解决难题，促进企业的运作。

3、社区援助：在居民社区成立援助服务站，由青年大学生成立家教、法律、健康、科技、心理疏导等各类援助队，帮助社区内的一些单亲和特困家庭。

## 二、投身于真正的创业实习、实践

对欲进行自我创业的大学生而言, 修炼自我的过程, 单凭在学校中学习是不能完成的, 也很难有条件在自己的企业中完成, 绝大多数人只能通过“打工”的方式在别人的企业中完成, 这是修炼的基本途径。打工一般是利用课余和寒暑假时间。现在社会留给学生的“打工”机会很多, 而利用“打工”也确实可以充分锻炼自己的综合能力, 如市场调研、销售、组织、人力资源管理、财务管理、物流管理以及人际交往等各方面的能力。

大学生“打工”实际工作往往都是烦琐的或者重复性强的工作, 但不能小看这些工作。例如做销售, 在此过程中, 大学生可以观察消费者的消费能力、消费观点、对公司产品及市场相关产品的评价等, 掌握市场消息、预测市场需求、洞察市场空白, 以市场指导生产。如果担任市场销售的学生团队领导, 还可以借机向公司相关销售人员讨教经验, 申请到生产现场参观等。担任学生领导, 可以带领学生充分发挥团队协作能力, 超额完成任务, 积累人员管理、物流管理、财务管理等方面的实践基础经验。以后, 从事相关的项目创业, 在市场方面便有了对照和参考。在其他内容的打工实践中, 同样可通过简单的工作综合积累相关经验。

如果正在自主创业的小公司、小企业中工作, 那是最好不过的了。因为可以将所需知识和各个经营运作环节全面熟悉, 而不会有盲点。熟悉之后要面对特定待业全面分析, 以研究自己的长处和不足, 并确定适合个人特点的作法。另外, 即使是老板在赔钱, 从某个角度说也是在为自己的成功准备经验。因为此时有充分的资料 and 机会来研究创业成败。这个资讯条件是外面的人永远得不到的。身在企业内部, 用一个老板的眼光在研究这些资讯, 是在为自己做实地演习。同时还有足够的机会与老板一块交流, 这是向老板学习的最好时机, 因此, 不要怕与老板交流、谈心, 也不要不想、不愿说出内心的真实想法, 但要注意分寸不可自傲自大, 不要忘记自己的身份, 不能因为自己是大学毕业生而显示出比老板高一筹。

那么, 欲创业的大学生在创业实习、实践中具体应从哪些方面修炼自己, 掌握自主创业的本领呢?

1、了解和熟悉企业产品的生产工艺、原材料购进渠道、产品的销售渠道, 这是欲创业者应具备的基本常识, 即明确生产什么、如何生产、原材料从何而来、产品又如何销售出去等问题。

2、了解该企业产品的特点、优势和劣势。不同企业生产的同类产品, 除了有共同的基本功能外, 通常都有各自的特色。应通过比较分析, 博采众长, 设计出更能满足消费者需要的产品, 为创业做好产品准备。

3、了解企业的机构设置和管理方式。企业管理界有一句话: “管理无定式”。意思是说企业的管理没有固定模式可循, 因为不同行业、不同产品、不同的技术条件, 甚至不同的地域和人文环境都会影响管理方式和组织机构的设置, 所以, 对未来企业的管理设想不能局限于理论或某一企业的模式, 应了解现有企业的管理现状, 分析不足, 总结归纳, 为欲创企业的管理做准备。

4、预测市场前景。在企业各部门工作可以有机会观察市场的需求变化, 预测产品的市场前景。因为任何一种产品都有其生命周期, 在产品成长期投入该行业风险最小。了解和掌握了这些规律, 就会为成功创业打下良好的基础。

通过这一过程的锻炼, 熟悉和了解了该行业的现状及未来发展前景, 当时机成熟时, 就可以自立门户。

## 三、设计好自己的创业路线

### （一）“先就业，后择业，再创业”的创业路线

一般来说，大学生创业应该走一条面对现实，降低起点，先融入社会再寻求发展的道路，也就是“先就业，后择业，再创业”。这种观点虽然存在一定的争议，但对于有志于自主创业的大学生而言却是一条有效的创业路线。有了一段就业和择业的经历，自己各方面的能力都有所提高，当具备了创业的自信心和一定的主观条件，客观上时机也到来时，可以考虑走创业之路。这是一种完善自我、减少创业风险的好途径。但也不能苛求每个人都这样循规蹈矩，对有一定知识产权、发明创造的毕业生，可将自己的技术作为资本投入企业或自己开办公司直接进入创业阶段。

“先就业，后择业，再创业”的过程，是以职业流动观、创业观等取代就业观为基础，并符合市场经济发展规律的。这种就业观是一个有志有为青年在市场经济环境下奋力拼搏、追求发展、事业有成的鲜明写照，是人生事业发展的三部曲。

有了创业的志向，但主客观条件不具备时，可以先就业。即使从事的工作与你创业的志向不一致，也必须为了解决基本生活问题先稳定下来。当基本生活有了保障，并对现有工作不满意而再择业时，应进入欲创业的行业。目的是为了观察、了解和熟悉该行业。因为对特定行业熟悉是创业成功的基础。仔细观察各行各业，自主创业成功的关键只在“熟悉”二字。熟悉一个行业到一定程度，研究它的规律，具备比较成熟的业务关系和一定量的资金，你就可以自己创业了。

能够选择自己熟悉并感举和喜欢的行业去创业，是最佳的。比尔·盖茨为什么选择了电脑而不改行？因为他喜欢电脑。沃伦·巴菲特（美国第二大富翁）为什么不建汽车厂？因为他熟悉金融市场，能从股票市场找到赚钱的感觉。有一条规律对有志创业者是有用的：一年入行，二年入门，三年有小成。如果不敢确定自己是天才，那么熟悉欲创业的行业，选择创业时机，预测创业结果，最终付诸行动，这条规律人人都可以作为参考。

由此可见，创业成功者的秘诀就是对创业领域的熟悉再加上勤奋和自信心。所以不要担心自己不如别人聪明能干，因为多数人的智商差别不大。许多工作、许多行业需要的是熟悉、熟悉、再熟悉，而不是天才。只有熟悉以后，才能总结出规律，找到成功的诀窍。

### （二）选择合适的创业领域进行实践

#### 1、结合自身特点

如今创业市场商机无限，但对资金、能力、经验都有限的大学生创业者来说，并非“遍地黄金”。在这种情况下，大学生创业只有根据自身特点，找准“落脚点”，才能闯出一片真正适合自己的新天地。

（1）高科技领域。身处高新科技前沿阵地的大学生，在这一领域创业有着近水楼台先得月的优势，但并非所有的大学生都适合在高科技领域创业，一般来说，技术功底深厚、学科成绩优秀的大学生才有成功的把握。有意在这一领域创业的大学生，可积极参加各类创业大赛，获得脱颖而出的机会，同时吸引风险投资。推荐商机：软件开发、网页制作、网络服务、手机游戏开发等。

（2）智力服务领域。智力是大学生创业的资本，在智力服务领域创业，大学生游刃有余。例如，家教领域就非常适合大学生创业，一方面，这是大学生勤工俭学的传统渠道，积累了丰富的经验；另一方面，大学生能够充分利用高校教育资源，更容易赚到“第一桶金”。此类智力服务创业项目成本较低，一张桌子、一部电话就可开业。推荐商机：家教、家教中介、设计工作室、翻译事务所等。



(3) 连锁加盟领域。统计数据显示,在相同的经营领域,个人创业的成功率低于 20%,而加盟创业的则高达 80%。对创业资源十分有限的大学生来说,借助连锁加盟的品牌、技术、营销、设备优势,可以较少的投资、较低的门槛实现自主创业。但连锁加盟并非“零风险”,在市场鱼龙混杂的现状下,大学生涉世不深,在选择加盟项目时更应注意规避风险。一般来说,大学生创业者资金实力较弱,适合选择启动资金不多、人手配备要求不高的加盟项目,从小本经营开始为宜;此外,最好选择运营时间在 5 年以上、拥有 10 家以上加盟店的成熟品牌。推荐商机:快餐业、家政服务、校园小型超市、数码速印站等。

(4) 开店。大学生开店,一方面可充分利用高校的学生顾客资源;另一方面,由于熟悉同龄人的消费习惯,入门较为容易。正由于走“学生路线”,因此要靠价廉物美来吸引顾客。此外,由于大学生资金有限,不可能选择热闹地段的店面,因此推广工作尤为重要,需要经常在校园里张贴广告或和社团联办活动,才能广为人知。如可在高校内部或周边地区开设餐厅、咖啡屋、美发屋、文具店、书店等

## 2、低成本创业

很多人都渴望创业,但苦于没有资金。想要创业,就必须考虑如何能低成本创业,那如何进行低成本的创业呢?首先必须要有心理准备:要有吃苦和百折不挠的精神、要勤奋,要有正确的方向和方法,要有良好的规划和人生设计。要充分利用现有的资源,要发挥自己的主观能动性,要发挥自己的优势,扬长避短、要善于借势。下面列举几个低成本创业的几个例子。

(1) 智能型的行业,这些行业里,有特殊知识或技能的人可以低成本创业,不需要大的资金投资,只需要智力投资。特有专长,某方面的专长,如管理才能、行销才能、专利。这方面的例子很多。如著名作家、律师、高级工程师、职业经理人、发明家等等。实际上,个人的智能和专长就是一种资源。

(2) 劳动密集型的服务行业,这些行业主要依靠出卖劳动力,资本方面的投入非常少。如搬家公司,家政服务。

3、先不考虑创业,在打工过程中创造个人品牌,如一些有名的职业经理人、行销专家、发明家等,然后利用自己的无形资产和别人的有形资产结合,达到无本创业的目的。

创业型人才的成长过程是一个自我不断修炼,不断提高的过程,也许能获得最后成功的只是少数,但是只要坚定创业信念,明确自己的目标并终生为之奋斗,这本身就是一件令人自豪和激动的事情。“天行健,君子以自强不息”,青年大学生如扬帆待发的航船,为了实现自己的梦想,为了让当今社会——这个人类文明有史最灿烂辉煌的时代——的文明建设铭刻下自己的足迹,要从现在起,树立自信、自主、自立、自强的创业精神,积极行动起来,将自己锻造成一个创业型人才,为了中华民族的崛起贡献自己的力量!

## 复习思考题

- 一、创业信念由哪些内容构成?
- 二、思考创业意志对坚定创业信念的重要性。
- 三、思考职业、事业和创业的关系。
- 四、思考怎样找到适合自己的创业型事业。
- 五、利用课余时间参加一次创业实践活动,写出详细的实践报告。

六、阅读“挑战杯”中国大学生创业计划大赛简介。组织自己的创业团队，写出创业计划书，参加学校组织的创业设计大赛

“挑战杯”中国大学生创业计划大赛“是由共青团中央、教育部、中国科协、全国学联主办的全国性竞赛活动，旨在引导大学生适应深化教育改革、推进素质教育的要求，了解创业知识，培养创业意识，树立创业精神，提高创业能力，自1999年开始分别在清华大学、上海交通大学、浙江大学、厦门大学和山东大学举办了五届。

创业计划竞赛起源于美国，又称商业计划竞赛，是风靡全球高校的重要赛事。自1983年德州大学奥斯汀分校举办首届创业计划竞赛以来，包括麻省理工学院、斯坦福大学等世界一流大学在内的十多所大学每年都举办这一竞赛。Yahoo!、Netscape、Excite等公司就是在美国大学的创业氛围中诞生的。创业计划竞赛大大推动了美国高科技产业的发展，甚至从某种意义上说，创业计划竞赛已成为美国经济发展的直接驱动力之一。

它借用风险投资的运作模式，要求参赛者组成优势互补的竞赛小组，提出一项具有市场前景的技术、产品或者服务，并围绕这一技术、产品或服务，以获得风险投资为目的，完成一份完整、具体、深入的创业计划，包括企业概述、业务与业务展望、风险因素、投资回报与退出策略、组织管理、财产预测等方面内容，最终通过书面评审和秘密答辩的方式评出获奖者。竞赛采取学校、省（自治区、直辖市）和全国三级赛制，分预赛、复赛、决赛三个赛段进行。

作为学生科技活动的新载体，创业计划竞赛在培养复合型、创新型人才，促进高校产学研结合，推动国内风险投资体系建立方面发挥出越来越积极的作用。在全国高校中掀起了创新、创业的热潮，产生了良好的社会影响。讯飞、中华行知网、澳视等一批学生创业公司从众多参赛作品中脱颖而出，进入实际运行阶段并逐步走向成熟。

## 参考文献

- [1] Howard H, Stevenson, Michael J. Roberts, H. Irving Grousbeck, New Business Ventures and the Entrepreneur [M]. The McGraw-Hill, 1994.
- [2] [美] 迈克尔·波特著. 竞争优势. 陈小悦 译 [M]. 北京: 华夏出版社, 1997.
- Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. Willam Petty, Small Business Management [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 1998.
- [3] [美] 彼得·圣吉著, 郭进隆译, 第五项修炼——学习型组织的艺术与实务 [M]. 上海: 上海三联书店, 1998 年版
- [4] 彼得·德鲁克. 创新与创业精神 [M]. 香港: 城邦出版集团, 2000.
- [5] 杰斯汀·G·隆内克, 卡罗斯·W·莫尔, J·威廉·彼迪. 小企业管理 [M]. 大连: 东北财经大学出版社, 2000. 11.
- [6] 杰弗里·蒂蒙斯, 《创业学》丛书共 5 本 [M]. 北京: 华夏出版社, 2002. 1.
- [7] [美] 雷蒙德·诺伊等著, 刘昕译, 人力资源管理——赢得竞争优势 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2003.
- [8] [美] 斯蒂芬·P·罗宾斯, 玛丽·库尔特, 孙健敏等译, 管理学 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004.
- [9] 玛丽·库尔特 著. 创业行动 (第 2 版). 吴秀云译 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2004. 7.
- [10] [美] 罗伯特·A·巴隆和斯科特·A·谢恩 著. 创业管理——基于过程的观点. 张玉利, 谭新生, 陈立新 译 [M]. 北京: 机械工业出版社, 2005. 5.
- [11] [美] Donald F. Kuratko 和 Richard M. Hodgetts 著. 创业学——理论、流程与实践. 张宗益译 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2006. 10.
- [12] [美] 马克·J·多林格 著. 创业学——战略与资源 (第 3 版). 王任飞 译 [M]. 北京: 中国人民大学出版社, 2006. 2.
- [13] 朱炎. 成功创业——创业案例汇编 [M]. 北京: 经济科学出版社, 2000.
- [14] 张玉利, 任学锋. 小企业成长的管理障碍 [M]. 天津: 天津大学出版社, 2001. 12.
- [15] 王兴元, 王秀成主编, 《创业计划》[M]. 济南: 山东大学出版社, 2002.
- [16] 盛立军. 现代创业管理 [M]. 北京: 中国金融出版社, 2002.
- [17] 宋克勤著, 《创业成功学》[M]. 北京: 经济管理出版社, 2002. 1.
- [18] 李志能, 郁义鸿. 创业学 [M]. 上海: 复旦大学出版社, 2003.
- [19] 王永友. 创业学概论 [M]. 哈尔滨: 哈尔滨工程大学出版社, 2003.
- [20] 姚裕群. 职业生涯规划与发展 [M]. 北京: 首都经济贸易大学出版社. 2003.
- [21] 廖泉文. 人力资源管理 [M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.
- [22] 程社明. 人生发展与职业生涯规划 [M]. 北京: 团结出版社, 2003.
- [23] 张田树. 创业管理 8 堂课 [M]. 北京: 金城出版社, 2003. 7.
- [24] 赵伊川. 创业管理 [M]. 北京: 中国商务出版社, 2004. 7.
- [25] 邵汉青. 创业工程: 创新与创业理论策略和实践 [M]. 深圳: 海天出版社, 2004. 8.
- [26] 葛建新. 创业学 [M]. 北京: 清华大学出版社, 2004. 10.
- [27] 徐迪. 商务模式创新: 复杂性研究 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2005.
- [28] 陈天祥、王国颖. 人力资源管理 [M]. 广州: 中山大学出版社, 2005.

- [29] 彭剑锋. 人力资源管理概论[M]. 上海: 复旦大学出版社, 2005.
- [30] 姜彦福, 张伟. 创业管理学[M]. 清华大学出版社, 2005. 7.
- [31] 王国红. 创业管理[M]. 大连: 大连理工大学出版社, 2005. 10.
- [32] 丁栋虹. 创业管理[M]. 北京: 清华大学出版社, 2006. 1.
- [33] 张玉利, 李新春. 创业管理[M]. 清华大学出版社, 2006. 8.
- [34] 李振勇. 商业模式: 企业竞争的最高形态[M]. 北京: 新华出版社, 2006.
- [35] 宁亮. 大学生就业指导理论与实践[M]. 西安: 陕西师范大学出版社, 2006. 9.
- [36] 杜跃平. 创业管理[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2006.
- [37] 李良智, 查伟晨, 钟运动. 创业管理学[M]. 北京: 中国社会科学出版社, 2007.
- [38] 苗莉, 李彬彬, 贾树良. 企业内创业: 国有企业可持续成长的新思路[J]. 东北财经大学学报, 2001, (06)
- [39] 袁建志. 内部创业——让员工过把“老板”瘾[J]. 中国经济周刊, 2004, (19)
- [40] 谢海涛. CI 策划——浅议运用语言文字形式确立企业\_产品名称的模式与程序[J]. 巢湖学院学报, 2004, (4), 第 123 至 126 页
- [41] 杨俊. 创业过程研究及其发展动态, 外国经济与管理[J], 2004, (9)
- [42] 苗莉. 基于企业内创业的企业持续成长研究[J]. 财经问题研究, 2005, (02)
- [43] 罗珉、曾涛、周思伟. 企业商业模式创新: 基于租金理论的解释[J]. 中国工业经济, 2005 (7)
- [44] 叶余建. 创业团队研究综述[J]. 技术经济与管理研究, 2006 年第 1 期
- [45] 谢扬林. <http://www.mba163.com/mryc/xgwz/200607/65868.shtml>, 2006 年 7 月 17 日, 《六种内部创业模式》, 引自《中国经营报》
- [46] 文朝晖. 中小企业创业期融资策略研究[D]. 长沙: 中南大学硕士学位论文, 2005 年 5 月。
- [47] 姚苏阳. 新创企业成长管理——嘉信公司案例分析[D]. 北京: 清华大学硕士学位论文, 2004 年 6 月
- [48] 蔡旖旎. 中小企业创业初期的风险规避[D]. 北京: 对外经济贸易大学硕士学位论文, 2006 年 10 月

## 后 记

随着我国经济的快速发展，全民创业已成为这个时代的特色。高校的创业教育顺应潮流也正在蓬勃兴起。什么是我们这个时代需要的创业精神？创业是否只意味着做“老板”而成为少数人的“专利”？怎样才能成为一个成功的创业者？这些看起来简单的问题却不是每个人都能回答得上来。为了帮助人们了解创业的涵义，树立成长为创业型人才的信念，坚定成为成功创业者的信心，我们编写了这本《创业通论》。本书既名以“通论”，其体例和内容与专业化、学术化的教科书必有不同，书中采编了大量的案例，辅以通俗、生动的语言。本书主要为高校各类专业的学生编写，广大有志于创业的社会人士也可籍以参考。

在本书编写过程中，我们参考了大量的国内外专家学者的研究成果，并从中借鉴和吸收了许多有价值的理论和观点。对于这些研究成果，有的已经在注释和参考文献中列示，但仍有许多没能一一列出。在此，我们对所有的文献作者表示衷心的感谢！在本书编写和出版过程中，我们得到了江西财经大学创业教育指导中心和高等教育出版社的大力支持，在此一并致谢！

《创业通论》由卢福财任主编，谭光兴、宁亮任副主编。由卢福财拟定编写大纲，卢福财、谭光兴和宁亮参加了初步纂稿，最后由卢福财总纂定稿。参加编写的人员和具体分工为：第一章、第二章由谭光兴编写；第三章由卢福财编写；第四章由陆淳鸿编写；第五章由刘爱军编写；第六章由邹艳芬编写；第七章由梅小安编写；第八章由徐建编写；第九章由周林编写；第十章和第十一章由宁亮编写。

由于作者的水平有限，书中尚存有许多不足和确定，恳请广大读者和专家学者批评指正。

编者

于江西财经大学蛟桥园

2007年6月15日