

创业管理

张秀娥 编著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书以新企业创建及管理为主线,从创业管理入门、创业环境、创业企业战略选择、创业机会分析、商业模式开发、创业团队组建、创业计划书撰写、创业融资、成立新企业、初创期企业管理、成长期企业管理和公司内创业十二个方面系统阐述了创业管理理论、知识、方法与技能,既具有理论高度,又具有较强的实践操作性。本书既可以作为高等院校工商管理专业及全体本专科生的创业基础教材,亦可作为创业者、企业家及管理者的自学用书。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业管理 / 张秀娥编著. — 北京: 清华大学出版社, 2017

(21世纪经济管理精品教材·创新创业教育系列)

ISBN 978-7-302-47272-8

I. ①创… II. ①张… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第102502号

责任编辑: 吴 雷

封面设计: 汉风唐韵

版式设计: 方加青

责任校对: 宋玉莲

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦A座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 北京国马印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×260mm 印 张: 20.5 字 数: 461千字

版 次: 2017年6月第1版 印 次: 2017年6月第1次印刷

印 数: 1~3000

定 价: 45.00元

产品编号: 072464-01



前 言

创新创业已成为 21 世纪经济社会发展的不竭动力。全球创业观察（GEM）项目研究显示，国与国之间经济增长差异的三分之一来自创业行为的差异。“大众创业、万众创新”已经成为国家战略，党的十八大明确提出要实施创新驱动发展战略。党的十八届五中全会确立了“十三五”时期我国经济社会发展的指导思想、目标任务和重大举措，提出了创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，明确提出必须把创新摆在国家发展全局的核心位置，激发创新创业活力，推动大众创业、万众创新。2015 年 9 月 23 日，国务院颁布了《关于加快构建大众创业万众创新支撑平台的指导意见》（国办发〔2015〕53 号），明确提出，要“把握发展机遇，汇众智搞创新，汇众力增就业，汇众能助创业，汇众资促发展”。创新创业依托于高素质的创新创业型人才。国务院办公厅《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》（国办发〔2015〕36 号）明确指出，面向全体学生开设研究方法、学科前沿、创业基础、就业创业指导等方面的必修课和选修课，纳入学分管理，建设依次递进、有机衔接、科学合理的创新创业教育专门课程群。《教育部关于中央部门所属高校深化教育教学改革的指导意见》（教高〔2016〕2 号）指出，坚持把深入推进创新创业教育改革作为中央高校教育教学改革的突破口和重中之重。牢固树立科学的创新创业教育理念，把创新创业教育作为全面提高高等教育质量的内在要求和应有之义，修订专业人才培养方案，将创新精神、创业意识和创新创业能力作为评价人才培养质量的重要指标。健全创新创业教育课程体系，促进包括通识课、专业课在内的各类课程与创新创业教育的有机融合，挖掘和充实各类课程的创新创业教育资源。

创业管理是管理学科领域迅速成长起来的交叉学科专业。当前，创业管理研究尚不成熟，在国内还没有较为完善的、得到普遍认可的教材。本书按照公司的创建、成长、成熟到壮大、直至再次创业的脉络，从创业精神入手，以新企业创建及管理为主线，围绕企业创建和新创企业管理所必需的相关理论、知识、方法与技能，从创业管理入门、创业环境、创业企业战略选择、创业机会分析、商业模式开发、创业团队组建、创业计划书撰写、创业融资、成立新企业、初创期企业管理、成长期企业管理和公司内创业等十二个方面系统阐述了创业管理的内容。本书主要内容如下。

第一章 创业管理入门。本章目的是使读者对创业有一个概括性的了解。为此，本章首先阐述了创新创业与创业精神的内涵，以及创业类型；其次分析了创业的价值，阐释了创业过程；最后分析了国内外创业活动发展状况及创业教育现状。

第二章 创业环境。本章在介绍经营环境分析过程的基础上，从宏观环境、机遇来源、产业与竞争者分析角度阐释了创业环境的分析内容及方法，最后介绍了 GEM 创业环境分析方法。

第三章 创业战略选择。本章首先阐述了创业与战略的关系，创业起步阶段战略，资源基础战略；其次分析了产业类型与战略选择；最后介绍了创业战略和创业机遇评估方法。

第四章 创业机会分析。本章首先阐述了创业机会的内涵及其演进，分析了创业机会的来源与搜索方法；其次介绍了创业机会评价框架，创业机会评价指标的选取，以及创业机会评价的方法。

第五章 商业模式开发。本章首先阐述了商业模式的内涵；其次详细介绍了商业模式设计方法；最后是商业模式应用实例分析。

第六章 创业团队组建。本章首先阐释了创业者的特质；其次介绍了创业团队的构成要素；最后阐释了创业团队管理。

第七章 撰写创业计划书。本章阐释了创业计划书的内涵与价值，描述了创业计划书的框架结构与核心内容，阐释了创业计划书的评价要素和标准。

第八章 创业融资。本章描述了创业融资渠道及创业融资过程，尽可能地拓展了企业的融资渠道。

第九章 成立新企业。本章在介绍新企业创建的相关法律的基础上，描述了新企业的组织形式，并阐述了新企业名称设计与经营地点选择的方法。

第十章 初创期企业管理。本章主要对初创期企业的人力资源管理、市场营销管理及财务管理问题进行了阐释。

第十一章 成长期企业管理。本章在对企业成长本质解析的基础上，描述了企业成长模式、企业持续成长的管理重点，以及企业成长战略选择。

第十二章 公司内创业。本章首先阐述了公司内创业的内涵；其次分析了公司内创业的过程，以及公司内创业的模式选择；最后解析了公司内创业的障碍及其克服的方法。

本书由吉林大学商学院教授、博士生导师张秀娥编著，由从事创业管理研究、教学工作 and 具有丰富创业实践经验的教师和研究人員共同撰写。张秀娥教授设计和拟定了《创业管理》编写大纲，并审定了文稿，由编写组成员分工编写书稿。具体分工如下：第一章，张秀娥；第二章，张秀娥；第三章，张秀娥、郭宇红；第四章，张坤；第五章，方卓；第六章，方卓、张秀娥；第七章，徐雪娇、张秀娥；第八章，徐雪娇；第九章，赵敏慧；第十章，孟乔、张秀娥；第十一章，陈牧迪、张秀娥；第十二章，张坤、张秀娥。在编写过程中，王菲菲、马天女、李梦莹、孙中博、任园园、孙雪婧、祁伟宏、金兰参加了资料搜集整理、案例分析与校对工作。

本书是作者长期创业管理课程建设和教学实践的总结成果。与国内同类教材相比，本

教材具有如下优势和特色:

(1) 理论与实践结合, 本书以理论为指导, 以实践为依托, 在阐释创业与创业管理的最新思想、理论与方法的基础上, 围绕新企业的创建及管理问题进行了清晰阐述, 内容丰富, 分析透彻, 既具有理论高度, 又具有较强的实践可操作性。

(2) 分析与案例结合, 为了使读者更好地理解创业管理相关内容, 本书立足于方法性与实践性的分析, 每章中都配以大量案例。

(3) 编排体例新颖, 本书立足于企业起步与全程性的思考, 紧紧围绕新企业创建过程及创业企业管理编排章节, 使读者能够循序渐进地进入创业和创业企业管理环节, 有助于读者对创业过程所需要的理论知识、规律和技能的理解, 对创业过程中的企业管理形成较为全面的认知。

创业管理课程的最终目标是培养人们的创新精神、创业意识和创业能力。通过系统地学习, 掌握创业管理的相关理论、知识、方法与技能, 实现创业梦想并促使新创企业健康成长。对于有志于创业的人士而言, 系统掌握创业管理知识是通向创业成功之路的基础; 对于正在经营着企业的人士而言, 创业管理知识的学习可以解释企业管理中的困惑及问题, 促进企业可持续发展。

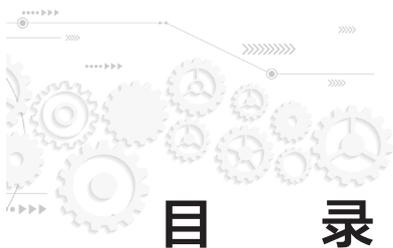
本书是一部适应多层次创业管理课程教学的书籍, 通俗易懂, 可读性强, 既可以作为高等院校的教材, 也可以作为社会机构进行创业管理、企业管理的培训教材, 同时还适合那些有志于创业及已经建立起企业的创业者及企业家阅读, 作为其更好地创建及运营新企业, 提高企业竞争力的参考性书籍。

在编写过程中, 作者查阅了大量的国内外相关文献, 引用了一些研究成果, 其中大部分文献和成果已在书后“参考文献”中列出, 在此表示衷心地感谢。如还有遗漏未列出的, 请予以谅解。本书得到了吉林大学本科“十三五”规划教材立项项目资助。在编写过程中清华大学出版社给予了大力支持和帮助, 在此深表谢意。

本书虽然几易其稿, 力求达到完美, 但是, 鉴于作者水平有限, 书中或有不妥之处, 数据资料不足亦在所难免, 敬请各位读者和同人批评指正, 以便进一步修订、补充和完善。

张秀娥

2017年3月



第一章 创业管理入门	1
本章学习目的	1
第一节 创新创业与创业精神的内涵	1
一、创新与创业的内涵	1
二、创业精神的内涵	6
第二节 创业的类型	8
一、机会型创业与生存型创业	8
二、传统技能型创业、高新技术型创业和服务型创业	10
三、个体创业与公司创业	10
四、薪水替代型企业、生活方式型企业、创业企业	11
第三节 创业的价值	11
一、创业与经济增长	12
二、创业与创新能力培育	12
三、创业与带动就业	13
四、创业与产业结构优化	14
第四节 创业过程	14
一、决定成为创业者	14
二、识别与评价创业机会	15
三、开发创业机会	15
四、管理并使创业企业持续成长	15
第五节 国内外创业活动发展状况	16
一、主要发达国家创业活动发展状况	16
二、我国创业历程与现状	22

第六节 创业教育	26
一、国外的创业教育	26
二、我国的创业教育	29
本章小结	31
思考题	31
第二章 创业环境	32
本章学习目的	32
第一节 经营环境分析过程	33
一、扫描环境	33
二、监控环境	34
三、预测环境	34
四、评估环境	34
第二节 宏观环境	35
一、政治法律环境	35
二、经济环境	36
三、技术环境	36
四、社会人口统计分析	37
五、生态分析	38
第三节 机遇来源	38
一、意外情况	38
二、不协调	39
三、程序需要	39
四、产业和市场结构变化	40
五、人口统计	40
六、认识的变化	40
七、新知识	41
第四节 产业与竞争者分析	41
一、产业分析	41
二、竞争对手分析	50
第五节 GEM 创业环境分析方法	51
一、GEM简介	51
二、GEM概念模型及创业环境条件	52
本章小结	58
思考题	58

第三章	创业战略选择	60
	本章学习目的	60
	第一节 创业与战略	60
	一、战略的内涵	60
	二、创业企业战略管理	62
	第二节 创业起步阶段战略	62
	一、主要推动要素	62
	二、次要推动要素	64
	第三节 资源基础战略	68
	一、寻租战略	68
	二、成长战略	69
	三、质量战略	70
	第四节 产业类型与战略选择	71
	一、产业生命周期的内涵	71
	二、产业生命周期对战略选择的影响	72
	第五节 创业战略和创业机遇评估	79
	一、识别资源	79
	二、分析企业能力	80
	三、分析竞争优势	80
	四、选择战略	80
	五、回顾反馈	80
	本章小结	81
	思考题	82
第四章	创业机会分析	84
	本章学习目的	84
	第一节 创业机会的内涵及其演进	85
	一、创业机会的内涵	85
	二、创业机会的演进	87
	第二节 创业机会的来源与搜索	89
	一、创业机会的来源	89
	二、创业机会的搜索	93
	第三节 创业机会的筛选	96
	一、创业机会评价框架	96
	二、创业评价指标选取	98

三、创业机会评价的方法	103
本章小结	104
思考题	105
第五章 商业模式开发	106
本章学习目的	106
第一节 商业模式的内涵	106
一、商业模式的概念	106
二、商业模式的重要性	108
三、商业模式的浮现	111
第二节 商业模式设计	114
一、核心战略	115
二、战略资源	116
三、伙伴网络	118
四、顾客界面	120
第三节 商业模式应用实例分析	122
一、百度公司	122
二、联想公司	125
三、苹果公司	129
本章小结	131
思考题	131
第六章 创业团队组建	133
本章学习目的	133
第一节 创业者特质	134
一、创业者的品质	134
二、创业者素质培养	140
第二节 新创企业团队构成	145
一、企业创建者	146
二、核心员工	148
三、董事会	149
四、专业顾问	150
五、其他专业人员	151
第三节 创业团队管理	152
一、创业团队组建的原则	152

二、优秀创业团队的理念	154
三、创业团队绩效的衡量与提升	157
本章小结	159
思考题	159
第七章 撰写创业计划书	161
本章学习目的	161
第一节 创业计划书的内涵与价值	161
一、创业计划书的内涵	162
二、创业计划书的价值	164
第二节 创业计划书的框架结构与核心内容	166
一、创业计划书撰写的基本步骤	166
二、创业计划书撰写的框架结构	167
三、创业计划书撰写的核心内容	168
四、撰写创业计划应注意的问题	176
五、陈述创业计划书时应注意的问题	180
第三节 创业计划书的评价	181
一、评价主体	181
二、评价要素	181
三、评价标准	182
本章小结	183
思考题	184
第八章 创业融资	185
本章学习目的	185
第一节 创业融资渠道	185
一、获得融资的重要性	185
二、创业融资方式与来源	187
第二节 创业融资过程	195
一、融资准备	195
二、测算资金需求量	197
三、确定融资来源	199
四、融资谈判	200
本章小结	201
思考题	201

第九章	成立新企业	202
	本章学习目的	202
	第一节 新企业创建的相关法律	202
	一、知识产权	203
	二、反不正当竞争法	208
	三、合同法	210
	四、劳动保障法	212
	第二节 新企业的组织形式	214
	一、有限责任公司	214
	二、股份有限公司	216
	三、合伙企业	219
	四、个人独资企业	221
	五、个体工商户	223
	六、企业法律形式的比较与选择	224
	第三节 新企业名称设计与经营地点选择	226
	一、新企业名称设计	226
	二、新企业注册登记	227
	三、新企业经营地点选择	229
	本章小结	235
	思考题	235
第十章	初创期企业管理	236
	本章学习目的	236
	第一节 初创期企业的人力资源管理	236
	一、人力资源规划	237
	二、招聘和选拔高绩效的员工	238
	三、激励员工	241
	四、留住高绩效的员工	242
	五、企业文化的建立	245
	第二节 初创期企业的市场营销管理	246
	一、市场细分	247
	二、目标市场选择与市场定位	248
	三、营销组合策略	250
	四、品牌创建与管理	255
	第三节 初创期企业的财务管理	257

一、企业的财务战略	257
二、现金流管理	258
三、资产管理	261
本章小结	262
思考题	263
第十一章 成长期企业管理	264
本章学习目的	264
第一节 企业成长的本质	264
一、企业成长的内涵	264
二、企业成长的过程	269
三、企业成长的挑战	271
第二节 企业成长模式	273
一、爱迪斯企业生命周期模型	273
二、葛雷纳企业成长模型	275
第三节 企业持续成长的管理重点	277
一、企业文化建设	277
二、战略规划	278
三、企业组织的调整	279
四、人力资源管理	280
五、市场营销策略	281
六、财务和资金控制	282
第四节 企业成长战略选择	283
一、内部成长战略	283
二、外部成长战略	288
本章小结	290
思考题	291
第十二章 公司内创业	292
本章学习目的	292
第一节 公司内创业的内涵	292
一、公司内创业定义	292
二、公司内创业的特点	293
三、公司内创业者的特征	294
四、公司内创业的必要性	295



五、公司内创业与独立创业的异同	297
第二节 公司内创业的过程	299
一、三阶段模型	299
二、五阶段模型	300
三、六阶段模型	301
第三节 公司内创业的模式选择	303
一、项目小组	304
二、内部创业	304
三、创业孵化器	305
四、公司风险投资	305
第四节 公司内创业的障碍及其克服	306
一、组织结构	307
二、企业文化	307
三、员工	308
四、原有业务	308
五、创业资金	308
六、公司内创业者	309
本章小结	309
思考题	310

参考文献	311
------------	-----

第一章 创业管理入门

本章学习目的

- 掌握创业的内涵及特征；
- 了解创业的类型；
- 理解创业的价值；
- 掌握创业过程；
- 了解国内外创业活动发展状况；
- 了解创业教育发展现状。

如何去创办一个企业以及如何成功地运营一个企业呢？为了能更好地理解这些问题，需要了解创业的特征，了解创业过程，以及创业对一国经济发展的作用。在本章，我们对创业进行定义，分析新创企业的各种类型，了解创业的重要性，包括新企业对经济和社会的影响，以及创业对大企业的重要性。之后，介绍创业的过程。最后，介绍创业现状与发展趋势，以及创业教育发展现状。

引导案例

阿里巴巴：经典创业故事



第一节 创新创业与创业精神的内涵

一、创新与创业的内涵

创业者（entrepreneur）一词来源于 17 世纪的法语词汇 *entreprendre*，最初用来描述买

卖双方之间承担风险的人，或创建新企业的风险承担者。创业和企业家密切相关，创业（entrepreneurship）一词也即为“创业精神”。

（一）创新的定义

创新一词最早由美籍奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）在其1912年出版的《经济发展理论》一书中提出。按照熊彼特的观点，所谓“创新”，就是“建立一种新的生产函数”，也就是说，把一种从来没有过的关于生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系。熊彼特进一步明确指出“创新”包括以下五种情况：

（1）采用一种新的产品，也就是消费者还不熟悉的产品，或产品的一种新特性。

（2）采用一种新的生产方法，也就是在制造部门中尚未通过经验检定的方法，这种新的方法不需要建立在科学上新发现的基础之上，也可以存在于商业上处理一种产品的新方式之中。

（3）开辟一个新的市场，也就是国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管这个市场以前是否存在过。

（4）掠夺或控制原材料或半制成品的一种新的供应来源，不管这种来源是已经存在的，还是第一次创造出来的。

（5）实现任何一种工业的新的组织，比如造成一种垄断地位，或打破一种垄断地位。约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter, 1934）指出，创新是创业的本质和手段，创业是实现创新的过程。

熊彼特的创新理论主要有以下几个基本观点：

（1）创新是生产过程中内生的。

（2）创新是一种“革命性”变化。

（3）创新同时意味着毁灭。

（4）创新必须能够创造出新的价值。

（5）创新是经济发展的本质所决定的。

（6）创新的主体是“企业家”。

熊彼特把“新组合”的实现称为“企业”，那么以实现这种“新组合”为职业的人们便是“企业家”。企业家就是“经济发展的带头人”，也是能够“实现生产要素的重新组合”的创新者。

管理学大师 P. F. Drucker（1985）认为，创新活动赋予资源一种新的能力，使它能创造财富。事实上，创新活动本身就创造了资源。创新不一定与技术有关，甚至根本就不需要是一个“实物”。“创新”是一个经济或社会术语，而非科技术语。我们可以用萨伊定义企业家精神的方式定义创新，即创新是改变资源的产出。或者创新就是通过改变产品或服务，为客户提供价值和满意度。管理者必须把社会的需要转变为企业的盈利机会，那也是创新的一种定义。企业家就是创新家，所谓的企业家精神也就是创新精神。

Rita McGratn & Ian MacMillan（2000）认为，成功创新是在某种商业模式下，使用新的技术知识和（或）新的市场知识，以能够获利的价格为购买者提供一个新的产品和（或）

服务。创新有两大类：渐进创新和激进创新。渐进创新是持续不断地改进现有的产品或服务以及产品的制造与传递方式。激进创新是竞争的规则发生重大变化时产生的结果，这种竞争的结果最终不是使顾客的需求以完全崭新的方式得到满足，就是通过创新创造一个完全崭新的需求。

John Bessant 和 Joe Tidd (2013) 认为，创新过程的核心是识别机会、寻找资源、发展新企业和创造价值。

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力，也是中华民族最深沉的民族禀赋。在激烈的国际竞争中，唯创新者进，唯创新者强，唯创新者胜。

中国共产党第十八届中央委员会第五次全体会议强调，实现“十三五”时期发展目标，破解发展难题，厚植发展优势，必须牢固树立并切实贯彻创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念。其中提出，坚持创新发展，必须把创新摆在国家发展全局的核心位置，不断推进理论创新、制度创新、科技创新、文化创新等各方面创新，让创新贯穿党和国家一切工作，让创新在全社会蔚然成风。培育发展新动力，优化劳动力、资本、土地、技术、管理等要素配置，激发创新创业活力，推动大众创业、万众创新，释放新需求，创造新供给，推动新技术、新产业、新业态蓬勃发展。

2016年5月30日，习近平在全国科技创新大会、两院院士大会、中国科协第九次全国代表大会上指出：“实现‘两个一百年’奋斗目标，实现中华民族伟大复兴的中国梦，必须坚持走中国特色自主创新道路，面向世界科技前沿、面向经济主战场、面向国家重大需求，加快各领域科技创新，掌握全球科技竞争先机。”

综上所述可以看出，尽管学者从不同角度对创新进行了诠释，但是到目前为止，还尚未发展出一套创新理论。本书认为，创新是使用某种新技术、新知识，通过为客户提供某种新产品或新服务，以满足客户需求。创新是一个民族进步的灵魂，一个民族创新能力决定着这个民族的发展进程。

（二）创业的定义

创业是一个跨学科的多层面的复杂现象，涵盖经济学、管理学、社会学、心理学、教育学、法学、金融学、公共政策学等多门学科。创业问题已经受到越来越多人的重视，越来越成为经济学家、政府部门和企业界的热门论题。尽管如此，迄今为止，我们仍没有一个被普遍接受的关于创业的严格定义。学者从不同领域对创业进行了研究，从不同角度对创业进行了定义。

Joseph Schumpeter (1912) 认为，创业是生产要素新的组合。即上文提到的，通过产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新、组织创新来促进新企业以及进行公司创业。企业家的创业动机：首先，存有一种理想和意志，要去找到一个私人王国；其次，存有征服的意志；最后，存有创造的欢乐，把事情办成的欢乐，或者只是施展个人的能力和智谋的欢乐。

Knight (1921) 从创新的不确定性和创业者精神出发，认为创业的本质在于创业者由于受不确定性和风险影响而获得利润。

Cole (1959) 把创业定义为发起和创建以营利为目的的企业的有目的的活动。

Kirzner (1973) 则从创业者的心理特性，特别是认知特性来研究创业，他认为，创业者必须具有特殊的“敏感性”，只有能够敏锐地感知市场获利机会的人才可能成为创业者。可见，Kirzner 的创业理论更强调创业者的主观能动性。

Casson (1982) 认为，创新是对稀缺资源的协调整合。

Gartne (1985) 将创业定义为新组织的创建。

Stevenson, Roberts 和 Grousbeck (1989) 认为，创业是不顾现有可控制的资源而寻求和利用机遇。

Stevenson 和 Jarillo-Mossi (1985) 研究认为，创业是依靠整合资源的特殊组合以发掘新机会的一种价值创造过程。

P. F. Drucker (1985) 认为，创业是一种行为，其主要任务就是变革。

Hart Stevenson 和 Dial (1995) 认为，创业是不顾现有可控制的资源而寻求和利用机遇，但是受到创建者以前的选择和行业相关经验的限制。

H. H. Stevenson 和 J. C. Jarillo (1990) 将创业定义为，个人不考虑当前所控制的资源而追求机会的过程。风险投资家 Fred Wilson 把创业看作“将创意转化为企业的艺术”。

Morris M, Lewis P. 等 (1994) 对 1982—1992 年美国核心创业杂志上出现的 77 个创业概念进行了内容分析，把这些概念中出现 5 次以上的词语记录下来，在 77 个定义中，出现频率最高前 7 位的关键词是：①开始、创建、创造；②新事业、新企业；③创新、新产品、新市场；④追逐机会；⑤风险承担、风险管理、不确定性；⑥追逐利润、个人获利；⑦资源或生产方式的新组合。

Marc J. Dollinger (2006) 认为，创业就是在风险和不确定性条件下，为了获利或成长而创建创新型经济组织（组织网络）的过程。

J. A. Timmons 和 Stephen Spinelli, Jr. (2005) 认为，创业是一种思考、推理和行动的方法，它不仅受机会的制约，还要求创业者有完整缜密的实施方法和讲求高度平衡技巧的领导艺术。创业不仅能为企业主，也能为所有的参与者和利益相关者创造、提高和实现价值，或使价值再生。尽管企业、创业者、地理环境和技术千差万别，但都是核心问题或驱动力主导了高度动态的创业过程。这些核心问题或驱动力是商机的驱动，创业带头人和创业团队的驱动，节约和创造资源的驱动，它依赖于上述因素的匹配和平衡。它是综合性的、整体性的。其中，商机的创造和识别是这个过程的核心，随后就是抓住商机的意愿与行动。这要求创业者有甘愿冒险的精神，既有个人风险，也有财务风险。但所有风险都必须经过计算的，要不断平衡风险和潜在的回报，这样才能让你掌握更多的胜算。通常，创业者通过精心设计战略计划来合理安排其有限的资源。

Jack M. Kaplan 和 Anthony C. Warren (2009) 认为，今天的创业不但包括企业的创立，而且包括一种创意的产生和实施。

Morris, Kuratko 和 Covin (2011) 认为，创业是人类的一种创造活动，是人的精力集中运用于首创一种新概念或建立新企业或事业。

Bruce R. Barringer 和 R. Duane Ireland (2010) 认为, 创业行为的本质, 在于识别机会并将有用创意付诸实践。创业行为所要求的任务既可由个人也可由团队来完成, 并需要创造性、驱动力和承担风险的意愿。因而, 他们关注由创业者或创业者团队创建新企业背景下的创业活动。同时认为, 已建企业也可以实施创业行动, 以超前行动、创新性和风险承担为特色。例如, 苹果公司、3M 公司、亚马逊网站都被普遍认为是创业型企业。

Robert A. Baron 和 Scott A. Shane (2005) 研究认为, 作为一个商业领域, 创业致力于理解创造新事物(新产品或服务、新市场、新生产过程或原材料、组织现有技术的新方法)的机会是如何出现并被特定个体所发现和创造的, 这些人如何运用各种方法利用或开发它们, 然后产生各种结果。

我国学者王重鸣(2003)将创业定义为做新的事情, 或者用新的方法去做事。张健等(2003)认为, 创业是开创新业务、创建新组织、组合新资源、发掘和创造新价值的活动。林嵩等(2005)认为, 创业本质上是一种新价值的创造活动, 既包括创建新企业, 也包括在成熟的大企业内部开展新业务。张玉利、陈寒松(2013)研究认为, 创业至少有两层含义, 一是创业活动, 即创业者及其团队为孕育和创建新企业或新事业而采取的行动, 包括新企业的生存和初期发展; 二是企业家精神, 即创业者及其团队在开展创业活动中所表现出的抱负、执着、坚韧不拔、创新等品质以及一些相对独特的技能。概括来说, 创业的狭义定义是创建新企业, 广义的定义是开创新事业。

综观学者对创业理论研究, 主要有 8 大学派, 即风险学派、领导学派、创新学派、认知学派、管理学派、社会学派、战略学派、机会学派。不同的理论和学派对创业的定义阐述各有侧重(见表 1-1)。

表 1-1 创业定义的八大理论学派

派别	代表性人物	主要观点	对创业的定义
风险学派	Cantillon (1775) Knight (1921)	创业者承担风险, 其所得的报酬是承担风险的机会成本	创业是创业者准确洞察、把握机会、赚取利润和规避风险的过程
领导学派	J.B. Say (1803) Marshall (1890)	创业必须有非凡的领导能力和管理艺术来组织资源和团队	创业是要把生产要素由领导者重新组合和协调起来
创新学派	Schumpeter (1934)	创新是创业的本质和手段, 是创业的主要推动力	创业是生产要素新的组合
认知学派	Kirzner (1973) Casson (1982)	强调创业的认知、想象力、敏感等主观和心理因素	创业是创业者对稀缺资源的协调而做出明智决断的行为和过程
管理学派	Drucker (1985) Stevenson (1994)	管理手段和管理能力是创业成功的关键	创业是一种“可以组织、并且是需要组织的系统性的工作”
社会学派	Woodward (1988) Saxenian (1999)	外部社会环境和文化对创业影响很大; 社会网络有助于创业	创业是社会环境和社会网络等背景共同作用的产物
战略学派	Bhide (1994) Hitt, Camp (2001)	战略管理对于创业活动的成功十分重要	创业过程是初创企业成长过程中的战略管理过程
机会学派	Shane, Venkataraman (2000) Singh (2001)	机会识别的质量对于创业是至关重要的	创业是创业者发现和利用“有利可图的机会”的过程

资料来源: 作者根据相关文献资料整理。

综上所述可以看出，创业行为的本质在于识别机会并将有用创意付诸实践。创业行为所要求的任务既可由个人也可由团队来完成，并需要具有创造力、驱动力和承担风险的意愿。创业者具有创业激情、聚焦产品或顾客、不怕失败、坚韧不拔，具有在风险和不确定性下获取收益（或成长）的机会，商业创业变为可行企业的能力。阿里巴巴的创建者马云，体现了所有这些品质。马云看到电子商务的机会，专注于电子商务，专注于中小企业，他全身心投入工作而承担着职业生涯的风险。

本书认为，创业是创业者发掘创意，捕捉商机，组建团队，获取资源，为消费者提供产品和服务，创造价值和财富的过程。具体可以从以下五个方面理解创业概念。

(1) 创业是一个过程。创业是一个随着时间展开并经历若干紧密联系的不同阶段的过程，要经过机会识别、整合资源、开办新企业、运营并管理企业等阶段。在这个过程中要做好商机、创业团队和资源的匹配和平衡。

(2) 创业的本质是一种新价值的创造活动。创业创造出某种有价值的新事物。这种新事物不仅对创业者本身有价值，而且对社会也要有价值。

(3) 创业是一种高风险的活动。创业的风险可能有各种不同的形式，有人力资源风险、市场风险、财务风险、技术风险、外部环境风险、合同风险、精神方面的风险等。创业者应具备超人的胆识，甘冒风险，勇于承担多数人望而却步的风险事业。

(4) 创业活动是在企业管理过程中实现的。要完成整个创业过程，要创造新的有价值的事物，不仅需要大量的时间和精力，而且更为重要的是，要用科学的企业管理理念、理论和技术去创建和管理企业。

(5) 创业利润来源于对创新的回报，对风险的补偿，对企业高效管理和运作的回报。创业带来的回报，既包括物质的回报也包括精神的回报，它是创业者进行创业的动机和动力。

创业过程的核心是创新精神。自“二战”以来，美国一半的创新、95%的根本性创新是由小型创业公司完成的。其他研究表明，小型创业公司的研发工作比大型公司更有成果、更显得生机勃勃。如果把创业比作美国经济的发动机，那么创新就是此发动机的汽缸，它带动了重要新发明和新技术的诞生（J. A. Timmons & Stephen Spinelli, Jr., 2005）。

关于创新与创业的关系，可以界定为：创新和创业是两个既有紧密联系又有区别的概念。创新是提出新方法，建立新理论，对现有的事物进行更新改造，再认识和再发现的过程。创业则是在创新的基础上，将创新成果应用于技术、制度、管理等方面，产生出一定的经济效益。创新是创业的源泉，是创业的本质。创新应该成为评判创业的标准。创业是实现创新的过程，或者是通过新创企业来创新，或者是在原有企业中实现新的业态创新，即公司内创业。创新的程度决定了创业的成败，创业推动并深化创新。

二、创业精神的内涵

如前文所述，“entrepreneurship”既可以翻译为“创业”，又可以翻译为“创业精神”。

“entrepreneur”意为企业家。创新是一个国家和民族进步的灵魂，而创新精神是这个灵魂的核心。创业精神是新创企业创建与发展的关键要素。创业、创业精神和企业家密切相关，创业精神即为企业家精神。因而，本书将创业精神等同于企业家精神进行论述。

对于创业精神的内涵，目前还没有得到统一。学者从不同的角度来理解和定义创业精神。

Miller(1880)认为，创业精神不仅可以指创业者的个性特征，也可以指企业的行为特征。这个研究奠定了公司创业精神概念的基础，他认为创业精神应该包括产品市场创新、冒险和主动行为，这个概念得到了学者们的广泛认可。

Joseph Schumpeter (1912)将“产品创新、技术创新、市场创新、资源配置创新、组织创新”这些“生产要素新组合”的实现称为“企业”，以实现这些“生产要素新组合”为职业的人们便是“企业家”。因此，企业家的核心职能是看其是否能够执行这种“生产要素新组合”。只有当企业家实际上实现了某种“生产要素新组合”时，才称得上是一位名副其实的企业家。创新的动力来自于企业家精神，即以冒险为乐、战斗的冲动、追求成功、逆流而动、创造性破坏、缔造私人王国的梦想。从中可以看出，Joseph Schumpeter强调的企业家的创新性，即为企业家的创新精神与创业精神。

P. F. Drucker (1985)认为，企业家从事创新，而创新是展现企业家精神的特殊手段。企业家精神是一种行动，无论对于个人或是机构，企业家精神均是一种独特的特性，而不是人格特征。企业家精神是以经济和社会理论为依据的，该理论视变化为常规。在社会中，特别是在经济中，最主要的任务就是做与众不同的事，而非将已经做过的事情做得更好。由创新的企业家所引起的动态失衡是健康经济的“常态”。企业家视变化为健康的标准，通常，他们自己并不引起变化。但是，企业家总是在寻找变化（这一点也定义了企业家和企业家精神），对其做出反应，并将其视为机遇加以利用。同时，P. F. Drucker (1985)明确指出，人们普遍认为，企业家精神充满了巨大的风险。但是，从理论上说，企业家精神应该是风险最低，而不是风险最高的。这主要是因为，在所谓的企业家中，只有少数几个人知道他们在做些什么。最重要的是，创新应该以有目的的创新为基础。企业家必须学会如何进行系统化的创新。

Rita McGratn 和 Ian MacMillan (2000)认为，建立创业精神的一个重要方面就是，创造一个人人参与的环境，能使企业更容易找到改变商业模式的机会。

Feng 和 Lin (2009)认为，创业精神是创业者在创立新企业过程中表现出来的行为、能力、高风险倾向和对不确定性的容忍。

综上，本书认为，创业精神是一种创新实践精神，是有组织的、有目的的、系统化的工作。创业精神包括创新意识、风险承担能力和冒险精神及识别市场机会的能力。创业精神是自强自主精神、开拓创新精神和务实精神的综合体现。创业精神是创业成功的根本原因。创业精神不是天生就有的，可以通过教育和实践进行培养和塑造。

(1) 创业精神是一种创新实践精神。创业精神的核心思想就是创新。创业精神更执着于创新活动的实践过程。创业精神是一种行动，视变化为常规，视变化为健康的标准。变化为新颖且与众不同的事物的产生提供了机遇。因此要有目的、有组织地关注机构内部、

产业内部及产业外部的变化，在变化中寻找机遇。

(2) 创业精神是一种开拓创新的精神。开拓创新精神是创业精神的核心。创新精神之所以成为创业精神的核心，归根到底是由创业活动的开拓性所决定的。由于创业是一种创造性的活动，创业就是要探索新的道路，开创新的事业。因此，创业离不开创新，创新是创业的题中应有之义。具体到精神领域，则意味着要形成将变革视为正常的、有益的现象的精神，形成一种寻求变革、适应变革，并将变革当作开创事业的机会的精神，形成一种赋予资源以新的价值创造性的行为能力。

(3) 创业精神是一种务实的精神。务实精神是创业精神的归宿，是创业精神的落脚点。有了创业意识，创业目标，拥有了知识、才能和品德，还只是一种潜在的精神，要使这种潜在的精神转化为外在的价值，还必须靠脚踏实地的、创造性的劳动。创业精神是促成新企业形成、发展和成长的原动力。

第二节 创业的类型

从不同角度可以将创业分为不同的类型。

一、机会型创业与生存型创业

由国际著名的英国伦敦商学院和在创业教育上全美排名第一的美国百森学院于1999年共同发起并组织的，旨在研究全球创业活动态势和变化、发掘国家或地区创业活动的驱动力、研究创业与经济增长之间的作用机制和评估国家创业政策的国际创业研究项目——全球创业观察（global entrepreneurship monitor, GEM），最先依据个人参与创业的原因，提出了机会型创业（opportunity-push entrepreneurship）和生存型创业（necessity-push entrepreneurship）的概念。GEM认为，机会型创业是创业者把创业作为其职业生涯中的一种选择；生存型创业是创业者把创业作为其不得不做出的选择，因为所有的其他选择不是没有就是不满意。

机会型创业的出发点是创业者为了追求一个商业机会而从事创业的活动，是主动抓住和利用市场机遇创造价值和实现自身理想。机会型创业看重的是市场机会，考虑的是创业进入了新市场，而且是大市场和中等市场。由于其有强烈的创业意愿，这种创业往往能敢于开拓新市场、创造新需求，从而可能带动新的产业发展，提升和创造产业链高端价值，对于提高国家核心竞争力有很大溢出效应。另外，机会型创业者着眼于新的市场机会，拥有更高的技术含量，有可能创造更大的经济效益，从而改善经济结构。机会型创业不仅能解决自己的就业问题，而且能解决更多人的就业问题。

生存型创业是面对现有的市场，创业者主要在现有市场中找机会。生存型创业很少考

考虑创业是否进入了新市场，即使开创了新市场，也是以小市场为主。最常见的是在现有市场中捕捉机会。生存型创业从事的是技术壁垒低的行业，多从事低成本、低门槛、低风险、低利润的创业，对就业的带动效应小。

创业总是在捕捉市场机会。没有市场机会的创业是很难成功的。全球的创业活动是以机会型创业为主的，如在美国 90% 以上的创业属于机会型创业。GEM 报告显示，2002 年，中国的创业类型结构是生存型创业占 60%，机会型创业占 40%；2007 年则为生存型创业占 39.6%，机会型创业占 60.4%，标志着中国创业活动已经由生存型转变为机会型创业为主。根据《全球创业观察（GEM）中国报告（2015/2016）》，中国创业活动的主体是青年，占创业者总体比例的 41.67%，创业动机以机会型创业为主，64.29% 的创业者为机会型创业者，与 2005 年（53.2%）和 2010 年（57.47%）相比，机会型创业者的比重不断提高，表明我国创业者的创业贡献预期会增加。因为机会型创业相对于生存型创业能带来更多的就业机会、新市场机会、创新机会和企业增长机会。

另外，世界经济论坛（WEF）的《全球竞争力报告》根据人均 GDP 以及初级产品占出口份额的情况，把经济体分为三个层次：要素驱动型经济体、效率驱动型经济体和创新驱动型经济体。GEM 在研究中采用了这种划分标准：

（1）要素驱动型经济体（factor-driven economies），自给型农业和资源型企业占主导，它非常依赖于劳动力和自然资源的投入。发展的着力点在于充分构建满足基本需求的基础条件。

（2）效率驱动型经济体（efficiency-driven economies），效率驱动阶段，经济获得了进一步发展，伴随着工业化和对规模经济的日益依赖，资本密集型的大型企业更占优势，该阶段一般伴随的是基本需求的不断改善，关注的重点在于开发效率驱动点。

（3）创新驱动型经济体（innovation-driven economies），进入创新驱动阶段后，知识密集型企业占据主导，且服务部门进一步扩张。尽管该阶段创业与创新要素占主导，但需要指出的是，这些要素条件需要依赖于一系列稳健的基础需求和效率驱动点。

从全球来看，绝大多数创业者都是机会驱动型的。在要素驱动和效率驱动经济体中，69% 的创业者认为他们会将机会作为创业动机的出发点，而不是需求。在创新驱动的经济体中，机会驱动的创业者比例更高，达到 78%。在机会驱动的创业者中，一部分期望改善他们当前的境况，或是寻求独立，或是增加收入（相比于保持收入），即改善驱动下的机会（improvement-driven opportunity, IDO）创业者。

GEM 还建立了一个新的指标，即动机指数（motivational index）。动机指数表明，在要素驱动经济体中，改善驱动的机会创业者是需求驱动创业者的 1.5 倍；在效率驱动的经济体中，前者是后者的 2 倍；在创新驱动的经济体中，则达到了 3.4 倍。

机会型创业和生存型创业取决于多种因素，不是创业者主观选择的结果，而是由创业者面临的环境和创业者所具备的能力所决定的。创业环境是创业者所处的外部政治、经济、文化环境宏观因素，创业者创业能力特别是开创新市场的能力可以通过创业教育和培训来提高。因此，创造良好的创业外部环境，加强创业教育和培训，提高创业者的内在创业能

力和素质，就会逐步增加创业者选择机会型创业的机会和比例。

二、传统技能型创业、高新技术型创业和服务型创业

按照创业项目分类，可将创业分为传统技能型创业、高新技术型创业和服务型创业。

传统技能型创业是利用传统技术、工艺进行的创业，比如，创业者利用在工艺美术品、酿酒、餐饮、饮料加工、食品加工、服装等行业中拥有的独特技能开展创业活动。由于创业者具有独特技能，使其创办的企业拥有核心竞争力，具有获取利润的基础。

高新技术型创业是采用知识、科技从事知识技术密集型项目创业。除了具有创业精神外，对于高新技术企业的创业者来说，技术的转移和学习，利用孵化器孵育的技术创新，也非常重要，这是新创企业的技术基础。对于新创企业来说，选择一个有利的创业环境是创业成功的一个重要因素。

服务型创业是以各类知识咨询服务的方式进行的创业活动，比如，会计师事务所、律师事务所、管理咨询公司、交易中介等。服务型项目具有投资少、见效快、周期短的特点，属于知识密集型创业。

三、个体创业与公司创业

按照新企业创建的渠道，创业可以分为个体创业和公司创业。

个体创业是指创业者个人或团队白手起家进行的创业。公司创业（corporate entrepreneurship）又叫公司内创业，是指在原有企业的基础上通过局部变革使企业向更高的层次发展。公司内创业就是要建立一个新的企业，新企业与原有的企业有一定的关系，但是不完全按照原企业的模式发展。公司创业是重新利用公司资源的一个有效手段。

在创业过程和性质上，个体创业和公司创业没有差别。但是，由于起初的资源禀赋不同、组织形态不同、战略目标不同等，在创业风险承担、成果收获、创业环境、创业成长等方面也有很大的差异（见表 1-2）。

表 1-2 个体创业和公司创业的差异

个体创业	公司创业
创业者实现自我价值的过程	公司实现价值的过程
创业者承担风险	公司承担风险，而不是与个体相关的风险
创业者拥有商业概念	公司拥有概念，特别是与商业概念有关的知识产权
创业者拥有全部或大部分事业	创业者或许拥有公司的权益，但可能只是很小部分
创业者的回报期待更大	创业者所能获得的潜在回报是有限的
创业者失败的概率更大	公司具有更多的容错空间，能够吸纳一定程度的失败
受外部环境波动的影响较大	受外部环境波动的影响较小
创业者具有相对的独立性	公司内部的创业者更多受团队的牵制

续表

个体创业	公司创业
在过程、实验和方向的改变上更有灵活性	公司内部的规则、程序和官僚体系会阻碍创业者的策略调整
决策迅速	决策周期长
低保障	高保障
在创业意图上，可沟通的人少	在创业意图上，可以沟通的人多
至少在初期阶段，存在有限的规模经济和范围经济	能够很快达到规模经济和范围经济
严重的资源局限性	具有占有各种资源的优势

资料来源：Morris M, Kuratko D. Corporate Entrepreneurship, Harcourt College Publishers, 2002: 63.

四、薪水替代型企业、生活方式型企业、创业企业

Bruce R. Barringer 和 R. Duane Ireland (2010) 将新创企业划分为薪水替代型企业、生活方式型企业、创业企业三种类型。

薪水替代型企业 (salary-substitute firm) 是那些能为企业所有者产生类似于他们受雇于用时收入水平的小企业。薪水替代型企业的例子有干洗店、便利店、餐馆、会计事务所、零售店和发型设计沙龙等。绝大部分小企业属于这种类型。薪水替代型企业向顾客提供易于获得的普通产品或服务，不具有特别创新性。

生活方式型企业 (lifestyle firm) 提供企业所有者追求特殊生活方式的机会，同时能够谋生。生活方式型企业包括滑雪教练、职业高尔夫球手和导游。这些企业没有创新性，也不能快速成长。一般说来，生活方式型企业瞄准特定体育活动、业余爱好或娱乐活动等，它们可能只是所有者自己或雇用很少的人。

创业企业 (entrepreneurial firm) 将新的产品和服务引入市场。创业的本质是创造价值以及向顾客传递价值。“价值”是指物有所值、重要性或效用。创业企业通过创造并抓住机会，将新的产品和服务引入市场。苹果公司是创业企业著名的成功范例。这些企业识别机会，创造对顾客具有价值和重要性的产品或服务。它们的产品或服务，向顾客提供了在其他地方无法获得的有用性。

第三节 创业的价值

以创业精神和创业活动作为经济增长关键驱动因素的创业型经济具有增强自主创新能力、转变经济增长方式和扩大社会就业的显著作用，对企业可持续成长具有重要的影响，已成为一个国家或地区经济发展繁荣的基础。

一、创业与经济增长

创业活动水平与该国的年经济增长水平高度相关。1934年，Joseph Schumpeter 在其修订版《经济发展理论》中清楚地表达了创业对经济社会发展的重要性。熊彼特论述道，创业者们开发新产品和新技术，逐渐使当前产品和技术陈旧过时。Joseph Schumpeter 将这个过程称为创造性破坏。创造性破坏过程由新创企业最有效地发动，它们改进了当前可得到的产品或技术。改进后的产品和技术提高了消费者需求，所以创造性破坏刺激了经济活力。新产品和技术也可能提高所有社会要素的生产效率。创造性破坏的过程并不限于新产品和新技术，它也包括新的定价策略，如西南航空的折扣航班；新的分销渠道，诸如联邦快递或亚马逊等；新的零售模式，如家具业的宜家公司（IKEA）。

创业活动及效率是国家经济活力的源泉。为什么一些国家的经济比另一些国家的经济增长得更快？根据 GEM（2002）提出的国家经济增长模型，促进经济增长的条件分成一般环境条件和创业环境条件，前者是现有大中小微企业发展的基础和环境，包括开放程度（对外贸易），政府（国际地位），金融市场（有效性），技术和研究开发（程度、密度），管理（技能），劳动力市场（灵活性），以及制度（无歧视、法规）；后者是创业活动的基础和环境，包括金融支持，政府政策，政府项目，教育和培训，研究开发转移，商业环境和专业基础设施，国内市场开放程度，实体和基础设施的可得性，以及文化及社会规范。大中小微企业对经济增长的贡献不言而喻，创业活动同样会促进经济增长。创业活动对经济增长的贡献是长期的和潜在的，它不像已有的大企业或中小微企业对经济增长的贡献那么直接和可度量。

创业活动与经济增长之间存在一定的相关关系。通过创业活动，可以为社会积极创造新产品新价值，从而推动社会经济发展；另外，在经济发展的条件下，投资活动、消费活动也更为活跃，这也在一定程度上推动了创业活动的发展。因此，创业活动与社会经济发展是相辅相成、相互促进的。我国创业活跃地区也是经济快速增长的地区，创业不活跃的地区，同时也是经济发展相对滞后的地区。

美国硅谷成为美国经济发展的重要发动机。1999年，硅谷地区的 GDP 总值就超过 3 000 亿美元，占美国全国的 3% 左右，超过中国 GDP 总值的 1/4。硅谷的创业形态带来持续不断地创业浪潮，带动了行业集群的迅速发展，从而为美国经济发展注入了巨大的动能。

要想从根本上破解世界金融危机的负面影响，化威胁为机会，实现经济社会长期持续平稳较快发展，关键是如何调整我国经济结构和经济增长模式，找到启动新经济增长的发展引擎。经济结构转型包括需求结构转型、产业结构转型和投入要素结构转型三个层次，创业连接了投入、需求与产业三大环节，创业是企业价值创造和产业发展的起点，更是产业内生式增长的永恒动力，是经济长期增长的内在源泉。

二、创业与创新能力培育

创新是创造新事物的过程，是创业过程的核心。根据美国独立企业联盟数据，小企业

（雇员不足 500 人）的人均创新率是大企业的两倍。而且，小型创新企业的人均专利数是大企业的 13 倍多。

创业活动是技术创新并实现产业化的主要形式之一。对于高科技创业活动来说，创业过程往往围绕一个核心的新产品或新服务，这一产品或服务能否得到市场的认可，取决于该产品或服务是否能够真正为消费者创造价值。因此，为了实现成功创业，创业者需要不断开发、调整产品或服务，直到产品或服务能够真正具备市场价值。这一过程中，那些有价值的产品或服务能够被创业者坚持下来，而一些尽管看起来很有价值却不被消费者认可的产品或服务就会被淘汰。因此，创业活动有利于技术和产品或服务不断更新，满足消费者的需求。从整个社会的角度来说，这无疑产品和服务不断更新和演进的重要推动力。

创业需要创新能力。创新能力是人们在创新活动中通过智力和非智力的整合，破解问题，进而产生具有社会意义的创新成果的能力。智力和概念化能力是企业家的极大优势。对智力的定义没有统一标准。但大多数人都认为智力应包含以下要素：抽象思维能力与推理能力，解决问题的能力，获取知识的才能，记忆力，以及对环境的适应能力。所有这些概念似乎都与创立、运转一家企业有必然联系。但是，非智力因素同样重要。商业嗅觉、企业家的感觉和直觉也是特殊的才智。因为创新能力不仅与智力息息相关，而且与人的思想（世界观、人生观、方法论和价值观）、道德（个人美德、社会美德、科学美德、理想美德）和个性（好奇心、兴趣、爱好、情感、需要、动机和意志）、勤奋精神和创新精神等这些非智力因素紧密相连。创业所需要的创新能力更需要智力和非智力两个方面的整合。非智力因素，特别是超常的意志力对于持续发挥超越自我的创新能力，进行创新和创业具有重要作用。

创业成功的人通常是具有较强的创造性和创新能力的人。没有创新思维的人很难在看似平常的环境中搜寻到不平常，也就很难发现和捕捉到商业机会。创新能力能使个体捕捉到一般人捕捉不到的“意外信息”和“有利机会”，在看似平常的事物中发现不寻常的现象，进而奠定创业基础。

持续的创新能力是创业成功的不竭动力。一旦开始创业，创业能力低的人则容易在创业的后续阶段中止步不前，因循守旧，墨守成规，模仿和跟着别人的步伐前进。这样就很难在激烈竞争的市场中站稳脚跟。而持续创新能力较强的人在创业的过程中不会因循守旧，墨守成规，而总是在产生奇思妙想，不断开发新产品和挖掘新市场或运用熊彼特所提到的其他几种创新方式进行创新，在市场中独领风骚，从而在竞争中永远立于不败之地。可以说，没有创新思维和持续创新能力的人，即使能够开始某种程度上的创业，却很难持久和长久地取得创业成功。要特殊强调的是，在现有企业中，一个企业的创新能力和核心竞争力将决定企业能否继续生存和发展的问題。

三、创业与带动就业

从世界范围来看，世界各国半数以上的劳动力都是在中小企业就业。据统计，美国小

企业占到企业总数的 99% 之多，创造了 75% 的新增工作岗位，为大部分进入劳动市场的新人提供了第一份工作；在日本制造业中，中小企业数占全部企业的 99.4%，从业人员占 69.5%；占德国企业总数 99.7% 的中小型企业雇佣的员工数占全部就业人员的 50% 以上；我国中小企业提供了近 80% 的城镇就业岗位。

据测算，每增加一个机会型创业者，当年带动的就业数量平均为 2.77 人，未来 5 年带动的就业数量为 5.99 人。因此，更多的机会型创业将产生更有助于提高创业带动就业的效应。大学生是机会型创业的主体，近几年我国每年高校毕业生均达 700 多万，就业形势严峻，更应该大力加强创业教育，培养大学生创新精神，提高大学生创业意识和创新创业能力，激发大学生创业活力，以创业促就业，以创业推进国家经济结构转型。

四、创业与产业结构优化

创业有助于产业结构调整。成功的创业活动具有强烈的示范效应。当创业者发现一个新的产业机会，并且在这一行业中创造巨大价值之后，很快就会有追随者进入这一个行业。众多的创业者在同一个行业内部共同开垦的结果是，该行业内部的细分市场越来越多，消费者的需求被深度地开发，而且围绕核心的行业延伸出来很多附带的价值和需求，更多的资金也被吸引到该行业中。经济变革大潮中的创业一代不仅创建了一批杰出的公司，还创建并领导了全新的行业。在众多新建企业还未成熟、摇摆不定的时候，出现了一些领头的改革型和创造型公司，它们常常成为新行业中的主导公司。这些新行业改变了整个经济社会。Joseph Schumpeter 最先描述了真实的创造型行业的诞生和消亡过程，在此过程中，新行业代替了老行业，并将老行业淘汰出局。因此，创业活动对于行业的发展具有重要的推动作用。这一作用最终导致了整个国家或者区域范围内的产业调整——众多有能力的个体和大量的资金不断流入新的产业，使得产业结构被重新调整。硅谷的发展即是很好的例证。

第四节 创业过程

一、决定成为创业者

人们成为创业者是为了做自己的老板、追求自己的创意或实现财务回报。通常，环境的变化或者个人生活及工作状况的改变，均会促使个人成为创业者。对创业者来说，准备很重要，职业化的创业时代已经来临。成功的创业者的思路要清晰，他们明白他们不只是为自己与雇员创造一份工作，而是要建立一种能够给个人、企业及社会创造价值的企业。他们搜寻能够改变人们生活和工作创业思路。为了创业成功，创业者需要分析创业企业

的经营环境，选择创业战略。第二章从宏观环境、机遇来源、产业与竞争者角度阐释了创业环境的分析内容及方法，描述了 GEM 创业环境分析方法。创业任务就是要找到避开竞争劣势、发挥竞争优势的途径，或者是找到创造性的方法来建立必需的竞争力。创业战略选择是我们在第三章中关注的主题，阐述了创业起步阶段战略，资源基础战略，产业类型与战略选择，介绍了创业战略评估的步骤及创业机遇评估方法。

二、识别与评价创业机会

许多新企业失败了，不是因为创业者不够努力，也不是因为缺乏资金，而是因为没有把握住真正的机会。创业是商机所驱动，创业过程的核心是商机问题，商机的形式、大小、深度决定了资源与团队所需的形式、大小、深度。成功的创业者和投资家都知道，一个好的思路未必是一个好的商机。对创业者来说，学会快速评估该商业机会是否存在真正的商业潜力，以及决定该在上面花费多少时间和精力是一项重要的技能。识别与评价商业机会，是创业成功的关键。第四章阐述了创业机会的内涵及创业机会的演进过程，分析了创业机会的来源与识别方法，描述了创业机会评价指标的选取和创业机会评价的方法。

三、开发创业机会

过去创业者只是开创一项事业，而现在他们是在创造新的商业模式。创业是商机驱动，是创业带头人和创业团队驱动，是节约和创造资源驱动，它依赖于商机、资源和团队的匹配和平衡。如何开发有效商业模式，组建优秀的创业团队，撰写创业计划，获取创业融资，开发创业机会，以实现商机价值，是本阶段要解决的问题。第五章关注商业模式开发。创业团队是高潜力企业的关键要素，第六章关注组建新创企业团队。第七章描述如何撰写商业计划书。第八章在对创业企业融资困境进行分析的基础上，描述创业融资渠道及创业融资过程。将创意变为现实的第一步是，企业要依据法律，选择适当的企业所有权形式，第九章是成立新企业。

四、管理并使创业企业持续成长

所有企业都必须适当管理与成长，以确保它们持续成功。这是创业过程的最后阶段。第十章主要关注初创期企业的人力资源管理、市场营销管理及财务管理问题。新企业的持续发展是第十一章的主题，我们将观察成功成长企业的特征和行为，阐释企业成长模式及企业持续成长的管理重点。创业的定义不仅包含初创期，而且包括扩张期，以建立长期价值和保持持久竞争力。第十二章描述了公司内创业，分析了企业内创业的机遇和障碍，以及企业内创业的战略选择。

第五节 国内外创业活动发展状况

一、主要发达国家创业活动发展状况

当今世界创业活跃国家的代表是美国和以色列。研究创业活动，首先要研究美国硅谷，其次要研究“创业国度”以色列。

（一）以硅谷为代表的美国创业活动的发展

人类的创业活动是伴随着企业这种经济形态的出现而诞生的。随着企业的发展，创业活动在不断演化。20世纪中叶发源于美国硅谷地区的新经济引发了创业浪潮，带动了世界范围内的创新创业活动的兴起。从20世纪80年代以来，创业者和变革家们已经彻底改变了整个世界的经济。一批现代高新技术创业型企业不断诞生和成长，充分引领了世界范围内的创新和创业潮流。新企业是美国经济繁荣发展的主要原动力。每个国家的人民都具有大量优秀的创业品质：竞争精神、团队精神、高瞻远瞩、重视长远价值和关系。改革和创新精神正在全世界几乎所有的市场上蔓延，美国发生的一切也会在全世界其他地方出现（J. A. Timmons, 2005）。

硅谷位于美国加利福尼亚州的旧金山南部地区，北起圣马特奥南（San Mateo）至圣克拉拉（Santa Clara）的近50公里的一条狭长地带，是美国重要的电子工业基地，也是世界范围内最为知名的电子工业集中地之一。

硅谷的发展事实上应当追溯到19世纪中叶的淘金浪潮。在1846年以前，加州周边大部分土地还是一片荒漠，到处都是流动沙丘。由于偶然的机，当地的工人在河道中发现了金沙，于是成千上万的淘金者从美国的各个地区，甚至世界各个角落涌入加州。这里的人口由1847年的500人左右激增至1851年的3万人，这种人口增长速度一直持续到19世纪末。人口剧增使曾经的一个小村落迅速成为一个都市——旧金山，从而开始了众多创业者对各种商业机会的挖掘。淘金浪潮一直持续到20世纪50年代。淘金浪潮不仅揭开了美国西部开发的序幕，而且采矿业带动了铸造、机械和木材等相关产业的发展，促进了为满足矿工生活需要的交通运输业、农牧业的发展，各类型的创业活动飞速发展，加快了美国西部城市化的进程。

在推动硅谷地区高科技产业发展中，德瑞克·特曼发挥了重要作用。德瑞克·特曼历任美国斯坦福大学的工学院院长、教务长和校长，被称为硅谷之父。他积极鼓励学生开展创业并培养学生创业能力，在推动硅谷地区高科技产业发展中发挥了重要作用。德瑞克·特曼还用自己的钱来投资学生的公司。成立于20世纪30年代的惠普即是他所投资的企业之一。

硅谷的发展是第二次世界大战后，随着微电子技术高速发展而逐步形成的。第二次世界大战之后，特别是20世纪50年代之后，新兴技术公司的成长和发展使得硅谷地区发生了很大的变化。在其发展过程中，周边的一些具有雄厚科研力量的大学，如斯坦福、加州

大学伯克利分校和加州理工等，以及企业服务机构、投资者与创业者形成了良好的互动。斯坦福大学占地 8 180 亩，学校拿出其中 650 亩用于发展高科技无烟工业，并积极鼓励校内的研究走向社会化和商业化。

硅谷地区经济发展的核心和动力是持续不断的创新，硅谷也被称为“创新谷”，这一地区创业活动的演变过程可以概括如下：持续不断地创新浪潮推动了经济发展，在此过程中企业家充分利用各种机会探索新的商业模式，在创业活动的推动下，汇集创新人才和新技术的新公司大批涌现。同时，根据 Doug Henton 的观点，自第二次世界大战以来，至少有四次主要的技术浪潮影响着美国硅谷的发展。

(1) 第一次技术浪潮始于 20 世纪 50 年代。第二次世界大战，尤其是朝鲜战争所引发的美国国防工业对电子产品的大量需求，为惠普等电子类企业发展带来了巨大的推动力。进入“冷战”阶段后，为了在军备竞赛以及太空技术上保持领先，美国国防部门投入了大量的资金用于开发先进技术。为了能够获得稳定的技术来源，国防部门同时资助不同的公司开发技术，这无疑直接推动了硅谷的技术基础设施和配套行业的建设，促进了技术的扩散。

(2) 第二次技术浪潮发生在 20 世纪六七十年代，集成电路的发明推动了半导体工业的急剧发展。在这一阶段，包括英特尔、AMD 和国家半导体公司在内的 45 家公司创建于硅谷。这些企业的发展充分带动了一种创新的文化，成为代表性企业。1971 年，Don Hoefler 为《电子新闻》(*Electronic News*) 撰写了一系列文章，题为“美国的硅谷”，从此硅谷这一名称一直沿用至今。

(3) 第三次技术浪潮发生在 20 世纪 80 年代，在国防和集成电路技术创新浪潮建立的技术基础上，微处理器和个人计算机的兴起带来了硅谷的第三次技术浪潮。包括苹果公司在内的 20 多家计算机公司在这一时期先后创立。随后又带动程序设计及应用软件的开发，在很大程度上又带动了计算机产业的发展。IBM 等行业巨头在整个 20 世纪 80 年代都处于硅谷的前列。

(4) 第四次技术浪潮始于 20 世纪 90 年代，计算机网络技术的发展，推动了计算机向互联网发展，并产生了商业化发展。局域网和 Internet 的发展使得越来越多的用户可以在互联网上共享各种信息资源。网景、思科、亚马逊、微软等企业的竞争，客观上又促进了网络的流行和互联网企业的兴起。伴随着互联网技术的发展，众多拥有技术背景的创业者借助互联网以及 IT 技术挖掘全新商机，带动了硅谷地区又一波新的创业浪潮，并一直持续到今天。通过数次技术创新浪潮，硅谷已经充分形成了以行业集群方式发展的创新经济体，并带动了创业活动的蓬勃发展。

硅谷创业经济的发展依托于良好的创业环境，包括制度环境、商业环境、融资环境、研究开发转移、商业服务机构、文化及社会规范等。

(1) 良好的制度环境。硅谷拥有良好的包括法律、法规以及证券、税收、会计、公司治理结构、破产、移民、研发等在内的制度环境。他们对于规范企业市场营销环境、促进企业发展提供了必要的支持保障，是硅谷创业经济发展的必要条件。

(2) 开放的商业环境。硅谷内的企业尽管竞争激烈，但都愿意分享知识（不包括公

司秘密)。市场竞争者可以在其他公司的平台或产品的基础上开发新应用、新产品,因而也为原有的平台提供了更广泛的用户。个人之间也乐于进行双赢的知识交流,无论是在正式还是非正式场合下,重叠的网络关系中人们的交流都是频繁而持久的。

(3) 良好的融资环境。资金是创业活动必要的推动因素。创业具有高成长性与高风险性的特点,因而创业者难以从传统的融资渠道获得资金支持,它们往往更依赖于风险投资来获得资金。在硅谷地区,风险投资非常活跃,这不仅使急需资金的创业企业源源不断地得到创业资金,与此同时,风险投资者也获得了超额回报。

(4) 研究开发及转移。作为高科技创业的集聚地,技术在硅谷发展过程中起到了重要的推动作用。一部分技术是硅谷的高素质创业者及其雇员所研发出来的,这些创新性技术不仅成为他们企业的独特竞争优势,而且充分推动了硅谷的产业发展。同时,硅谷地区是研究机构 and 高等院校密集的地区,斯坦福大学、加州大学伯克利分校、加州理工等著名大学或研究机构驻于此地,为高科技创业活动提供了大量的科研成果,推动了创业活动的开展。

(5) 专业性的商业服务机构。硅谷拥有较为齐全的为高技术企业所提供的专业商业服务机构。在获取人才方面,猎头公司能够帮助企业寻找合适的人力资源,尤其是首席执行官与其他高层领导,这就确保了创业活动能够随时获得所需要的高级人力资源。在法律方面,硅谷的律师已经成为当地创业企业的重要资产,他们不仅是处理创立和运营新企业的法律程序的专家,同时也为缺乏经验的创业者提供咨询。在财务咨询方面,硅谷地区的会计师事务所超越了传统的审计师或报税顾问的职能,能够创造性地阐释会计业务,为新的风险企业的交易结构设计提供包括公共关系、营销、战略管理和其他领域的专业服务。

(6) 企业、政府与非营利机构间的合作。在硅谷社区里,企业、行业协会、劳工组织与服务机构之间也建立了一致的目标。很多专门服务于创业活动的非盈利机构,都是由私营企业出资,并大部分由私营企业领导,同时由公共部门和社区组织共同参与。这些机构致力于改善社区教育、建设基础设施,改变社区的面貌,提升社区政府行政效率。这在很大程度上优化了创业外部环境,使得创业者愿意在区域内部实施创业活动。

(7) 独特的创业文化及社会规范。在硅谷,才华和能力是个人成功的主要推动力,没有人会去追究创业者的种族、年龄、性别、经历、背景等因素。英特尔的创始人之一 Andrew Grove 来自匈牙利,雅虎的创始人之一杨致远来自中国台湾。这些创业者不仅为硅谷创造了巨大价值,同时借助个人与硅谷之外的区域、机构的联系为硅谷带来了新的资源和信息。硅谷的商业氛围尤其与众不同,甚至是独一无二的。在硅谷,企业家失败后又东山再起的例子很多。失败被视为一次学习的经历,很少有人尚在尚未获得成功的创业中背负心理负担。

(二) 以色列的创业活动

被誉为“创业国度”的以色列,国土面积 2.5 万平方公里,其中 67% 属于沙漠地区,835 万人创造了“以色列奇迹”。以色列是中东地区工业化、经济发展水平最高的国家,

也是世界最能集中体现创新和创业精神的国家。自从建国以来，以色列一直致力于科学和工程学的技术研发，以色列的科学家在遗传学、计算机科学、光学、工程学及其他技术产业上的贡献都相当杰出。目前，有三百多家跨国公司把科技研发中心改在了以色列。

据统计，2014年以色列GDP达2 913.57亿美元，居世界第36位，而人均GDP高达37 035美元，世界排名25位。主要经济指标表明，以色列是当今世界最能集中体现创新和创业精神的国家：以色列人均拥有创新企业数目居世界第一；以色列人均拥有高科技公司位居世界第一，因而被称为“世界硅谷”；以色列人均拥有图书馆和图书量均居世界第一；以色列人均读书比例居世界第一；以色列每万人中在国际科学杂志上发表论文数在世界上居首位，人均科技论文数排名第三，人均论文引用数据位列世界第四；世界上每四个诺贝尔奖获得者中，就有一位以色列人；以色列劳动力中25%是科技专业人员，远远高于美国和日本；以色列每万人中就有近150名科学家和工程师，是世界上比例最高的；以色列从事研发的全职人员占总人口的比例为9.1%，在世界上名列前茅；以色列高科技产业的产值已占工业总产值的50%以上；以色列的科技研发支出比重位居全球第一；除硅谷以外，以色列创业公司数量第一。

以色列是世界上初创企业最多、最集中的地方，企业的存活率高达60%。以色列的创新创业，由中小微企业领衔，全国企业中98%为中小微企业，大多是高新技术企业，雇员人数占全国劳动力的50%~60%，其小企业增长率为全球第二。以特拉维夫——雅法为主的沿海城市，因其高科技化类似于美国硅谷，被世人称为“硅溪”，正因如此，其整个国家又被称为“创新国度”。这个弹丸小国成为不折不扣的创新创业大国。以色列人热衷创新创业的动力有很多方面。

1. 良好的政策环境

其一，为促进创新创业，以色列政府制定了一系列法律法规，实施了一系列政策和措施。1985年以色列颁布了《鼓励工业研究与开发法》，确立了对产业研发进行资助的法律基础，规定由政府提供被批准的研究与开发项目所需资金的30%~66%。获得资助的主要标准是项目应具有创新性、技术上的可行性和良好的出口前景。该法律有力地促进了高新技术产业的发展。2002年，以色列实施税收体制变革，通过了《以色列税收改革法案》，对风险投资、证券交易、直接投资等收益税作了重大调整，以推动高新技术产业发展。2011年，以色列颁布了“天使法”（Angel law），对早期高技术公司投资予以扶持，如果投资者符合标准，在投资以色列高技术企业时，便可从所有渠道的应纳税所得中减去他们的投资数额。为保护知识产权，通过了《产权法》《商标条令》《版权法》等法律。

其二，政府将制定重点产业创新战略作为重中之重。早在建国之初，以色列政府就制定了发展科技的长远战略规划。由科技部、经济部等13个部门组成的国家科技决策体系，负责制定科技政策、设计发展规划和确定重点项目，推进科技创新。以色列政府相继出台了生物技术产业规划和纳米技术规划。政府还及时组织一些重大攻关项目，1987年成立了“高温超导战略委员会”，开展对高温超导现象的研究，使该技术很快在该领域处于国际领先水平。以色列构建了一整套的政府创新扶持系统，完善了“创业国度”的创业生态

环境。

其三，政府提供项目支持。为帮助科技人才实现创业梦想，1991年开始，以色列政府实施了孵化器计划，设立首席科学家办公室（CSO），为新技术的实施提供资金支持。为初创企业提供资金支持（当时为每年15万美元）外，还提供项目评估、行政管理、市场营销、法律会计等各种必要的帮助，并协助吸引其他私人资本和风险资本介入。该计划不仅最大限度地保护了发明人的权益，而且调动了“创业群体”的积极性，使人才优势有效转化为创业优势。

政府规划项目以 Heznek Program 为代表，它是政府种子基金项目。在该项目中，投资方必须具备风险投资资质，投资的创业企业应为科技主导型，创业企业须成立半年以内且从未获得投资。

2. 有力地金融支持

以色列大力推动高科技企业进行跨国研发，扶持合资企业的成立，扶持创业投资，对初创企业提供税收优惠、贷款和政府资助。以色列政府大力促进风险投资产业发展。世界著名的 YOZMA 计划（政府创业投资引导基金计划）是以色列政府促进风险投资产业发展的方式之一。20世纪90年代初，以色列许多创新企业由于缺乏资金支持，市场开拓能力和企业管理弱，大量企业倒闭。为了给创业企业筹资，以色列政府本着“共担风险、让利于人、甘当配角、合同管理、及时退出”的原则，出资1亿美元于1993年建立 YOZMA 基金。后来选择了10个国外机构作为合作伙伴，以“共同投资，共担风险”模式，共同建立了10个风险资本公司。这不仅带动了以色列风险投资产业的形成和发展，而且在扶持新创业企业和创业投资企业方面做出巨大成绩。2008年，以色列人均风险资本投资是美国的2.5倍、欧洲的30多倍。根据2014年的最新统计，以色列的风险资本参与了392起投资，交易总额为23.6亿美元，平均每笔交易规模达到600万美元，主要分布在互联网、通信、软件、生命科学、半导体五大高科技领域，成为科技创新的重要驱动力。除 YOZMA 基金之外，以色列注重构建风险投资网络，包括国内风险投资基金、国外天使投资资本、个人投资者以及机构投资者等。风险投资产业和高科技行业的紧密合作使得以色列成为在高科技行业的领先创业国家。以色列创业融资政策还包括为创业企业提供国际合作支持，如 BIRD 基金（与美国合作），KORIL 基金（与韩国合作）、SIIRD 基金（与新加坡合作）和 CIRDF 基金（与加拿大合作）。

3. 产学研的密切合作

为了促进高科技产业发展，以色列政府实施 R&D 政策，在科技研发方面投入大量资金，提供 R&D 补贴，以降低项目成本，使科技成果迅速转化为商业化产品。1993年以色列推出了“Magnet Program”（磁铁计划），鼓励企业与学术机构组成合作体，共同开发关键的通用技术。“磁铁计划”的每个项目由企业、科研机构等若干成员组成的研发联合体承担，周期为3~6年。“磁铁计划”包括两个层次：一是技术研发渠道，由来自企业和科研机构的开发商和研究人员合作研发下一代产品的共性技术；二是分配和执行渠道，由同行业部门或拥有相似技术的成员组成，研究该项技术的未来应用、开发和推广。在“磁铁

计划”下还有“磁子计划”，主要面向急需技术支持的小企业，鼓励学术机构与企业之间一对一的合作，推动新技术从学术机构向产业化转移。政府对申请“磁铁计划”资助的项目进行评估，主要评价指标包括经济优势，出口和就业潜力，革新技术和共性技术，企业参与程度等。此外，以色列高校科研在加强基础科学研究的同时，非常注重应用技术的研发。以以色列理工学院、魏茨曼科学研究院和特拉维夫大学等为代表的高校成立研发领导机构，并设立研究管理办公室，积极促进研发成果转化，适时出售实验室研发的科技成果和知识专利，或者对其进行商业化运作。通过实施“磁铁计划”等一系列政策措施，以色列产学研密切合作、优势互补，不断促进着以色列科学技术的创新创业发展。

4. 成功的创新创业教育体系

倡导创新创业，离不开孕育创新创业人才的开放包容的教育氛围，以色列构筑了一个十分成功的创新创业教育体系。以色列的创业教育包括基础教育、高等教育、职业教育和业余教育。

首先，注重创新思维的培养。鼓励学生的新想法，重视培养其独立思考的能力；其次，以色列高等教育注重创业能力的培养。以色列高校十分注重学术成果商业化，许多高校成立产学研合作部门，着力打造创业网络，如以色列理工大学创业知识中心；最后，职业教育与业余教育。以色列职业教育和业余教育并不局限于特定技能的教育，已经扩展到各种高技术培训。

以色列基础教育主要培养学生打破思维定式的能力。以色列家长注重孩子的独立思考能力，培养有想法、能思辨的孩子。摆脱思维条条框框的束缚已然成为以色列年轻人的一种习惯。“年轻企业家”已成为中学的一门课程，要求学生独立设计一套自主创业的方案。

以色列高等教育注重学生创业创新能力培养。以色列高校重视将科技创新与商贸管理、经济、法学、文史哲等学科结合，创造全面、系统、综合优势。如果是好的项目，学校会组织跨学科专家进行全面考察和评估。政府支持大学成立高校科研成果商业化中心，成立孵化器，并给予资金资助。高校将实验室研发出的技术成果、知识专利出售，或进行商业化运作。鼓励师生大胆尝试，允许犯错误，有着宽容失败的文化氛围。

利用职业教育和业余教育推动全民创新创业。以色列职业教育课程涵盖由特殊技能到各种类型的通用高技术培训，政府全力发展成人业余教育，鼓励成人学生选修经济社会发展所急需的高科技课程，为年龄较大的员工免费教授最新科技课程，以填补高科技职位空缺。以色列中老年、退休人士取得创新成果的事例层出不穷，形成全民创新创业的社会风气。

5. 鼓励创新创业的文化和社会规范

创业精神已融入以色列国家文化体系和社会规范中。创业精神主要体现在坚韧不拔的意志，这与以色列人坚定的信仰和崇尚平等的观念完全相符。犹太民族热衷于探讨新问题，敢于挑战新事物，注重学习过程中的创新。同时，以色列的全民义务兵役制培养了以色列的独立思考、主动作为的能力，以及团结合作、不惧失败的精神。犹太民族的危机感和责任感构成了其创新制胜的心智模式和百折不挠的强者精神，塑造了其企业家精神。同时，犹太人注重道德自省和完善，造就了犹太人诚实、仁爱、宽恕、正义的美好品德，这一切

都为以色列“创业国度”品牌提供了文化和社会规范支持。

（三）全球创业形势

随着人类进入21世纪，一个崭新的“创业时代”已经呈现。创新和创业在全球广泛开展。在德国、英国、意大利、日本、非洲、亚洲等地区创业都非常活跃。创业的主要原因是变化的环境。

对于大公司而言，在面临激烈竞争时，除了裁减雇员，降低成本应付竞争外，将一部分非核心业务外包出去，让外部公司来完成这些业务，是一种经常采用的对策。这为小公司提供了很多的机会。除了接受这样的外包任务外，小公司还可以通过与外部公司签约来提供服务，同样有效地参与市场竞争。它们还可以通过与不同的供应商结成联盟、设计产品、生产产品，甚至营销产品。通过建立这种关系来将新产品打入市场，进入以往根本无法接近的市场，然后再将业务做大。

另一个变化是市场的继续细分化。在一个大的市场环境下，尤其是人口众多的市场内部，虽然产品市场的总规模通常都会被大公司所控制，但总有小部分客户寻找产品的某些特殊属性，这些人就构成了一个细分市场。这样的小的细分市场，由于需求量较小，大公司不屑一顾，这样就给小公司提供了机会。要想从这种机会中受益，小公司需要分析这些小的细分市场部分的客户需求，清晰准确定位，在满足顾客需求中开拓市场，在夹缝中生存。

在竞争激烈的市场环境中，相对于大公司，新创企业具有独特的竞争优势。一是获取信息能力，新创企业通常能够与客户保持更加紧密的联系，对客户的需求有更深入的了解，很多创业者与客户的关系完全属于个人关系，这使得新创企业能更快地了解客户的喜好变化和购买预期，而这些信息对公司业务至关重要，因而新创企业可以快捷地向客户转达有效信息；二是创新能力，在市场或环境发生变化或新的机会出现时，往往新创企业更具有独立和快速的行动性，虽然大公司也认识到迅速改变方向的必要性，但多数公司由于受程序和行政控制所累，尽管其已经意识到事情十分紧急，但也不能快速行动，新创企业这种创新能力可以以多种形式呈现，包括过程创新（改进生产进行的方式）和服务创新（提供服务于市场的新东西），不管采取何种形式，创新都能使小公司在市场上成功地进行竞争；三是灵活性，对很多成功的新创企业而言，其会了解并关注客户的需求变化，通过开发新产品或服务，来满足顾客的需求。新创企业知道，积极响应客户的需求，至少能足以应对变化所带来的破坏性。

二、我国创业历程与现状

（一）我国创业历程

回顾改革开放以来创业发展历程，我国大致经历过四次创业浪潮。

第一次创业浪潮是1978年党的十一届三中全会以后，改革开放的政策驱动，以城市

边缘人群和农民创办乡镇企业为特征的“草根创业”。20世纪80年代初，借助改革开放的春风，出现了自由市场，同时出现了一些新的商机，有一部分人开始做小买卖，开一些小商店，成了万元户。抓住这一创业机会的主要是那些所谓的体制外部的边缘人，他们大多有想法、有眼光，能够及时把握机会，创业成功。20世纪80年代中后期创业活动的代表是乡镇企业的兴起。1985年前后一部分农民企业家、乡镇企业家抓住这个机会办乡镇企业。这一时期对于乡镇企业的发展有两个有利因素：一是当时外部竞争环境不激烈，外资刚刚进入，城市经济体系还在计划经济体制下；二是乡镇企业发展的劳动力成本和土地成本都比较低。

第二次创业浪潮是1992年邓小平视察南方以后，市场经济主体地位的确立，以体制内的精英人群下海经商为特征的精英创业，包括政府部门的政治精英以及科研部门的科研人员。随着改革开放的继续深入，市场经济的蓬勃发展，股票、期货、基金等证券市场和房地产领域开放，许多知识分子和一些政府官员纷纷弃职经商，成为这一时期的主要创业者。相对之前的创业浪潮，这一波创业浪潮的创业主体相对知识素养较高，他们的成功也在很大程度上宣传、鼓励了市场经济观念，创业开始成为正面的词汇出现在报刊等媒体上。

第三次创业浪潮是进入21世纪，中国加入WTO以后，伴随着互联网技术和风险投资及资本市场的发展，以互联网新经济为特征的创业。这次创业浪潮使创业活动在真正意义上得到全社会的关注。在这次创业浪潮中出现了很多全新的名词，商业模式、风险投资、大学生创业、“80后”创业、农民工及返乡农民工创业等成为国内报纸杂志上耳熟能详的词汇。创业改变人生的观念也真正深入到大部分国人的心中。

第四次创业浪潮是当前我国进入的“大众创业、万众创新”时代。当前的大众创业、万众创新，正如1978年的改革开放和1992年邓小平视察南方一样，正通过制度供给和改革引领充分调动起亿万人民群众的创富热情。

“大众创业、万众创新”是2014年9月李克强总理在夏季达沃斯论坛上提出的。李克强总理提出，要在960万平方公里土地上掀起“大众创业”“草根创业”的新浪潮，形成“万众创新”“人人创新”的新势态。此后，李克强总理在首届世界互联网大会、国务院常务会议和各种场合中频频阐释这一关键词。

2015年李克强总理在政府工作报告中提出：“推动大众创业、万众创新，这既可以扩大就业、增加居民收入，又有利于促进社会纵向流动和公平正义。政府要勇于自我革命，给市场和社会留足空间，为公平竞争搭好舞台。个人和企业要勇于创业创新，全社会要厚植创业创新文化，让人们在创造财富的过程中，更好地实现精神追求和自身价值。”“我们要把握好总体要求，着眼于保持中高速增长和迈向中高端水平‘双目标’，坚持稳政策稳预期和促进改革调结构‘双结合’，打造大众创业、万众创新和增加公共产品、公共服务‘双引擎’，推动发展调速不减势、量增质更优，实现中国经济提质增效升级。”

2015年9月23日国务院颁布了《关于加快构建大众创业万众创新支撑平台的指导意见》（国办发〔2015〕53号），明确提出，要“把握发展机遇，汇众智搞创新，汇众力增就业，汇众能助创业，汇众资促发展；坚持市场主导，包容创业创新，公平有序发展，优化治理

方式，深化开放合作，着力打造创业创新新格局；大力发展专业空间众创，鼓励推进网络平台众创，培育壮大企业内部众创，释放创业创新能量；广泛应用研发创意众包，大力实施制造运维众包，加快推广知识内容众包，鼓励发展生活服务众包，激发创业创新活力；积极推动社会公共众扶，鼓励倡导企业分享众扶，大力支持公众互助众扶，集聚创业创新合力；积极开展实物众筹，稳步推进股权众筹，规范发展网络借贷，拓展创业创新融资；完善市场准入制度，建立健全监管制度，创新行业监管方式，优化提升公共服务，促进开放合作发展，营造宽松发展空间；加快信用体系建设，深化信用信息应用，完善知识产权环境，夯实健康发展基础；提升平台治理能力，加强行业自律，规范保障网络信息安全，塑造自律发展机制；落实财政支持政策，实行适用税收政策，创新金融服务模式，深化科技体制改革，繁荣创业创新文化，鼓励地方探索先行，构建持续发展环境”。

2016年是“十三五”规划的开局之年。党的十八届五中全会确立了“十三五”时期我国经济社会发展的指导思想、目标任务和重大举措，提出了创新、协调、绿色、开放、共享的发展理念，明确要求把发展基点放在创新上，激发创新创业活力，推动大众创业、万众创新，加快实现发展动力转换。这是指导我国“十三五”乃至更长时期我国经济发展的行动纲领，是对我国经济发展实践经验的科学总结，反映出我们党对发展规律的新认识。

新一轮创业创新浪潮具有四个重要特征。

一是“双创”主体多元化，“精英”创业联动创新，“草根”创业带动就业。与前三次创业浪潮相比，本轮创业浪潮中创业创新形成联动，创业主体更加多元，具有复合性：金融危机促进海归潮推动创业；体制内及企业内的精英离职引发创业浪潮；返乡农民工掀起新的草根创业浪潮；政府大力推进大学生创业。多元的创业主体是实现大众创业、万众创新的基础，也是形成创业创新浪潮持久动力的重要保障。当前，回归创业正在成为潮流并进发活力。回归创业的群体主要有三类，包括：出国留学或工作后回国创业的“洋海归”；在沿海打工的农民工返回家乡在中小城市创业的“农海归”，全球金融危机后，一大批农民工返乡不返农，回归进行草根创业；在北、上、广、深等特大城市创业的成功人士回乡创业，如近年来，浙江大力推动浙商回归创业。

二是“双创”体系生态化，顶天立地的科技大企业引领，铺天盖地的小微企业孵化发展，一些地方成为创业创新人才的“栖息地”。创业生态系统主要由“创业者”、各类“资源”以及“政府支持与鼓励”三大部分组成，概括来说，就是创业主体、创业要素以及创业环境，三者构成了彼此依存、相互影响、共同发展的动态平衡系统。在创业生态中，作为创业主体的大企业由于具备人才、技术、品牌、市场等优势，在推进大众创业、万众创新中具有举足轻重的地位。大企业离职创业人群不断扩大，形成了联想系、百度系、腾讯系、华为系等一系列“创业系”和“人才圈”。

三是“双创”高度网络化，互联网线上与线下共创众创，基于互联网创业创新蔚然成风。新一代互联网技术发展带动产品服务、商业模式与管理机制的创新，引领新一轮互联网创业创新浪潮。研究显示，中国互联网经济正以每年30%的速度递增。互联网创业已

经进入新时代，拥有更广阔的创业平台、更活跃的风险投资、更公平的创业环境以及更年轻的创业者，互联网领域成为新一轮创业创新的主阵地。统计显示，2015年，“互联网+”领域吸引了全国超过50%的创业投资资金、70%的天使投资资金。

四是“双创”关键在“创”，核心在“众”，“众创”“众包”“众筹”等新的商业模式、管理机制、投资模式多方面创新相互交织。“一花独放不是春，百花齐放春满园”。无论是大众创业，还是万众创新，都少不了一个“众”字，创新创业主体从“小众”走向“大众”，在更广范围内激发和调动亿万群众的创新创业积极性，让创新创业的理念深入人心。大数据、云计算和移动互联网的快速发展，使众创、众包、众筹等一批集众人之智、汇众人之财、齐众人之力的创意、创业、创造与投资的空间应运而生，让每个有创新创业愿望的人都拥有“用其智、得其利、创其富”的空间，让每个有梦想的人都拥有人生出彩的机会。

（二）我国创业现状

在新的创业浪潮中，大众创业、万众创新广泛开展，全社会的创业热情不断高涨，据统计，2016年新登记企业增长24.5%，平均每天新增1.5万户，加上个体工商户等，各类市场主体每天新增4.5万户。

全球创业观察（GEM）将各国家和地区的创业和商业活动明确区分为早期创业活动和现有企业所有者两类，并且明确定义了早期创业活动中的两类人，即初生的创业者和新企业的所有者。在此基础上，GEM还界定了初生创业者比例（nascent entrepreneurship rate）、新企业所有者比例（new business ownership rate）、早期创业活动指数（total early-stage entrepreneurial activity, TEA）、成熟企业所有者比例（established business ownership rate）、创业员工活动（entrepreneurial employee activity, EEA）的内涵。

初生创业者比例指的是，18～64岁的年龄群体中，处于初生创业阶段的人群比例，新手创业者具有若干特征，例如，积极参与到未来新公司的成立中；该公司超过三个月未向员工付工资，或未向所有者支付过任何其他资金。

新企业所有者比例指的是，18～64岁年龄群体中，当前已经是某新公司的管理者的人群比例，该公司支付过工资，或有其他任何类型的支出，并且该种情况已出现3个月以上，但未超过42个月。

早期创业活动指数指的是，18～64岁的年龄群体中，参与企业创建或运营企业少于3.5年的个体数量在成年人口中所占的比例，包含新手创业者和新企业所有者。

成熟企业所有者比例指的是，在18～64岁年龄群体中，拥有并自主管理一家成熟公司的人群比例。主要特征如拥有和管理一家付薪或其他各项支出超过42个月的公司。

创业员工活动（entrepreneurial employee activity, EEA）指的是，创业型员工，也就是那些为他们的组织创造、开发新的商业点子的员工开展创业的情况，在成熟经济体中更为常见，他们开发新的产品或服务并将其推向市场。

《全球创业观察（GEM）中国报告（2015/2016）》显示，中国创业活动处于比较活跃的状态。中国早期创业活动指数为12.84%，比大多数创新驱动国家，如美国（11.88%）、

英国（6.93%）、德国（4.70%）和日本（3.83%）更活跃。虽然中国的创业活动指数高于美国、英国、德国和日本等发达国家，但创业中“产品采用新技术”（25.63，第50名）和开发“新市场”（24.6，第69名）的指数远低于这些国家，表明我国的创业者在基于创新的创业方面亟待加强。中国的创新型企业比例为25.80%，在效率驱动型经济体中排在前列，与创新驱动型经济体相比还有一定差距，落后于加拿大（36.10%）、美国（36%）、英国（36%）和德国（34.20%）。中国创业活动主要集中在客户服务业，高附加值产业创业比例较低。中国客户服务业（如批发、零售等）创业比例占所有行业的69.79%，而高附加值的商业服务业（如信息通讯、金融、专业服务等）创业比例为8.2%。发达国家的商业服务业创业比例更高，如英国（35.49%）、美国（32.79%）、法国（31.42%）、德国（26.89%）。

我国创业企业的产品在全球化的背景下仍需提高竞争力。中国创业企业拥有25%以上海外客户的比例也相对较低，为5.46%，落后于加拿大（27.93%）、德国（25.13%）和美国（11.67%）等发达国家。

中国创业生态环境总体表现良好。创业生态环境在市场开放程度和政府政策方面表现较为突出，但商务环境和教育培训等方面亟需改善。中国在银行贷款、政府扶持创业项目数量、中小学创业教育、中小企业新技术获取、专业的商业金融服务和市场进入壁垒等方面表现较差，需要大力改善。中国创业者资金多来源于自有资金（比例为91.3%），主要渠道是家庭、银行和朋友，银行贷款、风险投资、政府项目和众筹也是创业资金的来源，但比例仍然低于大多数创新驱动型经济体。

第六节 创业教育

创业是一个艰难复杂的过程。创业企业的建立是创业机会和创业能力相互作用的结果，而创业能力的高低取决于创业技能和创业意愿。创业教育有助于激发创业者创新精神与创业意愿，提高创业者发现有价值的创业机会的能力，以及创业管理能力。高水平的创业可以通过教育来达到，尤其是创业教育。创业教育（enterprise education）是进行从事事业、企业、商业等规划、活动、过程的教育，是催生事业心、进取心、探索精神、创新精神、冒险精神等心理品质的教育。创业过程中所涉及的不仅仅是管理学中的一个领域，创业需要综合性的知识和技能，因而创业教育涉及管理学等综合性知识。

一、国外的创业教育

国外创业教育始于20世纪中叶，经历了起步、发展和成熟阶段。欧洲、美国、日本和澳大利亚等国的创业研究发展比较迅速，创业教育体系也比较完备。

（一）美国的创业教育

美国创业教育发展已近 70 年，从学前、小学、初中、高中、大学直至研究生均注重培养学生的创新创业能力。美国大学设有创业学专业，可授予创业学学士学位、硕士学位和博士学位。据统计，美国大学总计开设了 2 200 多门创新创业课程，涉及创新创业意识类、创业知识类、创新创业能力类及实务操作等类型，搭建了由大学教授、资深专家、风险投资家、企业家、创业者、政府官员等人员组成的专职兼职教师队伍。教学方式多样化，有理论阐述、案例分析和仿真模拟三种形式，理论与实践有机融为一体。美国高校将创业教育教学、科研、技术、应用有机结合，充分利用全社会资源，营造了大学、政府、金融机构、行业协会、企业等部门共同参与的创新创业生态体系。

美国高校创业教育各有特色。

（1）麻省理工学院建立了涵盖全部创业活动流程的组织体系，设有麻省理工学院创业中心、企业论坛，创业辅导服务中心、技术创新办公室、资本网络、大学产业中介、产品开发创新中心、生物医药创新中心，专利委员会和专利管理委员会等官方机构，以及全球创业工作坊、创新俱乐部、创业者俱乐部、创业社区等学生社团组织。其中，麻省理工学院创业中心 1996 年成立，负责学院创业教育的教学与发展。自该创业中心成立以来，开设了从创业相关知识的普及、创意资产纸质化，到创业实践体验的完整教育过程周期的 35 门创业相关课程，课程涉及创业普及性知识、创业管理专业性知识、专业技术领域创业教育、体验性创业课程、特殊创业课程，形成了人文社会科学与自然科学、技术科学等学科领域跨学科交叉的创业教育模式。以该创业中心为轴心，麻省理工学院建立了各种创业培训机构、小企业开发中心、风险投资机构、孵化器和科技园、创业者校友联合会等机构，以及创业大赛、风险资本和私人直接投资俱乐部、能源俱乐部、科学工程商业俱乐部、创业社区、技术与文化论坛等与创业相关的学生团体。从创新到创业一般经历创意产生、技术研发、商业化计划、企业计划、企业创建、早期企业成长、企业高速增长七个阶段。围绕上述七个阶段，经过多年的发展，麻省理工学院构建了较为完善的孵化器体系，开创了大学、政府、产业三者联合的“三螺旋模型”创新创业模式，形成了教学、科研、应用为一体的，高校、企业、社区良性互动的创业教育生态系统。

（2）百森商学院是引领美国乃至全球创业教育发展潮流的学校。自 1919 年成立以来，该学院就非常注重培养学生的创新创业意识和创业实践能力。该学院的创业教育课程分为必修课和选修课，例如，在四年制的本科课程体系中，必修课集中前两年开设，选修课则集中在后两年开设。围绕新企业创建与管理开设了创业者、创业战略、创业机会、资源获取、商业计划、新企业融资、企业成长等系统化的课程。早在 1967 年，该学院就开设了 MBA 创业教育课程，将创业教育课程分为创业基础课程、专业课程和支持课程，总计 22 门。

（2）哈佛大学的创业教育特色体现在哈佛商学院 MBA 学生教学中，注重培养学生的创新创业精神和实际操作能力。哈佛商学院第一年开设必修课 11 门，第二年开设包含 100 多门类的 10 大类选修课。而且，哈佛商学院建有完整的创新创业资料和案例库。此外，

各高校还通过创业大赛、企业孵化器等方式，培养学生的创新创业意识，提高学生的实务操作能力。与此同时，美国建有比较完善的创业教育评价体系，促进了其创业教育事业的发展。

（二）英国的创业教育

在英国，政府在创业教育活动中发挥着重要的作用。英国科学创业中心（UK-SEC）和全国大学生创业委员会（NCGE）为英国政府所建，负责管理和实施创业教育，组织创业教育会议、创业计划大赛等活动，提供创业指导咨询，开展创业理论研究，提供种子基金、天使资金、创业孵化等服务，推进高校与地区及企业的联系。英国首相办公室、教育与技能部、财政部、贸工部则分别负责制定相关创业政策，支持高校创业教育。各高校建构了具有本校特色的、系统性的大学生创业教育课程体系，涉及创新管理课程、创业管理课程及技术管理课程，并针对文科生、理科生，本科生、研究生分别开设不同类型的创业教育课程，满足不同层次的需求。总体上看，英国的创业教育分为创新创业启蒙教育、通识教育和专业教育，并实现了创新创业课程网络化，达到了各高校优势互补、资源共享。英国不仅将大学的创业教育理论课分为与创业活动直接相关的核心课程，以及系统性的创业专业理论和技能课程，而且还根据不同学历、不同年级、不同专业，进行了更为细致的划分，满足了各种学历、各种专业学生的要求。英国各地高校还创办了创业暑假学校，旨在帮助有志于创业的学生探索创业机会，提升创业能力。与此同时，英国高校通过建立大学生创业示范基地、科技园、孵化基地、创业俱乐部，以及通过举办商业设计大赛等方式，将理论和实践有机结合，提升了大学生的创业能力和就业竞争力。在高校师资上，教师经验丰富，据统计，教授创业教育核心课程的教师中，有过商业管理经验的老师占 61%，有过创业经历的占 36%。

（三）德国的创业教育

在德国，从小学、初中、高中到大学均设有旨在激发人们创新创业精神、传授创新创业知识的相关课程，以及促进高校在校生活和毕业生创业的项目。德国法律规定，只有接受创业教育的人员才能开展创业活动，政府、学校、企业和各类商会、协会有责任和义务开展创业教育。德国在 20 世纪 50 年代便开始了面向职业学校经济类专业学生的创业教育。20 世纪 70 年代中期德国科隆大学、斯图加特大学开始开设创业教育课程及研究工作。1999 年德国政府提出，每年要有 20% ~ 30% 的大学毕业生独立创业，使高校成为创业者的熔炉。早在 20 世纪 70 年代德国就在大学建立了创业教育教授席位，现在几乎所有大学均建立了创业教育教授席位。德国许多大学设有创业教育研究机构，将创业教育列为研究方向，并形成完备的创业教育课程体系。而且，德国高校的创业教育注重各学科的融合，各高校均形成了各具特色的创新创业研究和教育体系。与此同时，早在 1978 年德国便建立了创业文献数据库，目前该数据库资料有 22 000 千多种创业文献，还出版创业系列读物。德国政府非常重视创业教育的实践效果，有过创业经历的教师达 90%，创业教育教授要求

有5年的实践经验。遍布全国的职业学校设置的专业达380多个,教育内容涵盖了大学生在不同领域从事创新创业所需的理论、知识和技能。而且在课程设置上,十分重视学生实践能力的培养,世界著名的“双轨制”职业教育由德国联邦、州政府及企业分别承担职业教育经费。学生在职业学校接受专业理论教育,同时在企业接受培训,将理论和实践有机结合,提高了学生的实践操作能力,有效推进了德国的企业创建和中小企业的发展,对德国经济稳健而可持续的发展起到了关键性的作用。

二、我国的创业教育

我国创业教育始于20世纪末,1997年“清华大学创业计划大赛”正式拉开了我国创业教育的帷幕。1998年,清华大学经济管理学院率先开始了创新与创业管理方向课程。此后,国内一些高校也陆续开设了创业方面的课程。

1999年,教育部《面向二十一世纪教育振兴行动计划》中提出“加强对教师和学生的创业教育”。2002年,教育部确定了清华大学等9所高校为创业教育试点单位,随后又连续举办了9期全国高校创业教育骨干教师高级研修班。由此,大学生创业教育在中国高校全面铺开。

党的十八大报告明确提出要“实施扩大就业的发展战略,促进以创业带动就业”。《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》指出,要“加强就业创业教育和就业指导服务,创立高校与科研院所、行业、企业联合培养人的新机制”。

为贯彻落实《国家中长期教育改革和发展规划纲要(2010—2020年)》及《教育部关于全面提高高等教育质量的若干意见》精神,2012年8月1日,国家教育部办公厅制定了《普通本科学校创业教育教学基本要求(试行)》(教高厅〔2012〕4号),强调各高校要把创业教育教学纳入学校改革发展规划,纳入学校人才培养体系,纳入学校教育教学评估指标,建立健全领导体制和工作机制,制订专门计划,提供有力教学保障,确保取得实效。各高校应创造条件,面向全体学生单独开设“创业基础”必修课。2015年5月4日,国务院办公厅《关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》(国办发〔2015〕36号)明确指出,“深化高等学校创新创业教育改革,是国家实施创新驱动发展战略、促进经济提质增效升级的迫切需要,是推进高等教育综合改革、促进高校毕业生更高质量创业就业的重要举措”。党的十八大对创新创业人才培养做出重要部署,国务院对加强创新创业教育提出明确要求。近年来,高校创新创业教育不断加强,取得了积极进展,对提高高等教育质量、促进学生全面发展、推动毕业生创业就业、服务国家现代化建设发挥了重要作用。但也存在一些不容忽视的突出问题,一些地方和高校重视不够,创新创业教育理念滞后,与专业教育结合不紧,与实践脱节;教师开展创新创业教育的意识和能力欠缺,教学方式方法单一,针对性实效性不强;实践平台短缺,指导帮扶不到位,创新创业教育体系亟待健全。为了进一步推动大众创业、万众创新,经国务院同意,现就深化高校创新创业教育改革提出如下实施意见:“各高校要根据人才培养定位和创新创业教育目标要求,促进专

业教育与创新创业教育有机融合，调整专业课程设置，挖掘和充实各类专业课程的创新创业教育资源，在传授专业知识过程中加强创新创业教育。面向全体学生开发开设研究方法、学科前沿、创业基础、就业创业指导等方面的必修课和选修课，纳入学分管理，建设依次递进、有机衔接、科学合理的创新创业教育专门课程群。”2016年6月13日，《教育部关于中央部门所属高校深化教育教学改革的指导意见》（教高〔2016〕2号）指出，要贯彻落实《国务院办公厅关于深化高等学校创新创业教育改革的实施意见》，坚持把深入推进创新创业教育改革作为中央高校教育教学改革的突破口和重中之重。牢固树立科学的创新创业教育理念，把创新创业教育作为全面提高高等教育质量的内在要求和应有之义，修订专业人才培养方案，将创新精神、创业意识和创新创业能力作为评价人才培养质量的重要指标。健全创新创业教育课程体系，促进包括通识课、专业课在内的各类课程与创新创业教育有机融合，挖掘和充实各类课程的创新创业教育资源。建立创新创业学分积累和转换制度，允许参与创新创业的学生调整学业进程，保留学籍休学创新创业，开展大学生创新创业训练计划，支持学生参加国家级创新创业大赛。

目前，创业管理成为工商管理的核心课程，许多院校将创业作为重要的专业方向，并且在学校选修课中将创业管理确定为必修课。很多大学设立了创业研究专业或者设有创业研究中心。例如，清华大学中国创业研究中心，南开大学创业管理研究中心，浙江大学全球创业研究中心，吉林大学创业研究中心。

本书认为，每个大学生都具备一定的创业能力，不论他们毕业后是去创业，还是选择就业，创业精神和创业能力都是非常重要的。目前企业非常重视员工的创业精神。创业管理课程的最终目标是培养人们的创业精神，激发人们的创业意识，在此基础上，通过系统的学习，掌握创业管理的知识和技能，成功地实现创业梦想。

应该说，国内的创业教育总体上还处于积极探索阶段，创业教育与国外的差距很大。我国高学历创业者偏少，创建的企业层次低，多集中于低技术行业。全球创业观察（GEM）（2015）研究报告显示，尽管我国的创业活动指数高于美国、英国、德国、日本等发达国家，但拥有本科学历和专科学历创业者比重较低（仅分别为9.2%和21.6%）。调查显示，我国高校毕业生自主创业率仅为2.86%，远低于发达国家20%~30%的比例，而且我国大学生创业成功率仅为2%左右。这既与大学生自身相关，也与创业教育及创业生态环境建设相关。

创业教育与培训对个体创新精神、创业意识的培育，创业行为的产生，至关重要。自从20世纪末我国开始大学生创业教育以来，已有中央部委所属112所高校制定了创业教育改革方案，并将其纳入学校综合改革方案中，有效推动了更多毕业生创业、就业。但目前我国尚没有形成科学的大学生创业教育体系。高校创业教育体系尚需健全，创业教育理念滞后，创业教育课程体系亟待健全，创业教育师资匮乏。

加强创业教育，提升大学生创新精神、创业意识，提高大学生创新创业能力，是实施国家创新驱动发展战略，加快经济结构转型，促进经济提质增效的迫切需要。培养大学生的创新创业精神与创业意识，提高大学生创新创业能力，需要加强大学生创业教育体系建

设,具体而言,要明晰大学生创业教育目标,创新教学方法,加强师资队伍建设,建设创业教育的保障体系,建立创业教育绩效评价机制。

本章小结

创新和创业是两个既有紧密联系又有区别的概念。创新是创业的基础和灵魂,创业是实现创新的过程。创业精神是一种创新实践精神,是有组织的、有目的的系统化的工作。从不同的角度可以将创业分为:机会型创业与生存型创业,传统技能、高新技术和服务型创业,个体创业与公司创业,薪水替代型企业、生活方式型企业、创业企业。创业型经济具有增强自主创新能力、转变经济增长方式和扩大社会就业的显著作用。创业过程包括决定成为创业者,识别与评价创业机会,开发创业机会,以及管理并使创业企业持续成长四个步骤。

研究创业活动,要研究美国硅谷和以色列。硅谷创业经济的发展依托于良好的制度环境、商业环境、融资环境、研究开发转移、商业服务机构、文化及社会规范等。以色列有良好的政策环境、有力的金融支持、产学研的密切合作、系统的创新创业教育、鼓励创新创业的文化和规范。在德国、英国、意大利、日本、非洲、亚洲等地区创业都非常活跃。

改革开放以来,我国大致经历过四次创业浪潮:第一次创业浪潮是以城市边缘人群和农民创办乡镇企业为特征的“草根创业”;第二次创业浪潮是以体制内的精英人群下海经商为特征的精英创业,包括政府部门的政治精英以及科研部门的科研人员;第三次创业浪潮是以互联网新经济为特征的创业;第四次创业浪潮是当前我国进入的“大众创业、万众创新”时代。

创业是一个艰难复杂的过程。创业教育有助于激发创业者的创新精神与创业意愿,提高创业者发现有价值的创业机会能力及创业者的企业管理能力。国外发达地区和国家,如欧洲、美国、日本和澳大利亚等国的创业研究发展比较迅速,创业教育体系也比较完备。我国创业教育始于20世纪末,创业教育总体上还处于积极探索阶段,创业教育与国外的差距很大。加强创业教育,提升大学生创新精神、创业意识,提高大学生创新创业能力,是实施国家创新驱动发展战略、加快经济结构转型、促进经济提质增效的迫切需要。

思考题

1. 创业具有怎样的内涵与特征?
2. 什么是创业精神?大学生应该具有怎样的创业精神?
3. 创业对国家的经济、社会发展有什么样的影响?
4. 创业活动的类型有哪些?你认为哪些创业类型适合你?
5. 我国目前的创业环境如何?大学生应该如何创业?
6. 为什么要进行创业教育?我国创业教育中存在的问题是什么?

第二章 创业环境

本章学习目的

了解经营环境分析过程；
理解机遇来源内容；
掌握产业与竞争者分析内容；
掌握 GEM 创业环境分析方法。

引导案例

新东方集团



创业是一个动态的活动过程，是在一定的环境下进行的。拥有创业梦想的组织所面临的中心任务是利用环境的变化所带来的机遇。从创业机会的识别、分析、利用，到企业的创建，再到企业内创业，无一不受创业环境的制约。环境在给企业创建带来机会的同时，也带来了威胁。创业要从环境中获取资源，结合已有的资源，对创业企业进行资源配置并建立起一个成功的组织。

对于创业环境，学者从不同角度进行了定义。Gartner（1995）认为，创业环境包括创业主体能够获取的各种资源、所处地区大学与科研院所的数量、地方政府的影响、民众对于创业所持有的态度以及技术因素、供应商因素、交通因素、人口因素等。Timmons（1999）认为，创业环境包括各种商业机会、资源、外生性因素和模糊性因素、环境中的不确定性以及资本市场环境等。Sahlman（1999）认为，创业环境包括宏观经济形势、相关政府创业政策、资本市场利率及企业所处行业的进入壁垒等。Stott Shane（2003）认为创业的环境方面包括经济环境、政治环境和社会文化环境。经济环境包括收入、资本税和财产税、经济增长和社会财富、通货膨胀率和经济条件的稳定程度。政治环境包括自由、法律和财产保护措施、地方分权。社会文化环境包括对创业的社会尊敬、创业的压力和特

定的文化信仰。

GEM 研究认为，创业活动的基础和环境主要由金融支持、政府政策、政府项目、教育与培训、研究开发转移、商务环境、市场开放程度、有形基础设施、文化和社会规范、知识产权保护十个方面组成。

Marc J. Dollinger (2003) 将创业企业经营环境描述为一系列的同心圆。最靠里面的圆代表创业企业及其资源，稍靠外的圆代表创业企业所在行业的组成要素，外围最大的圆代表创业企业所在行业以外，对创业企业有重要影响的所有外在因素，即创业企业运营中的宏观环境 (macro environment)：政治和政府 (politics and government) 环境、宏观经济 (macro economy) 环境、技术 (technology) 环境 (即创新和发明)、社会人口统计 (social demography) 环境和生态 (ecology) 环境 (见图 2-1)。由于环境处于变化和不确定性之中，创业者必须时刻监控环境变化和演进趋势，以便对组织和战略进行调整。

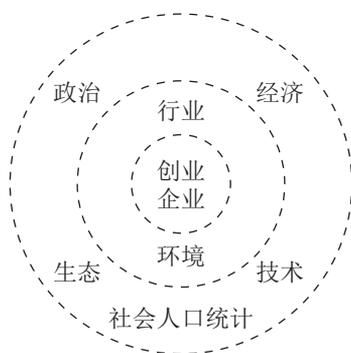


图 2-1 创业企业环境

资料来源：马克·J·多林格. 创业学：战略与资源 [M]. 王任飞，译. 北京：中国人民大学出版社，2006：54.

本章以 Marc J. Dollinger 的创业企业环境分析方法为基础，分析创业环境，为创业企业制定发展战略提供依据。

第一节 经营环境分析过程

创业经营环境分析需要完成四个独立的（尽管先后关联）的任务：扫描环境 (scanning) 以发现变化，监控 (monitoring) 环境以跟踪进展，预测 (forecasting) 环境以筹措将来，以及评估 (assessing) 环境以解释资料 (L.Fahey & V.K.Narayanan, 1986)。

一、扫描环境

扫描环境是创业者识别影响创业企业的关键因素及其特征的过程，目的是发现已存在

的变化。创业企业要建立早期识别的监控体系，提前发现重要的变化，使创业企业有足够的先导时间来适应变化。

创业者应该扫描大量的信息来源。《经济日报》《中国青年报》《商界》《成功》《生意通》《创业家》《创业邦》等报纸、期刊提供了大量可靠的有关国家经济政策及创业信息来源。有线新闻网的网络新闻、特别报道和专题节目等电视节目，也为创业者提供了一个普遍和连续的信息来源。通过互联网获取创业信息已成为一种重要的扫描途径。除此之外，通过“人与人”之间的相互交往进行扫描，创业者可以咨询相关领域从业者和专家，可以从会计师、律师、工程师、咨询师，甚至教授那里获取信息和建议。通过扫描环境增加创业者对环境条件的敏感度，提升直觉感知能力。

二、监控环境

监控环境是跟踪影响新企业生存和获利能力的关键因素的演变、进展过程。在此阶段，要将扫描环境中所获得的信息输入，对识别出的与创业企业相关的特定事件和趋势进行实时监控。监控要更加集中，创业者应有选择地向专家咨询，甚至采用焦点小组访谈法了解情况。监控过程得出的结果是，描述各种宏观环境因素将会如何影响企业。

三、预测环境

预测环境是指使用一系列技术手段，搜寻创业企业机遇，以及揭示潜在的宏观环境对这些机遇的约束，以便创业者为将来创业开发计划方案。预测的输入信息来源于监控获得的资料。在这一阶段，需要创业者遵循以下五个分析程序：①选择对企业至关重要的宏观环境参数；②挑选用于预测的信息来源；③评估各种预测技术；④将预测结果结合到创业企业创建的计划之中；⑤跟踪所做预测中的主要方面。这意味着将实际结果与预测结果进行比较。如果两者之间出现了差距，那么就应该寻求新的预测方法。这时应该重新从第一步开始。

预测方法通常有：销售力量估计（对需求量进行自下而上的加总），高层执行者意见的评审（由某一职能领域的专家进行联合预测），顾客调查（了解潜在消费者和最终用户的意图），场景展开（由预测者想象的预期情况带来的影响），德尔菲法（将专家的意见引导一致），头脑风暴法（在一个宽松的群体情境中产生创意）等。

四、评估环境

在环境分析的四项任务中，评估环境是最困难、最重要的一项。本阶段创业者必须回答：“所有这些意味着什么？”面对同样的环境，创业者对于机遇和威胁评估的结果不同，自然采取的对策也不同。

上面所描述的四个分析过程看似条理清晰，但这些过程所遵循的模式更多的是出于直觉，而不是理性，这就是所谓的“创业的洞察力”或者“先见之明”。因而初始的创业者是创业企业最重要而且最有价值的资源，他们是一些拥有独特的个人特征、无法被复制的历史和复杂社会关系的独特人物。

第二节 宏观环境

本节主要根据 Marc J. Dollinger (2003) 的观点，从政治法律环境、经济环境、技术环境、社会人口统计分析及生态分析五个方面阐释创业企业环境。

一、政治法律环境

政治法律环境，是指对企业从事生产经营活动具有影响和制约作用的外部政治要素和法律系统。政治环境主要包括政党制度、政治性团体、党和国家的方针政策、社会政治气氛等。一国的政治法律环境分析主要涉及法律法规、税收政策、管制等。立法在经济上的作用主要在于维护公平竞争、维护消费者的利益、实现社会最大效用，如《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国合伙企业法》《中华人民共和国个人独资企业法》《中华人民共和国质量法》《企业法》《经济合同法》《涉外经济合同法》《反垄断法》等。此外，还有国外的法律制度和有关的国际法规、惯例和准则。

反垄断立法显示了每个国家的政府决定它所实行的反垄断的严格程度。

专利是一项法定财产，它能使持有人在特定时期内防止别人为了私人利益使用这项财产。专利可以分为三种类型：

- (1) 功能专利 (utility patent)，用于新产品、新工艺、新机器和新技术。
- (2) 设计专利 (design patent)，包括对制造品的新颖和原创性的外观包装设计。

(3) 植物专利 (plant patent)，涵盖了各类生命物质和基因工程有机物。专利保护实施较好的国家，新创企业的专利会得到很好的保护。

税收可以给某些企业一些超过其他企业的优越条件，这不仅影响企业个体，而且也会影响到企业之间的关系。例如，如果对某些特定产业提供特殊的税收保护，如折旧和损耗补贴，会对得到补贴的企业大有裨益。相对而言，服务型企业，由于大量投资花费在对雇员的培训和发展上，无法折旧，就会使其处于不利地位。而创业企业的税收豁免激励政策可能成为推动新企业发展的有力因素；政府通过管制，控制资源向企业流动，控制企业主的财产权利。

对企业而言，政治法律环境因素是不可控制的因素，企业必然受到该国或地区的政治法律环境的影响，这些影响是广泛而深远的，有时甚至是决定性的。分析政治法律环境将

有助于创业者判断企业的哪些生产经营活动是受到鼓励的，哪些生产经营活动是受到限制的，甚至是禁止的，通过审时度势，最终选择创业领域。

二、经济环境

经济环境是指直接影响企业生存和发展的国家经济特征及发展趋势，是一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的主要因素有：经济生命周期、国内生产总值、居民可支配收入、财政货币政策、通货膨胀程度及趋势、利率水平、汇率水平等。企业在进行经营战略选择时，应密切关注经济形势的发展，针对国家经济政策的变化、自然资源的丰稀和经济增长速度等因素进行深入分析，抓住机遇，避开威胁，采取适当措施，以适应不断变化的经济环境。

第一，密切关注国家经济政策的变化。这种宏观经济政策的变化会使资源和顾客群从一个经济部门流入另一经济部门。随着这些转变的发生，衰退产业的财务资源、物质资源和人力资源逐渐减少，并向新兴产业转移。

第二，关注经济增长速度和经济趋势。经济增长速度对企业所选择投资的方向有重大影响。在经济快速增长时期，居民的收入会有相应的提高，相关产业会有较快的增长，这会给企业的投入和产品销售提供良好的条件，有利于新企业的进入和老企业的成长。反之，当经济增长延缓时，新企业的进入和老企业的发展就会受到严重的阻碍。因此，企业要密切关注宏观经济的周期变化。宏观经济经过一段增长期后也会经历收缩期。这些轮流交换的周期类型被称为商业周期（business cycle）。经营周期度指的是创业企业对商业周期趋势的追随程度。那些随着经济变化而增长和收缩的创业企业称为顺周期（procylical），而那些与商业周期运转相反的企业称为反周期（countercyclical），不受商业周期影响的企业称为无周期（acyclical）。了解创业企业与商业周期的关系对创业者来讲至关重要。因此，如果企业处于顺周期产业内，并且现在的商业周期处于下降趋势，那么企业要想逆流而上进行扩张经营就会十分艰难。因而，创业者需要密切关注那些表明经济趋势走向的经济参数。

三、技术环境

技术是与产业技艺、应用科学以及工程学相关的知识。它可以是一种工艺、一项发明或者一种方法。技术环境包括目前的社会科技总水平、引起革命性变化的创造发明，以及与企业生产密切相关的新技术、新工艺、新材料的发展趋势和应用前景。每一种新技术的发现、推广都会给某些企业带来新的市场机会，导致新行业的出现。同时，也会给某些行业、企业造成威胁，使这些行业、企业受到冲击甚至被淘汰。

技术正越来越成为企业生存和发展的关键因素。科技发展使新产品不断涌现，产品的生命周期大幅度缩短，给那些能快速推出新产品和新服务的企业带来竞争优势，最先导入

新技术的企业通常能够获得更高的市场份额和更高的回报。

技术变化通过两种途径进行：纯粹的发明（通过科学发现）和工艺的创新。纯粹发明指的是创造出完全不同于现有技术和产品的东西。发明在成功地商业化以后，技术变化的第二种形式——工艺创新就开始居于主导地位。工艺创新指的是设计、产品生产和制造、原材料以及交货服务等方面的细微变化。企业进行工艺创新的目的在于能使产品与时俱进，同时降低成本。工艺创新通常是由在大公司中工作的员工完成的。如果这些公司不是能够充分利用这些进步的最理想场所，那些完成这些创新的员工就可能决定做一个创业者。他们将带着自己的新产品离开原有公司，建立起创业企业。

企业要密切关注所在行业的技术发展动态和竞争者技术开发、新产品开发方面的动向，及时了解是否有当前技术的替代技术出现，并发现可能给企业带来竞争利益的新技术、新材料和新工艺，创新经营模式，适应市场的新变化。

四、社会人口统计分析

社会人口统计由人口统计和社会发展趋势（有时候指的是“生活方式趋势”）两个高度相关的方面组成。这两者相互作用产生大众文化。在社会的大众文化中孕育着无穷无尽的商业机遇。这些机遇存在于耐用品、零售和服务业、休闲和娱乐业中，也存在于住房和建筑业中。

人口统计（demographics）的变化是指社会上人口和局部人口的变化。它们可以是这些群体中人口规模、年龄、结构、就业、教育程度和收入状况的变化。需求是企业生产的前提，所有的这些因素构成了消费者需求、产业生产能力和购买力的本质，进而影响着相应的市场变动。例如，目前人们的寿命在延长，而且生活也日益健康。随着老龄化社会的到来，庞大的老年群体已成为一支重要的“消费大军”。受教育程度的高低，影响到消费者对商品功能、款式、包装和服务的要求。人口统计数据可以用来评估机会，也可以通过观察街头巷尾正在发生的事情和报纸上的报道来寻找机会。

社会发展趋势指的是人们的生活方式和习惯。从经济学意义上看，生活方式反映了人们的偏好。影响创业企业创建的相关生活方式包括：住宅构成、工作方式和劳动力就业比率、教育程度和成就、消费方式以及休闲方式等。

监控生活方式的变化相对比较容易，因为很多数据来源可供使用。人口统计数据的来源既有公共渠道，也有私人渠道。国家政府通过各种机构收集大量数据。商业性出版物以及各种专业杂志和报纸也有很多人口统计分析数据，企业的年度报表也可供企业分析使用。

价值观是个人独特的或群体有代表性的观念。它可能外显，也可能内含，并对可用方案以及最终心动的选择产生影响（C. Kluckhorn, 1962）。个体所做出的选择充分反映了其价值观，因此，在创业过程中需要充分了解消费者的价值观。

五、生态分析

生态分析（ecological analysis）是对生态现状的研究。生态学是与诸如环境污染、废水处理、可用材料的回收再利用、野生生物保护和荒地的守护、工作环境安危和大众的生活质量等问题相关的研究。

经济发展必须在生态保护的指导下进行。在保护环境、维持生态平衡的理念下，生产销售“绿色产品”的企业会备受消费者的青睐。生态系统及其保护涉及创业和企业经营发展的各个主要决策。创业者必须以大局为重，要对社会负责，对子孙后代负责，加强环保意识，担负起环境保护的社会责任。例如，产品研发和设计问题就应重视自然资源的使用和转化率以及废弃物的处理。在经营的计划阶段就必须做好这些方面的决断。同时，在财务计算中应该充分估计自然资源的现有价值及其对后代的潜在价值。

第三节 机遇来源

创业企业或因受外部激励而创建，或因受到内部激励而创建。受外部激励而创建企业的创业者，在决定创办企业后，会去搜索并识别机会，然后创建企业。受到内部激励而创建企业的创业者，会识别出目前企业运营中存在的问题或机会差距，创建企业来填补它。不管创业者以哪种方式创建新企业，都需要识别机会。所有的创新创业机会都来自外界环境的变化。

现代管理学之父彼得·德鲁克在其《创新与企业家精神》一书中，将“外界的变化”分成七个方面，并把每一个方面看成创新创业机会的一个来源，然后逐一分析每种来源的特点和利弊。创新、创业二者密不可分，创新是创业的基础和灵魂，创业是实现创新的过程，创新的程度决定了创业的成败。本节将一同分析创新、创业的机遇来源。

一、意外情况

当现有企业受到意外情况的冲击时，它们往往无法快速适应变化，抓住机会。意外情况可以是意外的成功（好消息）或者意外的失败（坏消息）。例如，在某个地方意外爆发了战争，因此会改变交战双方及其民众的经济和需求结构。如果在道德上讲得通，这就为创业提供了机遇。同样，和平谈判的突破性进展也可以创造机会，因为这也改变了以前交战双方的经济状况。有些时候，意外情况的发生直接与企业相关，它所带来的冲击可能是致命的，也可能成为新机遇的来源。

二、不协调

不协调是指现状与事实“理应如此”之间，或客观现实与个人主观想象之间的差异。这意味着不和谐，本来“应该”发生的事情没有发生。例如，一个成长中的行业销售额增加但是利润却不同步增加，这就是不一致。这是创新创业机遇的一个征兆。这些不协调包括：产业的经济现状之间的不协调；产业的现实与假设之间存在的不协调；所认定的客户的价值和客户实际的价值（追求的东西）之间的不协调；程序的节奏或逻辑的内部不协调。出现不一致的情况说明存在问题，探索解决问题的过程就为创新提供了机会和可能性。

三、程序需要

程序需要存在于一个企业、一个产业或者一个服务领域的程序之中。它始于需要完成的某项工作。托马斯·爱迪生懂得，要想开创电能产业，其必须解决一个过程需要——发明用电能工作的灯泡。这种需要既不含糊也不笼统，而是非常具体的，因为肯定有“更好的方法”会受到使用者的欢迎。基于程序需要的创新，有些需要利用不协调，有些需要利用人口统计。基于程序需要的创新始于有待完成的工作，它是从工作出发，是以任务为中心，而不是以状况为中心。它完善一个已存在的程序，替换薄弱的环节，用新知识重新改造一个旧程序。

在基于程序需要的创新创业中，组织中有见识、有思考和身处其中的人都知道这个需要的存在。但是，在通常情况下，没有人对此做出反应。但是，一旦出现创新，它则马上被视为“理所当然”而接受，并很快成为“标准”。

基于程序需要的成功创新必须具有五项基本要素：

- (1) 一个不受外界影响的程序。
- (2) 一个“薄弱”或“欠缺”的环节。
- (3) 一个清晰、明确的目标。
- (4) 解决方案详细规范，可以清晰地加以界定。
- (5) 大众对“应该有更好的方法”的共识。

此外，还应注意以下几点：

(1) 必须对该需要有深入的理解，只是“感知到”需要是远远不够的，否则，就无法确定解决方案的详细规范。

(2) 我们也许了解了某个程序，但是仍然缺乏解决问题所需要的知识。

(3) 这个解决方案必须符合人们的工作方式，并愿意按照这个方案去做。

一旦找到了某个程序需要，除了它必须通过上述五个基本要素的检测外，还要看它是否符合三个限制条件：

- (1) 我们理解所需要的是什么呢？
- (2) 我们有解决问题可以利用的知识吗？或者，它可以依靠最新的技术解决吗？

(3) 这一解决方案是符合还是违背了预期用户的习惯和价值观?

四、产业和市场结构变化

当市场或产业结构改变时，传统的产业领导者总是一再忽视成长最快的细分市场。新机会很少出现在习以为常的目标市场。因此，创新者能够在相当长时间内保持领先地位，必须正视所在一个产业结构的变化。

行业和市场结构会发生变化通常源于客户的偏好、口味和价值的改变。另外，特定行业的快速增长也是行业结构变化的可靠指标：某特定产业的增长速度明显高于总体经济和人口的增长速度；原来的市场区分方式已经过时了，不断地出现与过去的市场或市场细分不一样的另类市场（快速增长的细分市场）；不同的知识、不同的科技本来是相互独立的，但是现在整合在一起了，形成了一个新的企业或者行业，这也大大拓展了市场；经营模式、运作模式的改变。

五、人口统计

在创新创业机遇的外部来源中，人口结构通常被定义为人口数量、人口规模、年龄结构、受教育的情况、就业的情况、收入的情况。相比于其他来源，人口结构的变化是最可靠的一个来源。

人口变化虽然是不可预测的，但这种变化一旦发生，将会对产业与市场需求造成重大影响。

在中国，据估计，到2020年，60岁以上的人口将达到2.48亿，到2040年，这个数字是4.37亿，约占总人口的三分之一。人口趋于老龄化，为创业者提供了向老年人提供产品的机会，如生活辅助设施。日本人之所以在机器人产业方面居于领先地位，是因为其关注人口统计资料。另外，随着“二孩”政策的实施，新生代又会带来新的需求，这又是一个庞大的细分市场。

六、认识的变化

杯子盛了一半水，有人认为是半满的，有人认为是半空的。同样的事实，看法却发生了改变。将管理者对玻璃杯的认识从半满转变为半空意味着巨大的创新机会。

认识的变化不会改变事实本身，但它改变了事实的意义，而且是以非常快的速度改变的。计算机刚开始被认为仅仅是大企业才会使用的东西，但转变为大众电子产品只花了很短的时间。

德鲁克在讲到从观念变化中寻找机会时，告诫我们要注意区分什么是真正影响未来的趋势，什么只是一时流行的时尚，如果你错把时尚当成趋势，当你刚把某种创新成果推出

市场，时尚已经过去了，那你付出的努力就会白费。因此，对正在发生的变化既要敏感和及时行动，以免错失时机，又要细心观察，避免误判。

七、新知识

在具有划时代意义的创新中，那些建立在科学的、技术的或社会的新知识基础上的创新、创业是占第一位的。知识型创新创业能力已经成为衡量一个企业发展潜力的标准，也是一个国家综合国力的重要衡量指标。以知识为基础的创新创业与众不同之处在于：其出现的时机，对未来的预测能力，以及其给予企业家的挑战。为了变得更有效率，这种创新通常需要多种知识，并且知识型创新创业更多依赖于市场。

由于需要漫长的酝酿期和跨越不同知识领域的的能力，以知识为基础的创新创业具有独特的发展节奏和吸引力，同时也蕴藏着失败的危险。

第四节 产业与竞争者分析

创业环境分析还要考虑产业环境。产业（industry）由提供同类产品或服务的企业构成，如健康产业、娱乐产业、服装产业等。产业分析对于识别竞争环境极为重要。一旦新企业进入某个行业，那么就要更深入地分析该产业的内外部情况，这有助于企业明确所识别出的目标市场能否进入，以及最佳的市场切入点。决定产业的吸引力水平的综合分析工具是哈佛大学商学院的 Michael E.Porter（1980）提出的竞争分析模型（the model of competitive analysis）。通常创业者用产业趋势研究和五力模型来评价行业吸引力。

一、产业分析

研究显示，产业和企业的特有因素影响企业的盈利能力。企业间 19% 的利润率差异与稳定的产业因素密切相关。企业特有因素包括企业资产、产品、文化、商誉和其他资源。

（一）产业趋势分析

环境趋势分析和业务趋势分析是辨识产业趋势的两种最为重要的方法。

1. 环境趋势分析

通常，产业力量发生增减变化，是由于环境趋势发生了有利于或不利于企业产品或服务的变动，这与行业内企业的管理技能无关。

如前所述，创业者要研究的最重要环境趋势是政治与法规变革，经济趋势、社会趋势、技术进步等。例如，某些销售高糖食品的行业，如糖果业、含糖软饮料业，正经受着人们

健康保健意识增强的挑战。某些向老年人销售产品的行业，如助听器行业、眼镜行业，将受益于人口老龄化趋势。有时，多种环境变化会同时出现，共同塑造行业的未来前景。例如，影响摩托车销量的因素有个人收入与消费水平、消费者信心、失业率、人口统计特征、人们可支配的休闲时间、品牌认知与喜好程度等。其中，人口老龄化及其对消费者需求的影响，会抑制摩托车行业销量的增长，这可能使那些考虑进入摩托车市场的创业者暂停行动。

2. 业务趋势

随着市场竞争的加剧，企业的业务模式不断发生变化。例如，外包业务的发展，使有些行业中的企业可以将制造（或服务）外包给劳动力成本低的国家或地区，从中受益。而有些行业中的企业却难以分享这种优势。与此类似，随着互联网的发展，有些行业的企业能够将采购与服务转移到互联网上，从而节约大量成本，而有些行业的企业就不能获得这种优势。

（二）行业竞争模型分析

Michael E.Porter 提出的五力模型由决定产业利润水平的五种力量构成，分别为：买方的讨价还价能力、供方的讨价还价能力、相关替代者的威胁、产业内的新进入者的威胁、现存企业之间的竞争程度（见图 2-2）。通过作用于产业营利性，五力模型中的每种力量都能够影响产业内企业的平均回报率，这五种力量共同决定着产业内企业的平均回报率。管理优良的企业会试图通过某种方式的定位来规避或削弱这些力量，最终获得超越产业内的平均回报率。该模型成为企业分析产业吸引力水平及获得超越产业内的平均回报率的综合分析工具。

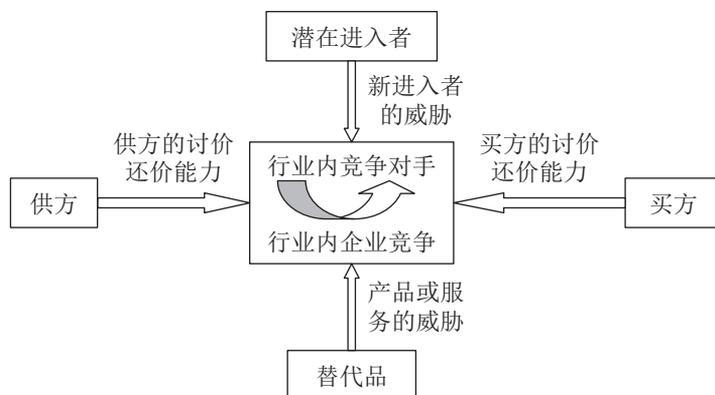


图 2-2 行业竞争分析模型

1. 供应商的讨价还价能力

供应商的讨价还价能力比较低的行业，通常具有吸引力。供方主要通过其提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于其所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素价值占买主产品总成本比例较大，对买主产品生产非常重要，或者严重影响买主产品的

质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。如果供应商降低供应品质量，那么最终产品的质量也会因此受损，制造商就不得不降低最终产品价格；如果供应商较产业内的买方企业处于强势地位，产业盈利能力就会受损。例如，作为奔腾处理器的提供者，英特尔公司是个人电脑产业强有力的供应商。由于大多数个人电脑都装配奔腾处理器，英特尔公司就能向个人电脑制造商要求最优价格，从而直接影响了个人电脑产业的盈利能力。

一系列因素影响着供应商向买方施压的能力，进而影响到供应商压低买方产业营利性的程度。一般来说，满足如下条件的供方集团会具有比较强大的讨价还价力量。

(1) 供应商集中度。当供应商一方是由少数企业主宰，面对大量买方而提供某种关键产品时，供应商就处于强势。例如，制药产业，相对少数的药厂面对成千上万的医生和患者出售药品，药厂就有优势。

(2) 替代品吸引力。如果缺乏有吸引力的替代品，供应商产品的议价实力就更强。例如，当微软和英特尔提价时，电脑产业内的厂商往往无可奈何，原因在于微软和英特尔的产品没有实质性的替代威胁。而当在市场中可以获取供应方产品的良好替代品时，即使规模大、力量强的供应商也不可能保持高价格和低质量。

(3) 转换成本。转换成本是买方从一个供应商转向另一个供应商时所带来的固定成本，如果供方各企业的产品各具有一定特色，以至于买主难以转换或转换成本太高，或者很难找到可与供方企业产品相竞争的替代品时，买方就不太可能更换供应商。例如，供应商往往向大规模客户提供专门软件来简化采购活动，买方在花费时间和精力学习使用供应商的订单和存货管理系统后，就不太愿意再花时间和精力去学习另一个供应商的系统。

(4) 购买力。供方行业被一些具有比较稳固市场地位而不受市场激烈竞争困扰的企业所控制，其产品的买主很多，以至于每一单个买主都不可能成为供方的重要客户，那么供应商就处于强势。

(5) 质量的重要性。当所购买的产品或服务对产业的产品或服务的成功至关重要时，这些投入要素的质量必须很高，所关注产业里的企业通常会为这些高质量支付高昂的成本。没有类似质量的替代品，所关注产业的产品或者服务的成本会升高，这一点可能会严重损害产业的获利能力。

(6) 前向一体化威胁。如果供方能够方便地实行前向一体化，而买主难以进行后向一体化，供应商进入买方产业的可能性非常大，供应商的讨价还价能力就会增强。例如，作为电脑操作系统供应商，微软公司能轻易进入个人电脑产业，这提升了微软公司的议价实力。而且，供应商内部使用部分的投入要素，可以用来获取有关成本的信息，这也相应地提高了供应商的讨价能力。

2. 购买者的讨价还价能力

买方议价实力比较低的行业，通常更有吸引力。在完全竞争市场里面，购买者或者消费者除了具有接受或者拒绝市场所提供的商品的权利以外，并没有什么讨价还价能力。一旦放松了完全竞争的假设条件之后，购买者群体就具有了讨价还价的能力。购买者主要通过要求产品价格让步或质量提升，来影响行业中现有企业的盈利能力。例如，少数大型企

业主导着汽车产业，它们从多个产业的成千上万家供应商那里采购零配件，因此汽车制造商就能够向供应商索要价格折扣，从而压低供应商产业的盈利水平；同样，如果汽车制造商坚持要求供应商在价格不变的情况下提高零配件的质量，供应商的盈利水平也会因此受损。一般来说，下述因素影响买方向供应商施压，进而压低供应商所在产业盈利性的能力。

(1) 购买者集中度。购买者集中，意味着少数企业向大量供应商采购产品。如果购买者的总数较少，而每个购买者的购买量较大，占了卖方销售量的很大比例，此时，买方就能向供应商施加压力，寻求更大程度的折扣，那么销售者自然倾向于降价促销。即使销售者不降价，也会提供额外的服务以提高其产品质量。这两种方式都会导致卖方利润缩水，从而影响供应商所在产业的盈利水平。

(2) 购买者的成本。某项产品占买方总成本比例越高，买方对价格就越敏感。当购买量很大时，价格上的微小让步就可能给购买者带来巨大的利益。这时，购买者的讨价还价能力就强。例如，如果供应商提供的原材料占买方最终产品成本的 50%，买方就会尽力议价以获得最优惠的采购价格。

(3) 供方产品的标准化程度。供应商产品较竞争对手的差异程度影响着买方的议价实力。如果买方从供应商那里采购的是标准化或无差异的产品，同时买方可以向多个卖主购买产品在经济上也完全可行，这时候购买者就有了讨价能力。例如，软饮料产业的原料玉米糖浆，买方就能在各供应商之间进行挑选，直到获得最优价格和服务组合。

(4) 后向一体化威胁。如果买方进入供应商产业的可能越大，即购买者有能力实现后向一体化，而卖主不可能前向一体化，买方的议价实力就越强。例如，个人电脑产业之所以能将电脑显示器的价格维持在较低水平，就是源于如果产品价格过高，个人电脑厂商就会自行生产显示器所带来的威胁。

(5) 转换成本。转换成本是一种将购买者绑定在与销售者业已存在的关系之上而耗费的成本。如果购买者面临的转换成本很少，购物时既可以以价格为基础，也可以以质量为基础，而不会导致很高的转换成本，那么购买者的讨价能力就很强。例如，对于飞行里数的选择，旅行者宁可选择价格昂贵、便利性差的航线以便积累飞行里数。变换航线的成本就是丧失了里数积累的优惠。有时候高转换成本也来自于销售者转换和信息的搜集。面临这些成本，消费者只能被动地接受现有的关系，这使得销售者能保持有利可图的利润空间。

(6) 购买者的收入。那些获利不丰或者收入低的消费者对价格很敏感。不论是个人收入（对于消费者来讲）还是运营利润（对于产业采购商），当购买者缺钱时，其对价格的敏感性就会增加。

(7) 充分信息。购买者群体所掌握的有关产品价格、制造成本、产品特色和销售者谈判策略的信息越多，他们的议价能力就越强。在新兴产业里，购买者和销售者之间做生意时还是陌生关系，某些成本和价格信息还可以保密，这使得新兴产业内的企业很少受到利润的压力。而在成熟产业里，由于企业相互之间建立了长期的信息记录和档案，它们更可能拥有充分信息，这样也容易导致降价的压力。



3. 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，也希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。新进入者威胁比较低的行业，通常更具吸引力。这表明，竞争者不能轻易进入某行业以模仿行业内企业的行为。有许多方法能够帮助产业内企业限制新进入者的数量，这些方法与进入障碍密切相关。

竞争性进入威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入壁垒的大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

进入壁垒（barrier to entry）是指对新企业进入某个产业造成障碍的条件，下面列出了进入障碍的主要来源，如表 2-1 所示。这些壁垒可以分为两种一般类型：结构性壁垒和报复性壁垒，这是现有竞争者的预期反应活动。

表 2-1 进入壁垒

结构性壁垒	报复性壁垒
规模经济	竞争对手的声誉
过剩的生产能力	产业历史
产品差别化核心	攻击竞争对手的业务
专用资产	低产业增长率
所需资产	具备持久资源的竞争者
转换成本	价格削减
分销渠道的选取	法律挑战
与规模无关的成本劣势	

资料来源：马克·J·多林格. 创业学：战略与资源 [M]. 王任飞，译. 北京：中国人民大学出版社，2006：77.

（1）进入的结构性壁垒。进入的结构性壁垒是产业的历史、技术和宏观环境造成的，包括规模经济、过剩的生产能力、产品差别化核心、专用资产和所需资产、转换成本、分销渠道的选取和与规模无关的成本劣势。结构性壁垒阻碍创业者的启动，这意味着机会的丧失。

规模经济：新企业进入规模经济性强的产业时往往举步维艰，除非其愿意接受成本劣势。当规模化生产某种产品能导致更低平均成本时，该产品就具备了规模经济（economies of scale）。

产品差异化：像软饮料这类产业，其主要特征是产业内企业都具有非常强大的品牌影响力，如果没有巨额的广告投入，新进入者就难以在其中立足。

资本需求：进入产业所需要的巨额投资是另一个进入障碍。航空业就以大规模资本需求为典型特征。捷蓝公司凭借强有力的商业模式和管理团队赢得投资者信心后，才筹集到巨额资金跨过这个障碍。

与规模无关的成本优势：防御性的竞争对手可能拥有新进入者难以获得的与规模无关

的成本优势，一般而言，这种优势根植于公司的历史。例如，产业内现存竞争对手可能以低价购买了土地和设备，而新进入者购买同样资产可能要支付更高价格。

分销渠道的可接近性：获得分销渠道往往非常棘手，在一些饱和市场中更是如此。例如便利店市场，如果一种新型运动饮料企图在便利店上架，那么它就必须首先挤掉货架上的现有产品。

政策和法规障碍：在知识密集型产业，如生物科技和软件产业，专利、商标、版权等是进入的主要障碍；而在另一些产业，如银行业，则需要官方机构颁发的许可证。

如果新企业试图进入一个具有强大进入障碍的产业，它就必须制定跨越这些障碍的行动计划。如果新企业开辟了一个新产业或在已有产业中开发了新的利基市场，还必须建立进入壁垒以阻止他人跟从或者减弱其所发现的机遇，这就是所谓的创业悖论（paradox of entrepreneurship）。如果创业者发现了一个容易进入的产业，那么对别人来讲同样也会比较容易进入。这使得机会转瞬即逝，因为低门槛是无利可图产业的典型特征。如果创业者找到了一个难以进入的产业（暗指利润丰厚），所有潜在的利润都是建立在起初的高启动成本上的，只有这样才能跨越门槛。因此得出结论：低进入壁垒的产业无利可图，高进入门槛的产业也无利可图（结论对于中间情况依然适用）。

新创企业往往资本紧张，它难以塑造一些代价昂贵的进入障碍，如规模经济。新创企业生存的最大威胁，是资金雄厚的大企业涉足并模仿新企业的活动，特别是新企业开发了新市场时更是如此。理想的进入障碍是专利、商标和版权，这能阻止其他企业模仿新企业的活动。除这些选择外，新企业还可以依赖一些特殊进入障碍来减弱新进入威胁，如组建世界级的管理团队，这是其他公司难以企及的。

(2) 进入的报复性壁垒。进入的报复性壁垒是现有竞争者的预期反应活动，包括竞争对手的声誉、产业历史、攻击竞争对手的业务、低产业增长率、具备持久资源的竞争者、价格削减和法律挑战。尽管结构性壁垒阻碍创业者的启动，但是对于创业者更危险的是报复性壁垒，因为在创业者进行了大量的时间、金钱和资源投资以后，是报复性壁垒摧毁了创业者成功的机会。

在通常情况下，当一个新企业，尤其是相对较小的企业进入某个产业时，那些规模大、事业有成的竞争对手罕有反应。不过有时创业企业的进入可能会激起来自规模大、实力强的大企业的强烈反应。由于产业报复是创业企业存活直接威胁，因此，新企业的所有者必须了解在什么情况下会招致报复行动。

在以下几种情形下，那些规模大、事业有成的企业可能会采取报复性的壁垒措施。

维护声誉需要：如果企业一贯被视为凶猛好斗的竞争者，一旦有新的竞争者进入，即使竞争来自一个小规模的创业企业，其也不会坐视不理，它会极力维护自己的声誉。因为该声誉对企业来讲是一项资产（稀缺、有价值、难以复制、不可替代），有助于帮助企业摆脱其他攻击型策略和战术的进攻。如果企业失去这项声誉，其他企业就可能攻击它。

外来者攻击企业的核心业务：当新企业攻击到现存企业的核心业务时，现有企业就会



感受到巨大的威胁，最有可能采取报复行为。

进入者选择的是缓慢增长的产业：当根据销售额和销售量衡量，产业增长缓慢时，每个新进入者都可能夺去现有企业所倚靠的一小部分销售额。缓慢增长的产业内有零和博弈的因素：一个企业获取的销售额对其他所有企业只能是销售额的丧失。

价格削减：当产品同质和产业固定成本很高时，都可能导致价格削减的报复行为。现存企业通过将产业价格水平降至进入遏制价格，从而将新进入企业排挤出局，在该价格水平下的预计收入只能用于平衡进入成本。换句话说，正是这种产品或者服务价格使创业者预计到其提议成立的创业企业根本无利可图。当产业的价格水平低于进入遏制价格水平时，理性的创业者绝不会在该产业里开创新企业。当外来的进入威胁逐渐平息，现有的企业将会再次提升产品价格。如果外来的威胁经久不息，这些企业就不得不采取其他措施，或者干脆承认它们所在的产业进入壁垒很低。这样的话，其他的情况就又完全相同了。该产业将不再是一个值得进入的产业。

在有些情况下，规模较小的新兴创业企业会受到进入遏制价格的保护。表 2-2 列出了价格削减作为竞争策略使用时的助长和制约因素。表 2-2 说明了价格削减可能并不奏效的情况——这时候削价策略可能会给削减价格的企业带来重大损失，并有可能激起更大规模的现存竞争对手的仿效和加入——创业企业可以在这种现存竞争所造成的价格保护伞下运营，而不用担心价格报复行为。

表 2-2 影响报复性削价的因素

助长因素	阻碍因素
需求有弹性	需求无弹性
成本优势	无成本优势
生产能力过剩	生产能力不足
竞争对手小	竞争对手大
新的竞争对手	长期竞争对手
单一产品市场	相互制约市场

资料来源：马克·J·多林格. 创业学：战略与资源 [M]. 王任飞，译. 北京：中国人民大学出版社，2006：79.

(3) 法律挑战。创业企业可能会遭遇到的报复形式不仅仅局限在价格削减上，尤其当价格削减对于大企业来讲是不明智之举时，法律攻击就变成一种常见的形式。法庭争端可能来自对专利、版权或者商标的侵犯，前雇员对竞业禁止条款的违背，缺陷产品的索赔，或违反了环境保护法规等。对于国外的创业企业进入者，也有可能是由于倾销和不公平竞争的指责。

4. 替代品的威胁

每个产业都在与其他产业竞争客户。两个处于同行业或不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品，从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

(1) 现有企业产品售价以及获利潜力的提高，将由于存在能被用户方便接受的替代品而受到限制。

(2) 由于替代品生产者的侵入，使得现有企业必须提高产品质量，或者通过降低成本来降低售价，或者使其产品具有特色，否则其销量与利润增长的目标就有可能受挫。

(3) 源自替代品生产者的竞争强度，受产品买主转换成本高低的影响。

总之，替代品价格越低、质量越好、用户转换成本越低，其所能产生的竞争压力就强；而这种来自替代品生产者的竞争压力的强度，可以具体通过考察替代品销售增长率、替代品厂家生产能力与盈利扩张情况来加以描述。

一般来说，替代威胁比较低的行业更具吸引力。这意味着，来自其他行业的产品或服务，不能轻易充当本企业产品或服务的替代品。例如，在医药行业，处方药的替代品非常少，这成为该行业具有高额利润的一个原因。然而，如果某产品存在相近的替代品，产业营利性就会受到强烈挤压，因为消费者不会为产品支付过高的价格。

替代品对产业营利性的侵蚀程度，取决于买方在替代品与原产品之间选择的偏好。因此产业中的企业往往向顾客提供尽可能的满意，目的在于降低顾客转向替代产品的可能性，即使这样会引起价格升高。以咖啡店行业的情况为例，星巴克的咖啡价格相对昂贵，消费者在便利店也能买到更便宜的咖啡。但为了降低顾客选择其他途径的可能，星巴克坚持提供高品质新鲜咖啡、舒适的环境与优良服务。星巴克的优质服务，决定了顾客不会青睐其他替代品。

创业者理解替代品的本质很重要。

(1) 当创业者是市场中第一个经营某种商品或者商品类型的人时，其认为自己面前没有竞争的原因是“我们是第一家做这种生意的”。但是，竞争往往存在于功能中，由替代产业带来的挑战可能会浮现出来。

(2) 替代产业可能会给所关注产业产品的要价限定了上限，从而限制产业的可能收益。通常是，如果某种产品要价过高，这将迫使顾客转向其他产品。来自替代产品的价值的吸引力越大，该产品的价格上限越低。

(3) 由于心理因素的影响，现有企业往往低估替代者的威胁，这就阻碍了这些企业的快速反应。对于创业者来讲，这可能成为优势。在现有企业意识到威胁之前，创业者经常会有一段机动的时间。

5. 现有企业的竞争强度

在大多数产业中，产业盈利能力主要取决于产业内现有企业之间的竞争强度。如果在某一产业内，购买者的讨价能力很强，供应商的讨价能力也很强，有良好的替代品，进入壁垒很低，这样的产业便更具有竞争性。每一种力量都可单独引起成本上升或价格下降，或者对两者都有影响。这种成本上涨或价格缩水降低了行业内企业的运营利润。利润的降低迫使低效率企业退出该产业（如果退出壁垒较低的话），而中等效率的企业不赚不赔，最有效率的企业持续获取低利润，直到产业的情形有所改观。

当模型中其他四个因素都起消极作用时，企业之间的竞争程度加强。现有企业之间的



竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。有些产业内的竞争如此激烈，以致使产品价格被压低到成本以下，此时整个产业都将蒙受损失；在另一些产业中，由于克服了价格竞争，产业内竞争相对缓和。例如，个人电脑产业竞争日益激烈，边际利润已经非常微薄；相反，特殊医药设备市场的竞争较弱，边际利润也较高。

下列四个主要因素决定了产业内现有企业之间竞争的特征和强度。

(1) 竞争对手数量和力量对比。产业中竞争者越多，就越有可能存在一个或多个企业试图通过降价来争夺顾客。当产业内所有竞争者都处于均衡状态时，规模均等而没有明确市场领导者时，降价竞争就极可能发生，它将给整个产业带来麻烦。

(2) 产业的缓慢增长。当产业增长时，有足够多的消费者来满足企业的生产能力。在增长缓慢产业内，现有企业竞争强度要大于快速增长产业中的竞争。在增长缓慢的产业中，企业为争夺消费者而展开竞争，这在客观上要求他们降低价格或提升顾客服务质量。而在快速增长产业中，如制药产业，因为市场容量非常大，能够容纳大多数企业的生产能力，就不太可能发生降价行为。同时，随着产业增长放缓，投入广告上的费用增加，这将增加企业的额外成本，造成企业利润的损失。

(3) 固定成本高。企业如果固定成本很高，其经营杠杆必然很高。与固定成本较低的企业相比，高额固定成本企业需要销售更多产品来达到盈亏平衡。而跨越盈亏平衡点以后，单位产品销售价格可以降低。因此，固定成本很高的企业会竭尽所能地提高产量，这可能会导致价格竞争，航空业和汽车行业的经历就是这方面的例子。

(4) 产品间差异化程度。产业内产品之间差异程度影响着产业内竞争。当产业无法使自己的产品具备特色，由价格和服务的激烈竞争带来的压力将会增加。

根据上面对于五种竞争力量的讨论，创业企业可以采取尽可能地将自身的经营与竞争力量隔绝开来，努力从自身利益需要出发影响行业竞争规则，先占领有利的市场地位，再发起进攻性竞争行动等手段来对付这五种竞争力量，以增强自己的市场地位与竞争实力。

五力模型除帮助企业了解准备进入的产业动态特征外，还具有下述作用：帮助企业决定是否该进入特定产业，帮助企业确定能否取得产业内有吸引力的定位。第一，通过识别每种力量对产业盈利水平的侵蚀程度，五力模型能够评价产业吸引力或分析产业内的具体定位。通过分析，可以发现，有些影响产业盈利水平的威胁比较大，企业可能会重新考虑是否进入该产业或仔细分析在该产业可能的定位。第二，企业可借助五力模型回答一些关键性问题，有助于确定是否该进入某个产业。例如，该产业是否是新创企业值得进入的福地？如果决定进入某个产业，那么在避开或克服产业盈利水平的威胁时，我们能否比产业整体水平做得更好？产业内是否存在独特的定位空间，使企业能够避开或消除产业盈利水平的侵蚀力量？是否存在适用的优秀商业模式，而且难以被产业内现有企业模仿？这样一来，新企业就可以评价在特定产业获得成功所需要面对的门槛高低。

二、竞争对手分析

竞争对手是指与本公司争夺销售市场和资源的对手。企业在对即将进入的产业和市场有了基本认识后，必须对产业竞争做进一步的详细分析，即进行竞争对手分析。识别主要的竞争对手，分析竞争者的竞争情况，有助于新创企业了解竞争对手的定位，确定本企业的竞争优势。

（一）识别竞争对手

分析竞争对手的目的在于预测竞争对手的行为，了解每个竞争对手可能采取的战略行动和成功的希望，以及各竞争对手对其他公司的战略行动可能做出的反应。

识别谁是竞争对手，即询问“我在做什么生意”和“我的产品和服务能满足消费者的哪些需要”。竞争对手由那些满足消费者同样需要和潜在的为这些消费者服务的企业组成。从市场角度来看，竞争对手是那些生产相同或相似功能产品的公司（包括生产替代品的公司）；从资源角度来看，竞争对手是使用相同资源的公司。企业不可能找出所有的直接竞争者、间接竞争者和潜在竞争者。但是，企业可以找出前5~10位直接竞争者、间接竞争者和潜在竞争者。

我们如何确定这些竞争对手呢？企业可能面对的竞争者有以下三种类型。

（1）直接竞争者：它们是那些提供相同或相似产品的企业。这些竞争对手最为重要，因为它们与新企业竞争相同的市场。新企业面临着战胜主要竞争对手的重任，即使新企业拥有更好的产品，想要取胜也非常困难。

（2）间接竞争者：它们是那些提供与本企业产品相近的替代品的企业。这些企业的产品也很重要，因为它们要满足与新企业产品相同的基本需求。

（3）潜在竞争者：这些企业虽然不是本企业的直接或间接竞争对手，但它们在某些时候可能变为本企业的直接或间接竞争者。

以一家网络鲜花零售商为例。该公司主要销售鲜花，但公司绝非只局限于鲜花业务。因为鲜花常被当作礼品，因此该鲜花零售店也可以算是一家礼品公司。如果公司将自身不仅仅看作只是从事鲜花业务，还有礼品业务，那么该公司在分析竞争对手时，就会考虑范围更广的竞争对手。

（二）竞争情报来源

为了完成有价值的竞争对手分析，企业必须首先识别竞争对手的战略和行为，因而企业需要搜集有关竞争者的信息，以获取竞争情报。如果竞争对手是一家公开上市公司，通过证券交易委员会存档的公司年报就可以了解其业务领域和财务信息，因为这些报告是公开的。如果竞争对手是非公开上市公司，就要通过更加广泛的渠道获取竞争对手信息。企业合理获取竞争者信息的方法很多，常用的获取竞争情报的来源如下：

- (1) 扫描贸易和企业名录、电话黄页和互联网信息。
 - (2) 参加行业研讨会与贸易展览，在行业研讨会与贸易展览上，参加者讨论产业的最新趋势，展示其最新的产品，由此可以获得竞争对手的产品及服务的信息。
 - (3) 购买竞争者产品，通过购买、使用竞争者的产品，了解竞争者产品的优缺点。
 - (4) 研究竞争者的网站，许多企业会将很多信息放在企业网站上，包括产品信息、公司最新的新闻等。
 - (5) 阅读产业相关的书籍、杂志、网站，许多来源提供包括竞争对手信息的信息或专栏。
 - (6) 与顾客讨论为何放弃竞争者产品，购买本企业产品，顾客能提供有关竞争者产品优势和劣势的有价值信息。
 - (7) 询问消费者或者潜在的消费者，看他们还考虑从哪里购买这种商品或服务。
- 通过上述渠道及方式，使企业了解如何与竞争对手较量，帮助企业找到竞争优势的主要来源。

第五节 GEM 创业环境分析方法

一、GEM简介

(一) 项目宗旨

全球创业观察（global entrepreneurship monitor, GEM）项目是于1997年9月由英国伦敦商学院（London Business School）和美国百森学院（Babson College）共同发起创办的，旨在研究全球创业活动态势和变化、发掘国家或地区创业活动的驱动力、研究创业与经济增长之间的作用机制和评估国家创业政策。

全球创业观察研究项目是基于对国际水平上的所有参与国创业活动的评价，包括创业在国家经济增长中的角色研究。全球创业观察研究的基本问题是：不同国家的创业活动水平存在的差异及其程度；创业活动与经济增长的系统关系；什么是影响创业活动水平的因素；政府的创业政策评价及改进。全球创业观察对创业活动下的定义是：

- (1) 参与了企业的创立（并不要求是发起人，可以只是参与者）。
- (2) 新企业的所有者和管理者（新企业指创立至今不超过42个月，即三年半的企业）。

(二) 发展历程

1997年，全球创业观察（GEM）项目开始设计。从1999年开始，全球创业观察研究项目每年都以实际数据跟踪调查、分析全球的创业活动。1999年发布了第一份全球创业

观察报告，最开始只有当时的 G7 国家（加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国、美国）和丹麦、芬兰、以色列 10 个国家参加这个项目。之后，该学术研究逐渐扩展，参与调研的国家和地区不断增多。

2000 年，GEM 的参与国家和地区发展到 20 个，许多发展中国家参与进来，例如巴西、阿根廷、墨西哥等。

2001 年 GEM 参与国家和地区进一步增加到 28 个。

2002 年，37 个国家和地区参与全球创业观察（GEM），中国和中国香港首次加入。作为全球创业观察项目在中国大陆地区的唯一合作伙伴，清华大学中国创业研究中心从 2002 年起参与此项研究。中国于 2002 年首次出现在这份报告中，印度也于同一年加入这个项目，中国和印度的加入使参加 GEM 的国家和地区的人口总数达到了全球总人口的 62%，GDP 占当时全球总量的 92%，真正成为了一个全球性的创业研究项目。

2003 年，31 个国家和地区参加了全球创业观察研究项目。

2005 年，35 个国家和地区参与全球创业观察。其中亚洲有中国、日本、新加坡和泰国，大洋洲有澳大利亚、新西兰，欧洲有奥地利、比利时、克罗地亚、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、匈牙利、冰岛、爱尔兰、意大利、拉脱维亚、荷兰、挪威、斯洛文尼亚、西班牙、瑞典、瑞士和英国，北美洲有加拿大、墨西哥和美国，南美洲有阿根廷、巴西、牙买加、智利和委内瑞拉，非洲有南非。

2006 年，42 个国家和地区参加了全球创业观察研究项目；2008 年，43 个国家和地区参加了全球创业观察研究项目；2009 年，56 个国家和地区参加了全球创业观察研究项目；2010 年，59 个国家和地区参加了全球创业观察研究项目；2011 年，54 个经济体参加了全球创业观察研究项目；2012 年，69 个经济体参加了全球创业观察研究项目；2013 年，70 个经济体参加了全球创业观察研究项目；2014 年，59 个经济体参加了全球创业观察研究项目。2015 年，60 个经济体参加了全球创业观察研究项目。

截至目前，GEM 组织的研究已经累计涵盖全球 100 多个国家和地区，报告样本代表了全球约 3/4 的人口数量和全球近 90% 的 GDP。

二、GEM 概念模型及创业环境条件

（一）GEM 概念模型

全球创业观察研究项目的理论基础是影响国家经济增长的主要因素传导机制。该理论模型有三个主要方面：首先，集中力量解释这样一个问题——为什么一些国家的经济比另一些国家的经济增长得更快；其次，假设所有的经济在一个相对稳定的政治、社会和历史环境下发展；最后，该模型研究的是两套推动国家或地区经济增长的机制，这两套机制既相互独立又相互补充，如见图 2-3 所示。

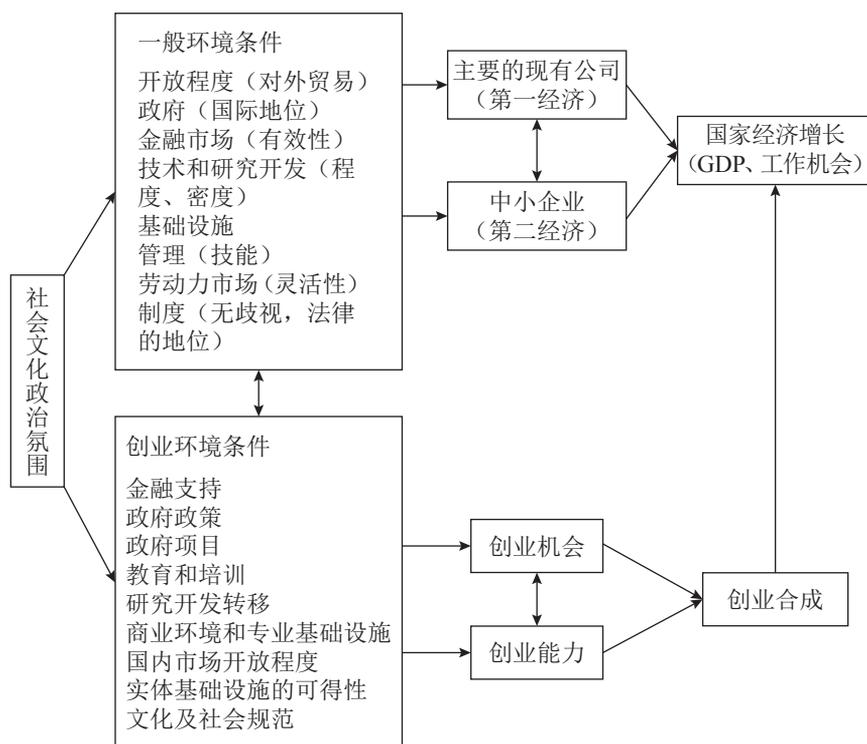


图 2-3 GEM 概念模型

资料来源：高建，姜彦福，李习保，程源. 全球创业观察中国报告（2005）[M]. 北京：清华大学出版社，2006：3.

GEM 模型认为国家的经济增长动力来源于两个方面：一方面是经济体系中现有企业对经济增长的推动，包括现有的主要大型企业和中小企业；另一方面，创业也在推动着经济的增长。因而，在 GEM 模型中，促进经济增长的条件分成一般环境条件和创业环境条件，前者是现有大中小企业发展环境，后者是创业环境，大中小企业发展环境的创业环境受该国或地区的社会、文化、政治氛围影响。一般环境条件包括该国或地区的开放程度（对外贸易）、政府（国际地位）、金融市场（有效性）、技术和研究开发（程度、密度）、基础设施、管理（技能）、劳动力市场（灵活性）、制度（无歧视，法律的地位）的影响。创业环境条件是由 GEM 开发出来的用于反映对创业产生显著影响的主要经济和社会特性。创业环境条件由金融支持、政府政策、政府项目、教育和培训、研究开发转移、商业环境和专业基础设施、国内市场开放程度、实体基础设施的可得性、文化及社会规范 9 个方面组成。创业活动的发生是由创业机会和创业者的创业能力共同决定的，因而一国或地区的创业环境因素影响创业机会和创业能力，进而影响该国或地区的整体创业水平。

（二）GEM 修正模型

随着调查的深入与形式的发展，在之后的研究中，全球创业观察组织不断对 GEM 概

念模型进行修正。2007 年全球创业观察组织对 GEM 概念模型进行了修正，如图 2-4 所示。

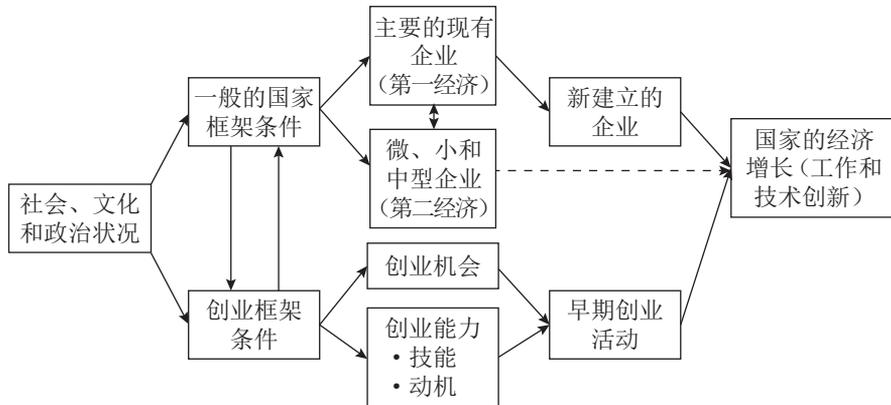


图 2-4 GEM 修正概念模型 1

资料来源：高建，姜彦福，李习保，程源. 全球创业观察中国报告（2007）[M]. 北京：清华大学出版社，2008：2.

该 GEM 概念修正模型的特点是：

（1）增加了“一般的国家框架条件”与“创业框架条件”间的相互作用，这表明一般条件的改善有助于创业条件的改善；反之，改善创业条件需要与改善整个国家的条件一起考虑。

（2）增加主要的现有企业与微、小、中型企业的关联线，说明创业企业与现有企业之间具有互补与互相促进作用，现有企业与微、小、中型企业分工合作，共同推进产业演进。

（3）创业能力取决于创业者的技能和创业动机，早期创业活动由创业机会和创业者的创业能力共同决定。

（4）创业对国家经济增长的贡献不仅表现在经济总量、经济效益增长上，也表现在改善就业和推动技术创新上。创新型创业或者技术型创业对经济增长有更为深远的影响。

2008 年全球创业观察组织 GEM 发布了第 10 份全球创业观察报告，对 GEM 概念模型又做了进一步的修改，提出了 GEM 修正模型，如图 2-5 所示。

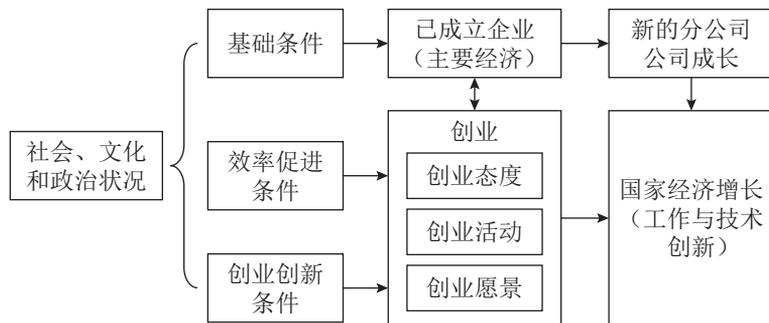


图 2-5 GEM 修正概念模型 2

资料来源：<http://www.gemconsortium.org/2016-07-01>.

(1) 将创业活动由创业机会和创业者的创业能力共同决定，改为创业活动是由创业态度、创业活动和创业愿景三方面内容共同决定的动态过程；另外，现有的企业对经济增长的推动作用是通过发展新的分公司和企业的成长来实现的，同时现有企业与创业企业相互影响。

(2) 修正后的模型将环境因素由原来的一般环境条件和创业环境条件两方面变更为三方面：基础条件（基础设施是否完善、经济是否稳定等）、效率促进条件（包括教育普及程度、市场效率、市场规模、技术水平等）以及创新创业条件，前两种因素对创业起间接的影响作用，第三种因素则是直接影响创业活动。

2016年年初，全球创业观察组织发布了第17个年度报告。2015年全球创业观察(GEM)报告呈现了GEM第十七年跨多阶段了解创业率并评估创业者的特征、动机和抱负，以及社会对此活动的态度。此报告涉及的结果是基于来自60个经济体完成的成年人口调查(APS)和62个经济体完成的国家专家调查(NES)。报告的第二部分特别用每一页对应每个经济体的结果，包括来自APS的主要GEM指数的数值和排名，以及对源于NES生态系统因素的评估。该报告分析了全球视角下的不同创业特征，包括全球创业活动特征、创业者个体特征和创业环境三大板块，如图2-6所示。

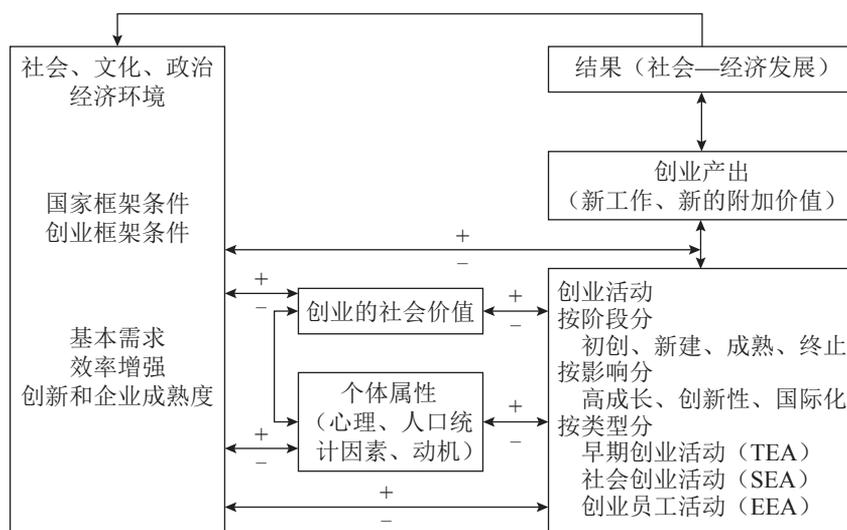


图 2-6 GEM 修正概念模型 3

资料来源：<http://www.gemconsortium.org/2016-07-01>。

社会、文化、政治和经济环境是通过国家框架条件（national framework conditions）呈现的，它通过三个经济发展阶段（要素驱动、效率驱动及创新驱动）影响社会进步。创业框架条件包括创业融资、政府政策、政府创业项目、创业教育、研究开发转移、商业及法律基础设施、内部市场动态性及准入制度、有形基础设施以及文化和社会规范，是直接影响创业活动的要素。

创业的社会价值观包括，诸如社会如何将创业视为优秀的职业选择，创业者是否拥有较高的社会地位，以及在单独经济体中媒体积极报道创业的程度。

个体属性包括人口特征（性别、年龄等），自我感知（能力感知、机会感知、失败恐惧感）以及创业动机（即生存或机会）。创业活动包括商业过程的多个阶段（初创企业、新企业、成熟企业、公司终止），潜在影响（创造就业、创新、国际化），以及活动种类（早期创业活动指数 TEA，社会创业活动 SEA，创业员工活动 EEA）。

GEM 概念框架描绘了创业的多方面特征，区分了个体的主动性、创新、风险承担行为，以及它们与环境的交互作用。因而，GEM 调查被概念化为考察创业与经济发展之间的关联关系，从而揭示了促进或阻碍创业活动的因素，尤其是与社会价值、个人态度以及创业生态系统有关的因子；GEM 为评估单个经济体中创业活动水平对经济发展的影响提供了平台，对某一经济体制定提高创业能力政策具有极高的借鉴意义。

十多年来，GEM 一直致力于研究全球范围内的创业行为，并得出以下结论：在全球范围内，都普遍存在创业者对机会的捕捉，并以此促进经济发展这一现象；但是机会与创业之间的转化，还依赖于个体属性、社会价值观以及创业生态系统。《GEM2015/2016 年度全球报告》通过诠释全球范围内的创业多样性，揭示了政策与实践之间存在的差距，并提出了一些较为广义的建议，主要包括了政策改革、创新刺激、教育系统内的创业融入、草根创业群体的干预帮助、信息通信技术的更新、提供有目的性的需求型创业模式、改善中小微企业融资机制等。

（三）创业环境条件

GEM 关注的一个重要方面就是创业促进经济增长的机制。一国或地区的社会、文化、政治和经济环境影响着创业环境。创业的环境条件对创业活动产生直接的影响，包括创业融资、政府政策、政府创业项目、创业教育、研究开发转移、商业及法律基础设施、准入制度、有形基础设施以及文化和社会规范。

1. 创业融资

创业融资是指新成立的和成长型的公司所需资金来源的可得性，即是否有充足的权益资本、债务资金、政府津贴和补助、个人（非创始人）资金、创业资本创业投资者、首次公开发行融资提供给新成立的和成长型的公司。

2. 政府政策

政府政策是指政府对新成立的和成长型的公司制订的扶持政策和规制，以及这些扶持政策和规制所达到的支持创业的程度。政府政策包括两方面：将创业作为一个与之相关的经济问题；税费和规则是否适中，或者是否能鼓励新创企业或者中小企业。

3. 政府创业项目

政府项目是指各级政府（国家、地方、县市区）直接支持中小企业创业的项目数量及其质量。政府项目不仅包括政府提供的资金和政策支持的项目，而且包括政府为创业提供服务、支持和帮助的组织。

4. 创业教育

创业教育是创业活动得以开展的必要条件，也是创业者将潜在商业机会变为现实的基础，受到良好教育和高技能培训的创业者是创业取得成功的必要保证。创业教育是指各级教育和培训对创业者创建中小企业和管理中小企业的培训程度，包括中小学阶段的创业教育、高等教育阶段的创业教育（职业学校创业教育、大学创业教育、商业学校创业教育等）。

5. 研究开发转移

研究开发转移是指一国的研究和开发对发现新的商业机会的影响程度，以及这些研究和开发对中小企业的可用程度。研究开发的转移过程是否顺利，从结果上看是研究开发成果能否实现商业化；从过程上看，是创业是否具有效率，创业者能否抓住技术和商业机会，实现从知识的创造向市场的成功转化。研究开发的转移与创业之间的关系涉及6个方面的内容：①研究开发成果是否能够从其发源地和来源，例如高校、科研机构，通过新企业走向市场；②创业企业是否与大公司具有同样的机会接触到新研究和新技术；③研究开发成果实现转移是否具备转移的条件（企业的资金承受能力和政府资助）；④科技基础是否具备支持至少某一领域内具有世界水准的高技术公司的设立；⑤国家对于科技工作者基于个人研究成果进行创业是否具有良好的支持；⑥知识产权保护。

6. 商业及法律设施

商务环境是指知识产权，商业、会计，其他法律和评估服务，以及支持和促进中小企业创业的机构的可获得性。创业的商务环境包括三个方面：一是创业企业能获得哪些资源，例如分包商、供应商、咨询机构资源；二是创业企业能获得哪些服务，包括金融服务和非金融服务。金融服务包括银行服务等，非金融服务包括法律服务、会计服务等；三是创业企业能否使用得起这些服务和资源。

7. 准入制度

准入制度包括市场内部动态性和市场开放程度。市场动态性是指市场每年变化的情况；市场开放程度是指新企业自由进入现存市场的程度，体现在创业企业进入市场时是否存在行业进入壁垒，是否存在成熟公司设置的不公平壁垒妨碍了新企业的进入等。市场机会既与市场的规模有关，也与市场变化有关。正是在市场的变化中孕育着创业的机会，大的市场变化往往孕育着大的创业机会。

8. 有形基础设施

有形基础设施是指中小企业能够得到的包括通信、公用设施、交通、土地或空间等在内的基础设施，以及其非歧视价格的可接受性。

9. 文化和社会规范

社会和文化规范是指现有的社会和文化鼓励或允许能够增加个人财富和收入的程度。关于创业文化的认知问题，涉及民族文化鼓励个人通过努力获得成功的程度，民族文化提倡自理、自治和个人原则的程度，民族文化鼓励创业冒险的程度，民族文化鼓励创造和创新的程度，民族文化强调个人（而非集体）管理自我人生的责任情况。

本章小结

创业是一个动态的活动过程，创业企业战略选择受到宏观环境、产业环境与创业企业自身环境的影响。创业者要完成创业经营环境分析，即扫描环境、监控环境、预测环境、评估环境。

创业者必须了解宏观环境，因为它为创业企业的建立提供了政治法律、宏观经济、技术、社会人口统计分析 & 生态分析上必须遵循的规则，同时创业企业也必须在这些规则下运营。创业者必须能扫描和监控宏观环境并识别出宏观环境带来的可能事件以及各种约束。

创业企业或因受外部激励而创建，或因受内部激励而创建。不管创业者以哪种方式创建新企业，都需要识别机会。创新创业的机遇来源有：意外情况不协调程序需要，产业和市场结构变化，人口统计，认识的变化，以及新知识。

创业环境分析还要考虑产业环境。理解竞争市场的因素和过程有助于我们发现哪些因素促使产业对创业者更具有吸引力。这些因素包括购买者的讨价还价能力、供应商的讨价还价能力、相关替代者的威胁、产业内新进入者的威胁、现存企业之间的竞争程度。有吸引力的产业提供了获利机会。当购买者和供应商讨价还价能力很强、企业产品的替代者存在、进入壁垒较低、现有竞争程度很强时，行业不具备吸引力，因为可能的利润空间很小。如果创业者能够使资源配置和战略设计足以抵消产业内利润减少的因素，创业企业就可以取得持久竞争优势。

创业与经济增长之间存在因果关系。根据全球创业观察项目研究，创业环境条件由金融支持、政府政策、政府项目、教育和培训、研究开发转移、商业环境和专业基础设施、国内市场开放程度、实体基础设施的可得性、文化及社会规范 9 个方面组成。创业活动的发生是由创业机会和创业者的创业能力共同决定的，因而一国或地区的创业环境因素影响创业机会和创业能力，进而影响该国或地区的整体创业水平。

思考题

1. 经营环境分析过程包括哪些？
2. 请利用宏观环境的五个维度分析以下企业的经营环境：快餐店、咖啡店、房地产开发企业。
3. 请分析政治法律环境分析中的主要因素。比较以下国家这些因素的异同：中国、美国、俄罗斯和韩国。
4. 请分析技术变革对创业带来的机遇。现在正在进行的技术变革有哪些？它们创造了哪些机会？
5. 请分析人口统计变化如何造成创业机遇。现在的人口变化趋势是什么？它们创造了哪些机会？
6. 请分析生态的变化如何造成创业机遇。现在生态的变化趋势是什么？它们创造了哪

些机会？

7. 企业家如何影响购买者和供应商的讨价还价能力, 并使其向对自身更有利的方向发展？
8. 替代者是怎样影响产业的吸引力和获利水平的？
9. 进入壁垒是怎样影响产业的吸引力和获利水平的？
10. 企业家怎样利用资源才能建立起持久竞争优势？根据波特模型的要素来给出你的答案。
11. 请阐述创新创业的机遇来源。
12. 请阐述 GEM 概念模型及创业环境条件。

第三章 创业战略选择

本章学习目的

- 了解创业与战略的关系；
- 了解在创业起步阶段创业者可以利用的竞争优势资源；
- 掌握获取持久竞争优势的战略类型；
- 能够基于不同的产业生命周期特点建立符合创业企业的战略；
- 能够进行创业机遇评估及创业战略评估。

引导案例

聚美优品



扫
描
此
码

案
例
学
习

美国著名的未来学家阿尔温·托夫勒在著作《第三次浪潮》中写道：唯一可以确定的是，明天会使我们所有人大吃一惊。在经济全球化迅速发展及竞争日益激烈的今天，创业企业必须了解创业起步阶段可以利用的竞争优势资源，掌握获取持久竞争优势的战略类型，才能基于不同的产业生命周期特点，建立符合创业企业自身发展的战略。只有这样，方可建立起可持续发展的企业，未雨绸缪，在竞争中立于不败之地。本章首先阐释创业与战略关系，解析创业起步阶段战略，以及资源基础战略，然后分析产业类型与战略选择，评估创业机遇。

第一节 创业与战略

一、战略的内涵

战略(strategy)一词来源于希腊语“strategos”或演变出的“stracia”。前者意为“将军”，

后者意为“战役”“谋略”，均指指挥军队的艺术和科学。1947年，纽曼和摩根斯顿将“战略”一词引入商业领域，将战略定义为“一个企业根据其所处的特定情形而选择的一系列行动”。之后，学者从不同角度对战略的内涵进行了诠释。

安德鲁斯（1969）认为：“公司总体战略是一种决策模式，它决定和解释公司的使命和目标，提出实现目标的重大方针与计划；通过这样的方式，战略界定了公司目前从事的业务和未来应从事的经营业务，明确公司目前是一种什么类型和将要成为什么类型，决定公司应对员工、顾客和社会做出的经济与非经济的贡献。”由此可以看出，安德鲁斯认为，战略是一种把公司的目标、政策和经营活动结合在一起的模式；战略的形成应当是一个精心设计的过程，而不是一个直觉思维的过程；公司战略管理者必须设计一系列能够清晰、简明地展现公司经营领域的目标和计划以及达到这些目标的方法。

Michael E. Porter（1996）认为，战略的本质就是选择，即选择一套与竞争对手不同的活动，以提供独特的价值，公司的这种独特定位能够有效避免由于公司间的相互模仿所导致的过度竞争；而选择之所以成为战略制定的核心，不仅仅是由于资源的稀缺性决定了公司不能在所有行业 and 市场中参与竞争，而且是因为公司提供不一致的价值活动会使顾客感到迷惑，甚至损害企业的声誉，因此，公司必须在各种活动上有所取舍。

战略的特征体现为全局性、长远性、可行性、稳定性和系统性。全局性意为，企业战略是对企业未来的经营方向和目标具有纲领性的规划与设计，是具有普遍性、全面性、权威性的管理决策，要妥善处理局部利益与整体利益的关系；从长远性来看，企业战略是对企业长远发展的一种谋划，企业战略必须有助于实现组织的长期目标和保证长期利益的最大化；可行性意为，企业战略必须易于操作，要结合自身条件和环境状况来制定切实可行的战略。因此，一个完整的战略方案不仅要对战略目标做出明确的规定，还要明确战略重点方针、策略和实施步骤，体现战略整体的可操作性和现实性；稳定性即指，企业战略一旦确定后，就要保持相对稳定性，便于它的贯彻和执行。同时，由于企业经营环境在不断变化，企业战略必须具有柔性，可以根据环境的变化作适当的调整，但这种调整不应过于频繁。企业战略的稳定性是一种动态的相对稳定；系统性则为，企业战略是一个复杂的系统，可以分解为不同层次的子系统。

企业战略是公司发展的蓝图，决定着企业的一切经营活动。Marc J. Dollinger（2003）认为，战略存在于企业的不同层面上，按照从上到下的顺序依次是：企业层战略（enterprise），位于层级结构的最顶层，它关注的是企业和社会之间的普遍关系；公司层战略（corporate），集中关注分散化经营和组合业务的管理问题；事业层战略（business），关注如何在单一产业内进行竞争；职能层战略（functional）和附属职能层战略（subfunctional）涉及营销、财务和会计以及人力资源政策。战略制定从层级结构的最高层向各层流动。公司层战略（corporate strategy）集中关注分散化经营和组合业务的管理问题。创业企业多数情况下是单一业务，主要属于事业层战略，涉及获取、组织和使用资源的问题。本章所涉及的创业战略即属于事业层战略，与竞争对手相关。

二、创业企业战略管理

企业战略管理是企业为实现战略目标，制定战略决策，实施战略方案，控制战略绩效的一个动态管理过程。P.F.Drucker 认为，战略管理的主要任务在于思考企业的总体任务是什么，这也就是说，要回答“我们的业务是什么？”这样的问题。这是建立企业目标、制定企业战略和为明天的前景作出今日决策的基础。

战略管理过程包括三个阶段：战略制定、战略实施、战略评价。

(1) 战略制定。战略制定包括：确定企业任务、认定企业的外部机会与威胁、认定企业内部优势与弱点、建立长期目标、制定供选择战略以及选择特定的实施战略。战略制定过程所要决定的问题包括：企业进入何种新产业？放弃何种产业？如何配置资源？是否扩大经营或进行多元经营？是否进入国际市场？是否进行合并或建立合资公司？如何防止被敌意接管？对于创业企业而言，由于匮乏资源，创业者必须明确，在可选择的战略中，哪一种能够使公司获得最大收益。战略决策一旦作出，将使公司在相当长的时期内与特定的产品、市场、资源和技术相联系。

(2) 战略实施。为使既定的战略得以贯彻执行，要求创业企业制定年度目标、制定政策、配置资源、培育支持战略实施的企业文化、建立有效的组织结构与激励机制。

(3) 战略评价。战略评价是战略管理过程的最后阶段。由于企业经营环境及内部因素处于不断变化之中，所有战略都将面临不断的调整与修改。因而，创业者要不断审视经营环境及内部因素调整战略，要度量业绩，采取纠正措施。

战略管理过程基于这样一种认识，即企业应连续不断地注视内部及外部的事件与趋势，敏捷地识别和适应变化。创业企业战略管理的目标在于使创业企业持续而有效地适应变化，以便必要时及时作出调整。当今商业环境中的一个更为突出的特征是：唯一不变的就是变化。成功的创业企业能够有效地适应变化，不断地调整其战略、机构、系统、产品与文化，在竞争中发展壮大。

第二节 创业起步阶段战略

在创业起步阶段，创业者需要找到其在某一经营领域内立足的方法，即推动企业创建的要素，这些推动要素将会影响到企业未来的战略决策。因此，推动企业创建的要素可能会成为创业企业获取持续竞争优势的关键。

一、主要推动要素

企业在初创阶段一般会利用以下三种主要推动企业创建的要素中的一种或多种：新产

品或新服务、类似竞争、特许经营。

（一）新产品或新服务

新产品或新服务是一种很有效地推动企业创建的要素，因为新产品或者新服务具有稀缺性特点。而且，使用新技术开发的新产品或者新服务会具有难以复制、难以模仿的特点。利用新产品或新服务在产业内立足的企业可以获得先动优势，使初创企业在现有产业或者新建产业里取得较为持久的领先地位。

一般情况下，利用新产品创业的企业往往具备较强的资金或者技术优势，一旦进入该行业就能构筑起较强的行业壁垒，从而能够迅速开拓市场并能够有效地避免模仿和复制。而新产品的失败率要比新服务的失败率低，这主要是因为，大多数服务性行业进入壁垒较低，而且那些依据新服务创业的企业往往也只是提供一种或几种相关产品。

（二）类似竞争

类似竞争是一种“我同样做”的战略类型，代表着填补某个利基市场和市场空缺的一种尝试。德鲁克将这种类型的类似战略称作“创造性模仿”。创业企业不需要不同的资源，只要知道应该如何利用现有的资源就可以建立优势。创业企业生产那些类似于竞争者所生产的现有产品或服务，但又不完全等同。这意味着，创业企业要改进和细微地创新那些已被消费者所广泛接受的产品或服务，投放于市场，满足消费者的多样化需求。采取这种类似竞争的原因是，创业者察觉到消费者需求和感觉到消费者需求发生的微小变化，消费者对市场现有的产品或服务不满意，渴求新的产品或服务，而自己能构思出一种能令这些消费者满意的战略。创业企业通过对原有产品或服务进行完善，向市场提供消费者满意的产品或服务，以迅速打开市场。

以零售行业为例，大多数零售企业都会凭借类似竞争战略进入市场。零售企业创造差别的唯一途径是，选择不同的地理位置和不同的营销方式。零售商店基本都是从同样的供应商购进同样或类似的产品，占据的市场份额也相差无几。这类产业进入壁垒很低，基本是以低销售、低利润的方式运营，因而竞争也很激烈。但是，如果这类企业拥有一些与众不同的竞争力，它们就会在很长的时间里产生稳定的收入和利润。如果缺少与众不同的竞争力，这些规模小的零售商店很快就会被边缘化，甚至面临被其他采用类似竞争战略的企业所替代的危险。7-ELEVEN 公司通过分析市场需求，以便利店形式迅速占据市场，通过整合供应链、便捷的顾客服务在激烈的零售业行业中占有一席之地。再如，沃尔玛作为一家全球知名的零售商，通过全球的供应链协作来控制成本，通过与 P&G 这样的生产商合作来获取竞争优势。与其他零售商相比，沃尔玛能提供更为低廉的价格和多样化的商品，更好地满足顾客的需求。

（三）特许经营

特许经营指的是特许经营权的所有者以合同约定的形式，允许被特许经营者有偿使用

其名称、商标、专有技术、产品及运作管理经验等从事经营活动的商业经营模式。特许经营是一种基于特许协议的地域上的扩张，采用已被证实的成功模式并将其向外拓展。创业者可以是特许人，也可以是受许人。作为特许经营者的创业者，通过有效利用他人资金、时间、销售渠道来达到迅速开拓市场的目的，并且借助于特许协议，使其产品和服务、成长激励因素以及进入壁垒都实现标准化，通过地域上扩张的方式将特许经营体系渗透到整个市场。

作为受许人的创业者通过支付相应的特许加盟费用来获取特许人的专长、知识、扶持（培训、营销、运营）和经验，从而减少创业失败的风险。因而，特许经营是创业企业起步最广泛采用的形式，也是已有企业进行企业内创业的最佳选择。

例如，全球大型跨国连锁餐厅麦当劳，特许经营业务是麦当劳在全球市场取得成功的关键因素。麦当劳公司通过土地和建筑投资，购地自建或租赁房地产以租给特许经营加盟店，加盟者在装修、设备、商标上投资，麦当劳通过授权加盟，与加盟者签订特许经营协议。此模式结合了麦当劳专业的培训、完善的供应商体系以及被特许人对本地市场的深入了解，推动麦当劳在世界发展，实现多方共赢。通过这样的方式，麦当劳遍布全球六大洲 119 个国家，拥有约 32 000 间分店。目前全球超过 80% 的麦当劳餐厅是由被特许人经营管理的。

二、次要推动要素

创业企业除利用上述三种主要的推动要素之外，还可以利用局部推动力、客户支持、母公司扶持以及政府扶持进入市场，这些要素统称为次要推动要素。在局部推动力、客户支持、母公司扶持以及政府扶持中，每一种次要推动要素都有一些细分项，其可以归类于三种主要的推动要素名下。表 3-1 对主要推动要素和次要推动要素进行了对比。

表 3-1 主要推动要素和次要推动要素的对比分析

次要推动要素	主要推动要素		
	新产品或服务	类似竞争	特许经营
利用局部的推动力			
1. 地域转移			√
2. 填补供应短缺		√	
3. 开发未被充分利用的资源	√	√	
4. 创建或改变现有分销渠道	√	√	
客户支持			
5. 客户契约		√	
6. 第二供货源		√	
母公司支持			
7. 建立合资企业	√		
8. 特许经营		√	
9. 市场让渡		√	

续表

次要推动要素	主要推动要素		
	新产品或服务	类似竞争	特许经营
10. 剥离	√		
政府扶持			
11. 直接帮助		√	
12. 规则改变	√		
13. 政府采购	√	√	

资料来源：K.Vesper, New Venture Strategies[M]. Upper Saddle River.NJ: Prentice Hall, 1980.

（一）利用局部的推动力

一般情况下，创业者在创业初期已经掌握了相应的市场信息及产品或服务信息，这类信息在某种程度上已经成为创业者创业成功的重要基础，担当了创业启动的推动因素。创业者可以通过地域转移、填补供应短缺、开发未被充分利用的资源、创建或改变现有分销渠道这四种推动要素来开创自己的企业。

1. 地域转移

当在某个地区运营的企业在另外的地方新建时就出现了地域转移。例如，在我国北方地区成功经营的一个特色饭店创意有可能被不同的创业者在南方地区进行尝试。这样在南方地区的创业者通过学习北方地区的特色饭店创意来开展创业活动，就获得了一种局部的推动力。地域转移是采用特许经营来获取推动要素的。

2. 填补供应短缺

创业者通过填补某一地区的供应短缺来创建企业。当因供应产生短缺的产品和服务通过地域转移实现时，这种通过填补供应短缺进行创业的方式类似于地域转移。例如，在北方地区，南方主产区的水果（如榴梿、香蕉等）存在供应短缺的现象，这种供应短缺的产品或服务必须以实体的方式从一个地方转移到另外一个地方，即榴梿、香蕉等水果从南方地区转移到北方地区。再如，对于季节性完成特定任务的企业来讲，相对于雇佣全职雇员，企业更愿意雇用临时工来完成特定任务。但是，在特定季节可能会存在所需的临时员工短缺的情况。于是，有些企业则从事这样的业务，专门为需要临时工的单位提供人员服务。这些企业将供应短缺的资源（临时工）组织起来，以满足需要临时工单位的需求。在临时工完成某一单位的特定任务后，这些企业再为他们安排新的工作。这既满足了临时工们的需要，使他们得到了全职工作（不同的临时任务安排），而且解决了企业的临时工短缺问题。填补供应短缺是采用类似竞争方式来获取推动要素的。

3. 开发未被充分利用的资源

未被充分利用的资源是指那些经济价值尚未被识别，或者没有被用在能发挥其最大用途领域的资源，包括物质资源、声誉资源、技术资源或组织资源。物质资源是企业在生产和管理过程中使用的有形资产，包括企业的工厂和装备、企业的位置以及在此位置上可以利用的设备。有些企业还拥有，诸如矿石、能源和土地等天然资源。例如，创业者可以通

过以废弃物、副产品或者废旧品为原料再造产品来创建企业，或者采用类似竞争方式作为进入市场、获取竞争优势的资源。声誉资源是企业环境中的人群对于企业的感觉。声誉可以存在于产品层次上，以品牌忠诚度的形式出现，也可以以全球形象的形式存在于公司层面。技术资源由工艺、系统或实物转化方法组成。组织资源包括企业的结构、流程和体系。创业者在创业的过程中能否迅速地识别那些未被充分利用的资源，在很大程度上决定着创业初始阶段的成败。开发未被充分利用的资源是采用类似竞争，以及新产品或新服务方式来获取推动要素的。

4. 创建或改变现有分销渠道

创业者可以利用现有行业价值链的推动力，通过建立和改进现有的分销渠道，来开创自己的创业企业。传统的电脑生产商采用的固有的销售网络—生产商—代理商—零售商进行相关产品的销售，这类销售网络资金回转慢、产品最终价格高昂、构建网络本身的时间长、消耗的资源大，而戴尔电脑却通过改进现有的分销渠道建立起了直销模式，在消耗资源最少的情况下迅速占领电脑行业份额。创业者通过创建或改变现有分销渠道进行创业，通常会促使企业通过提供新服务，或者采用类似竞争方式作为进入市场、获取竞争优势的推动要素。创建或改变现有分销渠道是采用类似竞争，以及新产品或新服务方式来获取推动要素的。

（二）客户支持

对于创业企业而言，最重要的是生存。客户是企业的衣食父母。创业企业一旦启动，就必须寻求客户，以此来迅速占领市场。客户与企业之间的关系也是一种双向的利益关系，客户契约可以保证创业企业的销售，并且有助于企业获取初始资金，客户将创业企业作为第二供货源，一旦客户原有的供货体系出现问题，客户可通过创业企业提供的产品或服务来填补短缺。客户会对那些能满足其需求的创业者给予鼓励，甚至提供管理上、技术上和资金上的帮助。

因此，无论是客户契约还是第二供货源，通常都会促使创业企业采用类似竞争方式作为进入市场进而获取竞争优势的主要推动要素。

（三）母公司支持

母公司对创业企业的扶持主要包括以下四种方式：建立合资企业、特许经营、市场让渡、剥离。其中合资和特许经营需要同母公司继续保持紧密联系，市场让渡和剥离这两种方式也可能会继续保持母公司和创业企业之间的联系，但这种联系是有选择余地的。

1. 建立合资企业

建立合资企业是母公司拿出部分资源与创业者合作成立新的企业，优化配置资源以获取更大的收益。通过建立合资企业，创办企业有很大的益处：母公司可以为创业企业提供推动力，因为企业创建者可以借助母公司的管理、生产、技术、销售渠道等经验，通过生产新产品或者提供新服务迅速进入市场。建立合资企业通常会促使企业通过生产新产品或

者提供新服务方式获取推动要素，进行市场竞争。

2. 特许经营

在特别许可协议下，创业企业与母公司签订相关合同来生产产品或提供服务。在这种情况下，创业者可以直接获取母公司原有成熟的产品和技术经验来开拓市场。特许经营是采用类似竞争方式来获取推动要素的。

3. 市场让渡

市场让渡是指母公司不再为某个市场提供服务或者生产产品，原有市场面临空缺，由其创业企业为该市场提供服务或者生产产品。市场让渡出现的通常原因是，母公司（一般是大型企业）未能做到高效运营，高昂的管理费用使该利基市场无利可图，从而退出该市场。然而这样的市场对于一个中小型企业来说或许利润是非常丰厚的。当母公司让渡该市场时，原母公司的员工就拥有购买原有企业的闲置性专用资产进行生产的优势，继续为原市场提供客户所需的产品或服务。这为创业企业提供了强大的推动力，同时创业企业由于摆脱了原大企业的官僚体系，采用新的运营方式，可能会获得更多的利润。市场让渡也是采用类似竞争方式来获取推动要素的。

4. 剥离

通过剥离方式创建企业是指，由离开原有企业的个人或人群，基于以前所获取的知识创建新企业，该创业企业仍属于原有产业。通过剥离方式创建企业常常发生在新兴产业或成长产业，如生物技术、计算机、咨询、法律、制药产业、医药设备等。在这些产业里，这些独特的、最有价值、最为稀缺、最难以复制的资源体现到个人、工艺或者技术上，员工所拥有的随身携带的知识可以散布到地球上的任何地方。创业者在剥离过程中若将这类资源带到初创企业中，必将为初创企业的发展带来强大的推动力。通过剥离创建企业，通常会促使企业采用生产新产品或者提供新服务的方式获取推动要素。

（四）政府扶持

政府可以充当创业者的扶持者，为创业者提供创业推动力。政府扶持主要通过直接帮助、规则改变、政府采购三种机制实现。

直接帮助。政府可以通过政府项目，对创业企业启动和经营提供帮助。如政府通过对创业企业提供管理支持、技术支持、资金支持，为创业者提供帮助。直接帮助是采用类似竞争，以及新产品或新服务方式来获取推动要素的。

规则改变。政府不断通过制定或修改相关法律政策来改变规则，放开对某些产业及产品的经营限制，允许创业企业进入，通过制定优惠措施促进创业活动的开展。规则改变是采用新产品或新服务的方式来获取推动要素的。

政府采购。政府采购是指各级国家机关、事业单位和团体组织，使用财政性资金采购依法制定的集中采购目录以内的或者采购限额标准以上的货物、工程和服务的行为。政府可以通过制定有利的采购政策，采购小企业产品，使创业企业进入市场。有利采购规则使某些企业能借助某种推动要素进入市场。政府采购是采用类似竞争方式来获取推动要素的。

第三节 资源基础战略

根据资源基础理论，企业要想具备持久竞争优势，就必须拥有稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的资源和能力。创业战略的构建在很大程度上归结于资源的整合、开发、利用。Marc J. Dollinger（2003）认为，与创业企业的资源和能力直接相关的战略是寻租战略、成长战略和质量战略。

一、寻租战略

创业企业战略目标就是寻租。租金是一个重要的经济学概念，租，即租金，也就是利润、利益、好处。在现代西方经济学中，“租”的概念被进一步扩展到“经济租”的范畴，用来表示某种产品或劳务的需求提高，而供给量由于种种原因（如政府干预、行政管制等人为限制）难以增加，导致该商品供求差额扩大，从而形成差价收入或要素收入。寻租即对经济利益的追求。人类对经济利益的追求可以分两类：一类是通过生产性活动增进自己的福利，如企业等经济组织正常的生产经营活动中合法的对利润的追求；另一类是通过一些非生产性的行为对利益的寻求，如有的政府部门通过设置一些收费项目，来为本部门谋求好处。

Marc J. Dollinger（2003）认为，在资源基础理论的研究框架里面，战略目标就是寻租。经济租共有四种类型：李嘉图租（Ricardian rent）、垄断租（monopoly rent）、创业租（entrepreneurial rent）和准经济租（quasi-rent）。

（一）李嘉图租

这种经济租来源于对稀缺性和有价值的资源（如土地等自然资源）的获取、占有、控制。只要控制权存在，就一直会存在李嘉图租。李嘉图租金可以说是由于短期内资源供给所带来的经济租金（Peteraf, 1993）。李嘉图租金的创造可以看成是企业拥有独特资源要素的结果，这种独特资源要素往往是同时具备有价值、稀缺和不可替代三项特质（Conner, 1991）。企业经济租就是竞争与企业的不同资源的禀赋的产物。在多数情况下，李嘉图租来自对土地和自然资源或者黄金地段的占有。只要所有权和控制权存在，就可以一直获取李嘉图租。

（二）垄断租

垄断租来自政府的保护、垄断企业间的共谋协定或者进入的结构壁垒。政府保护体现为：专利权、版权、限制性经营许可、政府准许的特许经营等；进入的结构壁垒的例子有，微软的 windows 操作系统开发，由于该行业投资存在很大的风险，故拥有丰厚的垄断租。

（三）创业租

创业租又称“熊彼特租”，是一种与创业企业创建最为直接相关的经济租形式。创业租是基于创新的经济租金，来自冒险行为或者对复杂和不确定环境的洞察力。熊彼特租往往不能像李嘉图租和垄断租持续那么长久，这与知识的扩散，行业壁垒日渐消散，以及市场上竞争性企业的进入有关。例如，在技术发明上，发明过程是一个高度竞争的过程，原有发明不断地受到其他新的甚至更好的发明的挑战。再如，产品的开创性研发往往能带来高额的创新租，因为该产品和服务在整个市场上是没有类似产品的，故厂商能攫取高额利润，但是随着该产业的进一步发展，行业跟随者越来越多，创新租金就会逐渐降低。

（四）准经济租

准经济租是指由于企业采用了其他企业无法复制的异质资本和专用性资产而带来的经济租。这些异质资本和专用性资产来源于资源应用的独特竞争力，而不只是对资源进行简单地控制。

结合以上经济租金的观点，本书认为创业企业在初始发展阶段应致力于获取持续竞争优势所必须的稀缺的、有价值的、难以模仿的、不可替代的资源，并通过对资源的重新配置和战略实施，获取四种经济租中一种或多种，赚取超过平均水平的利润。企业能够获取的经济租的种类越多，其长期的总体业绩就越好。四种经济租中的每一种都要求企业具备保护优势的方法。因此，企业家必须时刻准备着快速行动并建立起强势地位，或者成为技术的最先使用者，或者领先别人获取有价值 and 稀缺的资源，或者获得自然资源的所有权、保证最佳地段，或者是占据分销渠道。

二、成长战略

前面阐述了创业企业如何寻找适合自己的优势资源、如何利用优势资源开始创业以及如何基于自身的优势资源寻找经济租。而在企业的初始创业阶段，制约企业发展的关键要素是企业所能调配的资源。潘罗斯（Penrose, 1959）在《企业成长理论》一书中指出，企业是一个管理组织，同时也是人力、物力资源的集合，企业内部的资源是企业成长的动力，而企业的增长主要受制于管理力量。管理力量的实践势必会产生大量新的知识，而企业内部知识储量的增加必然促进管理力量的增强，从而推动企业的发展。

据此，本书认为，创业企业的成长是沿着资源未被充分利用的方向和他们所擅长的领域成长，企业成长的极限是资源的极限，资源决定了企业将要进入的产业类型以及它能获取的利润水平。

从长远来看，创业企业基于资源的成长空间可能会越来越小，所有限制企业成长的问题中最重要的是管理力量的缺乏。从创业企业角度来看，企业对管理能力有两种需求：一

是经营现有规模企业的需求；二是满足企业扩张和成长的需求。经营现有规模的企业，只需充分发掘现有管理人员潜力；满足企业扩张和成长，就需要从企业内外招聘新的管理人员以增强创业企业内部的管理能力。创业企业需要协调好现有管理人员与新招聘的管理人员的关系，以此来增加创业企业的增长潜力。现有管理人员和新招聘的管理人员之间关系的融合以及新管理人员的相关岗位培训需要一定的时间，新旧管理人员的磨合阶段势必会导致企业发展放缓，当新的管理人员完全融入创业企业的结构和体系里时，企业成长会重新加速进行。

三、质量战略

无数优秀企业将质量培养作为企业持续竞争优势的来源，推行全面质量管理的企业本身也是行业内成长最快的企业之一。鉴于此，作为创业企业在创业伊始，就应切实推行质量战略，实施全面质量管理（TQM）并以 ISO 9000 质量体系作为检验标准来实现企业的质量目标。

全面质量管理的思想主要包括以下几个方面：关注顾客，顾客不仅包括购买产品或服务的外部顾客，而且包括组织内相互联系的内部顾客（如上下游活动间的员工）；注重持续改善，质量能够永远被改善和提升，正如澳柯玛集团的“没有最好，只有更好”；关注流程，全面质量管理把工作流程视为产品或服务持续改善的着眼点，而不仅仅是产品和服务本身；精确测量，全面质量管理运用统计方法对组织工作流程的每一关键工序和工作进行测量，把测量结果与标准或标杆进行比较，识别问题，深究问题根源，消除问题产生的原因；授权，质量管理工作是全员参与的，而非仅仅是管理者或质检员的责任和义务。

从某种意义上讲，全面质量管理还存在以下缺陷：盲目复制别的企业因全面质量管理取得成功的经验，可能会进入标杆陷阱从而导致失败；由于全面质量管理的极大破坏性可能会使盲目采用全面质量管理规划的创业企业的情况变得更糟；在没有质量规划的前提下，全面质量管理的基准制并不能有效地提高公司产品和服务质量。

因此，作为创业企业首先应做好企业的质量规划。只有做好企业的质量规划，才能保证企业质量战略的确定和精准实施。成功的质量规划取决于企业已有的开发和良好的资源基础，质量规划能够有效地增强企业在这方面的根基。成功的全面质量管理规划包括：卓越的市场研究是前提，原创性的和专有的市场研究（对潜在的难以复制的资源的考察）是持续竞争优势的来源；能够适应这种新制度、结合其前提、执行其政策的组织体系是基础，由于社会关系和错综复杂的文化的影响会导致组织体系的复杂化，这种复杂化的组织体系会成为持续竞争优势的来源；高水平的具有稀缺性的、有价值的、难以模仿的、不可复制的四种特征的人力资源是保证；如果企业提供的产品和服务质量出众，即可为企业创造具有持续竞争优势的经济租。

第四节 产业类型与战略选择

产业本身对创业企业战略选择有着重要的影响。如果创业者能对自己要进入的产业环境有充分地了解，会大大提高其创业成功率。如第二章所述，产业环境只能在短期内保持稳定，在较长的时间里，产业环境是逐渐演变的。这种演变称为产业生命周期（industry life cycle）。一般形态的产业生命周期要依次经历起步、过渡、成熟和衰退这四个阶段。在这四个阶段中会呈现不同的产业类型。每种产业类型都蕴含着特定的商业机会，了解不同产业类型所提供的商业机会，对新创企业大有裨益。我们首先要了解产业生命周期理论，其次将解析产业类型与机会。

一、产业生命周期的内涵

产业生命周期理论是在市场营销学中的产品生命周期理论的基础上展开的。尽管经济学家很早就对产业生命周期理论展开了研究，但是，对产业生命周期理论的系统研究是在20世纪80年代以后。Raymond Vernon（1966）将产品生命周期分为三个阶段：创新阶段、产品成熟阶段、产品的标准化生产阶段（衰退转移阶段）。产品生命周期既可以用来解释产品的国际贸易问题，也可以用来解释对外直接投资。Michael E. Porter进一步从国家产业竞争角度指出，弗农的三阶段分别代表国际产业竞争中创新驱动型、投资驱动型和要素驱动型这三种基本形式。1982年Gort和Klepper按产业中的厂商数目将产品生命周期划分为进入、大量进入、稳定、大量退出和成熟五个阶段，从而建立了产业经济学意义上第一个产业生命周期模型，即G-K模型。该模型强调了产业生命周期阶段对创新的特征、重要性和来源的重大影响。克莱珀和格莱狄（1990）进一步发展了G-K模型，将整个产业生命周期划分为成长、淘汰和稳定三个阶段，并指出淘汰阶段产业的产出仍会有较程度的增长。阿加瓦（1996）沿着另外的研究主线对G-K模型进行发展，在产业周期阶段划分方面，与G-K模型相似，不同的是阶段长度划分，并引入“危险率”的概念来阐释产业生命周期阶段和厂商年龄对厂商存活的影响。

产业生命周期是指某个产业在市场上从产生到衰退的时间周期。Marc J. Dollinger（2003）认为，产业生命周期的发展呈现出阶段性特点，可以划分为起步阶段、过渡阶段、成熟阶段和衰退阶段。在产业生命周期的不同阶段，要素投入、产出规模和市场需求的的发展变化不同，利润率有升有降。起步阶段是指某个产业产生以后要素投入、产出规模 and 市场需求缓慢增长的时期；过渡阶段是指某个产业的要素投入、产出规模 and 市场需求迅速增长的时期；成熟阶段是指某个产业的市场饱和，要素投入、产出规模进入缓慢增长的时期；衰退阶段是指某个产业的要素开始趋于退出，产出规模 and 市场需求下降趋势日益增强的时期。在衰退阶段如果出现了重大技术变革，该产业就可能结束衰退，开始新的产业生命运动周期。

二、产业生命周期对战略选择的影响

产业环境决定着创业企业的战略选择。各个产业的产业生命周期发展历程不尽相同，每个阶段的时间跨度和阶段更替点也不一样。产业生命周期的每一个阶段对于企业竞争力都有特定的含义。企业应该根据产业发展的不同阶段作出正确的战略选择。

（一）新兴产业

新兴产业（emerging industry）是为了利用新技术、新市场格局、满足各种消费者需求而新出现的产业。在新兴产业中，产业的标准经营程序还有待开发，新兴产业会伴随着产业的高度不确定性而快速增长，那些先驱企业或领导企业往往能获得先发优势（first-mover advantage）。由于新兴产业的高度不确定性，导致企业抓住的任何商机都可能转瞬即逝。尽管如此，因为新兴产业进入障碍通常较低，也没有成型的竞争规则，许多新创企业仍然进入了新兴产业。对于这样的产业，新创企业能否在适当的时机采用合适的战略，成功进入该产业，是极为重要的。目前新兴产业的代表是生物技术产业、电动汽车产业、4G和5G通信技术等。

1. 新兴产业的特征

了解新兴产业的特征对于新创企业进入新兴产业而言是至关重要的，新兴产业具有以下特征。

（1）结构的不确定性。新兴产业具备高度的不确定性，一切都处于探索阶段：产品具有很大的不确定性，这主要表现在需求或技术的新变化、标准经营程序有待开发、产品的品质不确定等方面。在新兴产业阶段，企业所做的事情并没有“现成的途径”“最佳策略”“标准的运营程序”，有的只是不确定的未来。技术上的不确定性意味着资源的最终配置形式的不确定性。这时的企业就像是一个实验室，在技术、人力资源和组织体系的新组合上进行着不断地探索和尝试。通常情况下，在产业的发展过程中，所有企业必然会形成一个单一的技术标准，偶然情况下也会有两种竞争性标准同时公布于众。

（2）战略的不确定性。在新兴产业中，创业企业经常意识不到自己的竞争对手是谁或谁将是其竞争对手？竞争对手正在开发的产品是什么？采用什么技术？政府对新兴产业将采取什么态度？由于在产业新兴阶段，企业创建率很高，新企业层出不穷，也很难跟踪观察到这些企业在做什么，它们在采取什么战略。因而，创业企业面临着许多战略上的不确定性。

（3）资源的不确定性。资金、人才、原材料、零部件、供应商等资源是创业成功的必备条件。然而，在产业的起步阶段，由于存在着上述的不确定性，使创业企业很难得到这些创业资源。首先，是筹资难，由于处于新兴产业，新创企业无法在金融界建立可信赖的形象和信誉；其次，是人力资本获取难，尤其是具备管理才能的经理和高层管理人员。这是因为，当经理和高层主管人员加入新兴产业的企业时，他们也面临很大的职业风险和经济上的不确定性。在一个不稳定和潮流涌动的产业内，员工的流动率是很高的。因而，

应对新兴产业里创业企业带来的挑战，经理和高层主管人员也该具有创业精神；最后，是原材料、零部件和供应商的获取困难。在产业的起步阶段，如果其他产业也需要这些投入要素，除非卖主调整其生产能力，否则可能会出现供应紧张。如果投入要素是新开发或是新设计的，它们可能会出现质量不均和供应短缺的局面。无论哪一种情况，新创企业在产业起步阶段投入要素的成本都可能处于最高水平。

(4) 消费者的不确定性。任何新产品的推出都存在消费者的不确定性，新兴产业的产品尤为如此。企业在新兴产业中开发新产品时，尽管会预测和分析市场需求，但是在很大程度上，人们对于消费者市场只是大概了解，对购买者的需求和期望、收入水平、人口统计特征、心理特征、消费者行为及消费者接受的价格水平等了解还不够深入，面临着许多不确定性。特别是对于那些生产种类多样和非标准化产品的新企业，以及以多种非标准化的价格出现在市场的创业企业而言，确实可能存在很大的不稳定性。同时，由于企业提供的产品类型的多样化、缺乏标准化、变幻莫测的产品质量等，消费者也常常感到困惑不解。

2. 进入新兴产业的创业战略

面对新的产业结构和约束，新兴产业的创业企业要想成功，必须要做的是：瞄准开发、创造、获取和控制建立持久竞争优势所必须具备的稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的资源。

(1) 获取资源。资源获取越早的创业企业，越有可能构建产业竞争、技术配置和产品质量的规则与标准。加速决策制定、产品研发、市场引入和组织体系与程序的建立都对企业的生存和业绩产生积极影响。

(2) 及早获取核心的忠实客户群。核心的忠实客户群的及早获取是新创企业在产业内建立落脚点的基石。核心的忠实客户群有助于企业获取产品和市场营销经验，有助于评估新产品和可供选择的定价方案，也能提供稳定的现金流。在这样的基础之上，企业才有可能扩张。

(3) 尽可能快地创建信息资源网。由于知识和信息具备持久竞争优势所需资源的稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的四种特征，创业企业必须尽可能快地创建信息资源网以便预测未来的环境变化趋势、竞争动向和技术发展方向，以制定进攻策略和防御策略，构筑可持续发展的能力。

(二) 过渡产业

过渡产业指的是那些从起步走向成熟的产业，即进入振荡期的产业。产业发展到一定程度，便会出现资源短缺，消费者偏好变化，最终导致产业震动。于是很多企业会被淘汰出局。

1. 过渡产业的特征

(1) 资源匮乏。在产业过渡阶段，由于下述原因助推了企业启动所必需的资源价格：其一，随着新企业的进入，物质资源更加稀缺，导致其价格上涨；其二，企业内员工由于

受到新建企业的更高薪水的诱惑而离职，致使企业科技和管理专才的成本上涨；其三，风险资本家和投资者受到可以从后进入该企业那里获得更高回报的诱惑而转向，使得财务资源更加昂贵；其四，由于产业投入要素的需求增加，产业的整体成本也会增加。

(2) 消费者变化。产业进入过渡期，产品市场日益变幻不定。随着消费者见识的增加，他们愈加知道自己需要的产品的价值、质量和性能，客户对价格更加敏感，消费者的影响力也在增强。与处于产业生命周期早期阶段的消费者相比，处于产业过渡期的消费者具有更多的选择权；他们也更有可能依据价格来购买产品。作为新创企业，随着产业经验的积累，已经能够识别出哪些人会购买该产业产品，而哪些人不会购买，这使客户是谁以及市场到底有多大的不确定性开始减弱。对现有客户基础的竞争加剧，产业增长放缓，利润越来越少，成本过高的企业将被迫出局。

2. 振荡期的生存战略

在振荡期，由于生产成本增加和售出价格下降，利润越来越少，此时只有最有效率的企业才可能生存下来。能生存下来的企业是具有稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的特征资源的企业。

(1) 资源基础合理化。要想渡过振荡期，企业首先要使其资源基础合理化。考察物质资源、声誉资源、组织资源、财务资源、智力和人力资源及技术资源，并留意这些资源在此阶段是否还会产生独特优势，如果上述资源不能赚取经济租和利润，就应该对这些资源及其服务的产品和市场进行调整。

在产业的起步阶段，企业经常会获取过多的冗余资源。其原因在于：在产业的起步阶段企业还不能确定哪种资源最为重要，因此，它们力求尽可能多地获取并控制资源；伴随着企业的发展以及资源的构建，想充分利用这些资源或者快速地进行再投资，也非易事。因而，在振荡期里，随着增长放缓和利润的缩水，创业企业必须挤掉水分，使其资源基础合理化。

(2) 最大限度地利用声誉和组织带来的资源。声誉资源是企业环境中的人群对于企业的感觉。声誉可以存在于产品层次上，以品牌忠诚度的形式出现，也可存在于公司层面，具体体现在管理水平，公司资产的使用状况，企业的财务健康程度，企业的投资价值观，产品或者服务的质量，创新性，吸引、培养和留住最优秀人才的能力，以及对于社会和环境的责任感程度等方面。由于创新和发明的持续不断，技术资源的优势只能维持较短时间，但是声誉资源却可以维持相对较长时间。组织资源包括企业的结构、流程和体系。从组织资源来看，组织结构是一种能够使组织区别于竞争对手的无形资源。现代化组织能够快速制定决策，参与创新，获取和传播信息。一个能催发快速行动的组织结构是创业者最有价值的资源。相对于新创企业，那些经历孕育阶段而发展起来的创业企业，或者那些从已运营的企业中分离出来的企业，以及那些努力对现有业务进行扩展的企业，都拥有更多的可以利用的无形资源，因而处于过渡期的新创企业要充分利用这些组织资源。

3. 进入过渡产业的创业战略

针对上述关于创业企业产业震荡期理论行为的分析，在实际操作中，作为创业企业在产业震荡期可采取下列策略。

(1) 进入新的细分市场。由于该产业获得一定的发展，企业应着重进入新的细分市场，特别要关注由于需求高速膨胀所形成的市场空白点，以及先期进入者无暇顾及的市场薄弱点。因此，创业企业可以以现有产品和生产工艺为基础，上下延伸，左右扩展，形成产品系列。因为既然主导产品在成长期中已为市场所接受，新创企业就可以充分利用这个条件，通过产品的扩展进入新的细分市场。

(2) 选择恰当的市场营销组合。在产品上，新创企业所提供的产品应与产业先期进入者有所不同。要采取产品差异化战略，改进产品的性能和质量，增加新产品的特色和样式，扩大产品用途，并提供完善的售后服务，增加产品附加值，使产品别具一格；在价格制定上，企业可采取低于先导者的价格进入市场，以吸引要求低价供应的另一层次的价格敏感购买者，同时可以及时限制其他竞争者的进入；在分销渠道选择上，企业在进入市场时，最好同时要进入新的分销渠道。在促销上，企业的促销目标不仅要注意建立产品的知名度和美誉度，更要注重说服消费者接受产品。

（三）成熟产业

成熟产业（mature industry）也称中期产业，是需求增长缓慢或不增长的产业，拥有大量重复购买顾客（与新顾客相比），产品创新较少。根据产业生命周期理论，任何产业发展到一定阶段都会进入成熟阶段。

1. 成熟产业的特征

该阶段的产业特征是：需求增长缓慢，大量重复购买顾客，有限的产品创新。更多的产品和工艺改进，更为老练的消费者以及生产者持续不断的集中化。通过前一轮的恶性竞争，市场集中度大大提高，基本上形成市场寡头垄断局面，几家企业可能生产出产业内40%~80%的产品和服务。持续不断的集中也意味着产业内已经出现了一两个产业的领导者。这些产业领导者积极加强内部相互之间协作以防止外来攻击。市场上产品价格已接近于扼制价格，对于新进入者而言已无利可图，进入该市场的诱惑力大大降低，进入数量大为减少；新企业进入市场空间可以被快速扩张的市场规模所消化，新进入企业特别容易受到在位企业的激烈地攻击与报复。

尽管成熟产业的进入壁垒很高，但还是有可能进去的。进入成熟期的产业，并不意味着就是“死亡”的领地。实际上，产业成熟期的市场还有很大的发展潜力。有时候，创业者向成熟产业引入新产品创新，往往会让产业内现有企业大吃一惊，因为该产业内的现有企业认为其所在产业内已经不可能再有任何新东西了。典型的例子是，1996年美国市场出现浓缩豆奶后，迅速成为美国最受欢迎的豆奶产品。其实，浓缩豆奶只是一种看似牛奶的豆类饮料，根本不是牛奶，但与牛奶有着相同的质地。尽管如此，浓缩豆奶仍以自己的方式进入美国大多数超市的乳制品区，并将自身定位于替代牛奶的健康食品。谁能想到在

牛奶产业还有这样杰出的创新呢？

2. 进入成熟产业的创业战略

对于要进入成熟产业的新创企业而言，要清楚成熟产业的特点，选择正确的创业战略。

(1) 攻击产业领导者。攻击产业领导者，是指新创企业提供与成熟产业领导者相同或类似的产品与服务争夺市场。其可行之处在于，当经营周期向上摆动，一切看起来都很好时，这些领先者可能骄傲自满，它们已经变得目空一切，不再为客户提供价值，产业的领导者可能变得容易攻击。采取这种策略的新创企业应具备三个条件：其一，企业必须具有构筑持久竞争优势的基础，有些资源必须具备稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的四种特征，这能够为新进入者提供成本优势或者创造持久的与众不同的优势；其二，新进入者要提供至少与产业领导者相同质量的产品或服务，能够压制住在位产业领导者的优势；其三，新创企业必须具备至少一种能够阻止产业领导者报复的妨碍物。这些妨碍物包括：反垄断问题、由于过度扩张带来的财务危机、过于分散化的产品组合导致对某些关键领域的忽视、战略上的约束（报复行为会损害其他经营战略）。如果具备了上述三个条件，新进入者就有了进入该产业的机会。

与此同时，新创企业要采取下述策略进入市场：其一，要对成熟产业的经营方式进行重新设定，例如，传统的PC分销渠道是依靠层层分销，而戴尔电脑却是突破原有的经营方式，采取直销模式，大大减少分销成本，获得巨大成功；其二，要重新设定其服务领域，新进入者可以集中关注一个特定的利基市场，专门服务于特定的客户，从而在成熟产业里获得立足之地；其三，花钱买成功，可以尝试用特别低的价格和大力度地促销取得市场份额。这是一种有风险的经营方式，只适用于那些得到最好财务支持的创业者。

(2) 生产专门化。采用生产专门化战略，要求创业企业比该成熟产业中的企业在某些方面做得更为出色。新企业和小企业如果能专注于某些能引起广泛关注的事情，它们就可能在成熟市场里生存下来，因为高度专门化的小企业比大企业的运营成本更低。采用生产专门化战略，一般是通过寻求新的细分市场、产品服务的改进及创新实现的。由于现有产业状态属于成熟期，大部分市场份额被行业垄断者所占据，只有寻求更加细分化的市场，创业企业才能够存活。市场细分包括两种，一种是外延型细分，即在现有市场外，通过地域的外延寻找新的细分市场，这样新企业就可以通过外延细分扩张进入处于导入期或成长期的地区，以避免竞争激烈的处于成熟期的地区市场；另一种是内涵型细分，即在现有地域市场内寻找和培育新的顾客。新企业进入成熟产业市场不能仅仅停留在与在位企业争夺顾客上，还应在现有市场内通过内涵细分扩展其顾客范围，有利于缓解在成熟市场上进入的竞争程度。

(3) 保持低姿态进入。保持低姿态进入，利用竞争对手的觉察滞后进入市场，在竞争对手进行有效报复之前建立新的竞争能力。但是，此时的新创企业在进入现有市场时，要尽量避免触及在位公司的“痛点”：每个公司都有自己的“痛点”，即公司在受到攻击时将做出超常反应的领域。

（四）衰退产业

衰退产业（declining industry）是需求正在缩减的产业，其标志是产业需求持续下降，销售量增长的终结和销售额（即经过通货膨胀率调整过的销售额）持续增加的停止。产业衰退的主要原因是技术替代、消费者偏好的变化以及人口统计因素。

1. 产业衰退的原因

（1）技术替代。当先进的技术取代落后的技术时，落后技术就开始走下坡路。但是，落后的技术并不会立即消失殆尽。在 20 世纪 50 年代末和 60 年代，收音机、电视机和其他设备中的电子管被晶体管取代，即使在发明和采用晶体管以后，电子管的生产商依然存在，它们提供现有设备的替换用品以供业余爱好者和收藏者使用。

（2）消费者偏好的变化。消费者偏好的变化使需求转移到其他可供选择的方案中，但并不会招致衰退产业的直接消失。例如，尽管当今的人们在追求更加健康的生活方式，但是仍有许多人吃快餐。

（3）人口统计的变化。人口统计上的变化反映在整体产品的需求上。以生育高峰期出生的那代人为例，他们走过人口周期的各个阶段时，会推进相关产业的兴起和衰退。首先，随着这些人的出生，会掀起婴儿穿戴用品的需求高潮，然后这些产业开始衰减；随着这代人进入成年阶段，他们的需求转向汽车和住宅用房地产，又助推了这些产业的增长；当这代人进入老龄化阶段，医疗卫生保健成为增长最快的行业；当这些人开始死去的时候，医疗卫生保健产业将会衰减，将会促进殡葬业兴旺。

2. 进入衰退产业的创业战略

一般来讲，创业者对衰退产业避而远之，因为这种行业内的机会难以达到应该具备的吸引力、持久性、时效性，以及依附于为用户创造或增加价值的产品、服务或业务的条件。然而，衰退产业并非不能进入，在产业依然具有吸引力，而且创业者已经或者可以获取具备持久竞争优势特征的资源时，如果新创企业能够打破常规惯例的思维，科学制定战略，就能够在衰退产业中建立竞争定位，取得成功。

在衰退产业，创业企业可以采纳三种不同战略：

（1）利基战略，即专注于产业内狭窄的细分市场，并通过产品或流程创新而获得成长。

（2）成本缩减战略，即通过流程改进实现比产业内现有企业更低的成本。

（3）领导战略，即努力成为产业主导者，但在衰退产业中，新创企业很少采纳这种战略。

从创业者的角度来看，如果产业依然具有吸引力，而且创业者已经或者可以获取具备持久竞争优势特征的资源时，产业内就一定存在机会。

（五）分散产业

分散产业（fragmented industry）是由大量规模相近的企业所组成的产业。经济中的业务较小的部门大多数是零散型产业组合及其创业企业。前面描述的是日渐巩固产业的生命周期曲线。所谓巩固指的是企业的数量减少，新企业创建率也显著降低，规模较大的企业

具有规模经济和范围经济。然而，并不是所有产业都经历标准的起步阶段、过渡阶段、成熟阶段、衰退阶段这样完整的生命周期。那些不具备这些特征的行业称为零散型产业，例如职业服务、零售、分销服务、木材和金属加工，以及诸如美容师和理发师这样的个人护理产业。

1. 分散产业存在的原因

(1) 低进入壁垒可以造成其零散，因为企业始终都面临着新挑战者，因而导致创业企业无法成长，无法产生规模经济。再者，即使企业规模变大，也并不意味着一定具有成本优势，可能还存在规模不经济的情况，即随着企业的成长，成本反而升高。高运输成本和库存成本也可能使企业规模较小，并受到地域限制。在这些情况下，企业不会寻求扩大，因此也不会有巩固产业的生命周期发生。

(2) 企业购买者和供应商规模的影响也可以使产业持续呈现零散型。当购买者和供应商在与规模较大的企业做生意时，如果购买者和供应商没有得到任何好处，它们就会转向规模小、讨价能力弱的企业。

(3) 有时，或由于市场空间小，或由于市场需求过于多样化，这些不足以支持大企业的生存，也会造成分散产业。

对初创企业而言，分散产业内蕴涵的主要机会是通过产业整合建立行业领导者地位。产业整合最常用的办法是地域覆盖战略，企业开始逐渐收购不同地域的同类企业。

2. 分散产业创业战略

在分散型产业创业的企业，如果利用战略创新、技术创新和管理创新，高质量运营，以克服分散，依然会获取丰厚的利润。分散型产业内的企业也可以成长为规模企业。在分散型产业创业的企业，若想稳固生存并且有利可图的话，可以建立在以下基础之上。

(1) 技术突破。如果创业企业具有规模经济的技术，那么创业企业就会成长为比较大的规模。例如，以前啤酒酿造业是分散型产业，各地有成千上万个啤酒酿造企业。冷冻货运卡车的出现，使啤酒酿造商可以远距离运输啤酒，免受变质的威胁，于是打破了啤酒酿造业的零散状况，使啤酒酿造企业也可以成为规模企业。

(2) 重组产业运营模式。创业企业可以通过重组行业运营模式克服分散。例如，在运动产品产业里运动鞋曾经一直是一种分散型产品。当运动鞋被重组为“运动之鞋”，加之技术的进步，以及“运动之鞋”被营销者定位为个人时尚的代言时，运动鞋便成为由耐克、锐步、阿迪达斯等这样少数大企业所主宰的、利润丰厚的产业。

(3) 标准化设备或特许经营。高度的标准化和高效率、低成本的运营可以防止利润被侵蚀。利用标准化设备或特许经营克服分散的，最具代表性的是快餐产业。快餐产业原本特征是数以千计的小业主。通过特许经营的方式，使采购和营销获得规模经济效应。最具代表性的是麦当劳和肯德基，由于它们克服了分散，成为规模大、利润高的产业领导者。

(4) 专攻所关注的利基市场。高度关注产品种类、消费者类型、订购类型和某一地区的经营，也可以取得较小的规模经济，为消费者创造更高的价值。

但是，需要注意的是，如果企业过分专业化，可能会使适合的消费者数量不足。因此，

不要计划开办一个钢笔修理店、专卖鞋带的小商店。

第五节 创业战略和创业机遇评估

识别机遇、评估机会和利用机遇是创业成功的关键。创业战略和创业机遇评估可以分解为识别资源、分析企业能力、分析竞争优势、选择战略和回顾反馈五个步骤，如图 3-1 所示。

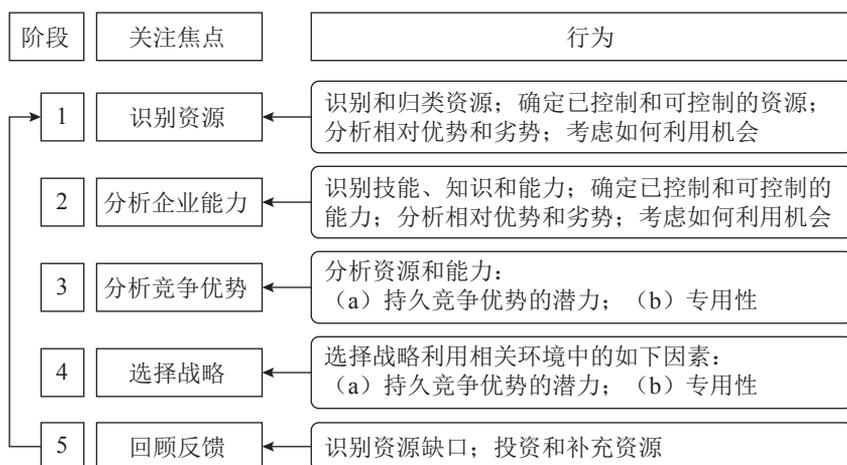


图 3-1 创业战略和创业机遇评估流程

资料来源：马克·J·多林格. 创业学：战略与资源 [M]. 王任飞，译. 北京：中国人民大学出版社，2006：

118.

一、识别资源

(1) 创业者需要识别和归类资源。财务资源、物质资源、人力资源、技术资源、声誉资源和组织资源具备稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的特点。创业者及其高层管理团队要确定是否已控制和可控制这些资源。如果创业者及其高层管理团队能立即不受阻碍地获取并拥有这些资源，那么该资源就成为其已控制的资源。

(2) 需要创业者分析其利用这些资源的相对优势和劣势。

(3) 创业者应该考察其怎样利用这些资源以及寻求能最充分利用这些资源的机会。

(4) 创业者应该询问资源具备稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代这些特征的程度。如果创业者拥有稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的财务资源、物质资源、人力资源、技术资源、声誉资源和组织资源，而且已控制和可控制的这类资源“确实

不少”，那么创业者就有了获取竞争优势的基础，就可以利用创业机会，实现机会价值。

二、分析企业能力

企业能力指的是管理和配置资源所必需的技能、知识和才能。这一阶段的评估类似于上一阶段，但是更侧重于分析创业者及其团队利用这些资源的能力。因为企业所拥有的资源是纯粹的投入要素，很少能直接形成成功经营的基础，因而创业企业必须采用某些方式利用其所具有的财务资源、物质资源、人力资源、技术资源、声誉资源和组织资源。这取决于创业者及其团队的能力，要客观地评价创业者及其团队利用这些资源的能力和技能。

每个企业都会开发出一套管理并利用资源的方法。实质上在充分利用这些资源进而创造效益的过程中，团队成员之间的有效协调与合作本身就可能成为具备稀缺、有价值、难以复制、不可替代特征的资源。为有效利用机会创造价值，新生企业可以开发出适合现状的日常工作程序，伴随着创业企业的发展，其日常工作程序也会逐渐完善，有效处理效率和灵活之间的关系。

三、分析竞争优势

第三阶段是要确定第一阶段和第二阶段中识别出的企业构筑持久竞争优势的潜力，以及是否有能力保护其利润和经济租。企业所能获取的任何经济租都有可能遭到侵蚀。物质资源可能耗尽，也可能贬值，还可能被复制，可能过时，更可能被别人挪用。创业企业的创建者和领导者必须时刻警惕这些压力。

持久竞争优势的建立依赖于企业具备先动优势和建立隔离机制的能力。企业构筑先动优势和隔离机制，可以防止其他企业争抢利润。因而，创业者应该思考以下两个问题：企业是否存在隔离机制？应该采取哪些措施来保护自己的资源优势？

四、选择战略

企业需要两类相关战略：一类是保护和管理资源（核心能力战略）；另一类是产品和市场战略（定位战略与竞争战略）。在上文中我们已就基于资源的战略类型选择展开了论述，并指出通过建立隔离机制和先动优势实施战略。第二类战略是如何处理企业与宏观环境、行业环境、经营环境之间的关系，在上文中已做过相关阐述，这里不再赘述。

五、回顾反馈

这一阶段是对创业企业创建的持续过程进行评价和再评估。经过前四个阶段，已控制

和可控制财务资源、物质资源、人力资源、技术资源、声誉资源和组织资源缺口可能已经显现。创业者首先应识别出资源缺口，之后再重新进行该分析过程。缩小缺口和消除缺口策略成为下一循环中的重点内容。而且，资源不可避免地陷入衰竭和损耗之中，下一循环中必须制定投资计划以保持和更新资源。

综上，从贯穿全章的内容中可以看出，没有任何一种战略是适合所有创业企业的金科玉律。但一个不恰当的创业策略，可能使企业在创业初期就陷入困境，而永远无法达到经营目标。鉴于此，我们需要一种能在战略选择之后且执行以前即对其进行评估的方法，以权衡各种可供选择的方案，作出较优选择，保障创业企业的健康运营。下面的四种标准可以用来评估所提议的战略。每一种都可以被看成一种对提议战略的测试，如果战略通过了这种测试，它将优于那些未能通过测试的战略。

(1) 目标一致性测试。测试的内容为：该战略能否帮助企业实现目标？战略的预测结果是否与以前的战略和决策一致？该战略能否使企业保持其一贯姿态？

(2) 结构测试。测试的内容为：企业做得对不对？该战略是否强调资源问题以及资源与环境的协调？战略是否满足产业阶段的要求并有助于获取和控制持久竞争优势所必需的稀缺、有价值、难以复制、不可替代四种特征的资源？

(3) 能力测试。测试的内容为：企业是否有能力执行该战略？战略能否分解为有解决方案的问题？企业能否找出这些解决方案？

(4) 可行性测试。测试的内容为：该战略行得通吗？是否合法和合乎道德伦理规范？能否得出想要的结果？企业是否愿意调动其资源来执行该战略？

在创业企业战略选择和制定中，还要坚持以下原则：战略的明确性、战略的效益性、战略的持续性，以及战略与企业的使命和目标匹配，与企业可用的资源和能力匹配，与行业及竞争环境匹配，与企业的生命周期匹配的原则。如果战略与组织的目标一致，强调了恰当的问题，企业有能力执行，并在法律上和道德规范上可行，那么该战略就是恰当战略。

本章小结

本章在阐释创业与战略关系的基础上，从主要推动要素和次要推动要素两个方面分析了创业起步阶段战略。企业在初创阶段一般会利用以下三种主要推动企业创建的要素中的一种或多种：新产品或新服务、类似竞争、特许经营。创业企业除利用上述三种主要的推动要素之外，还可以利用局部推动力、客户支持、母公司扶持以及政府扶持进入市场，将其统称为次要推动要素。在局部推动力、客户支持、母公司扶持以及政府扶持中，每一种次要推动要素都有一些细分项，它们可以归类于三种主要的推动要素名下。

根据资源基础理论，企业要想具备持久竞争优势，就必须拥有稀缺的、有价值的、难以复制的和不可替代的资源和能力。创业战略的构建在很大程度上归结于资源的整合、开发、利用。与创业企业的资源和能力直接相关的战略是寻租战略、成长战略和质量战略。

在资源基础理论的研究框架里面，战略目标就是寻租。经济租共有四种类型：李嘉图租、垄断租、创业租和准经济租。创业企业的成长是沿着资源未被充分利用的方向和它们所擅长的领域成长，企业成长的极限是资源的极限，资源决定了企业将要进入的产业类型以及其能获取的利润水平。质量战略在资源基础战略中居于重要地位。无数优秀企业将质量培养作为企业持续竞争优势的来源，推行全面质量管理的企业本身也是行业内成长最快的企业之一。全面质量管理战略的采用并不意味着企业一定能获取持久竞争优势。然而，实施这样一种规划却能给企业带来优势，因为成功地实施全面质量管理需要超凡的市场知识、员工复杂的服务行为以及高度发达的组织体系。最有可能成功开展全面质量管理战略的是那些已经具备这些资源的企业。

产业本身对创业企业战略选择有着重要的影响。如果创业者能对自己要进入的产业环境有充分地了解，则会大大提高其创业成功率。产业环境只能在短期内保持稳定，在较长的时间里，产业环境是逐渐演变的。这种演变称为产业生命周期。一般形态的产业生命周期要依次经历起步、过渡、成熟和衰退这四个阶段。在这四个阶段中会呈现不同的产业类型。每种产业类型都蕴含着特定的商业机会，了解不同产业类型所提供的商业机会，对新创企业大有裨益。首先我们要了解产业生命周期理论；其次要解析产业类型与机会。我们考察了产业状况会如何影响创业企业的进入和战略选择。我们讨论了五种产业类型：新兴产业、过渡产业、成熟产业、衰退产业和分散型产业。尽管企业在上述任何环境中都能成功创建，但新兴产业和分散型环境中进入最为容易。

识别机遇、评估机遇和利用机遇是创业成功的关键。创业战略和创业机遇评估可以分解为识别资源、分析企业能力、分析竞争优势、选择战略和回顾反馈五个步骤。目标一致性测试、结构测试、能力测试和可行性测试可以用来评估所提议的战略。如果战略通过了这种测试，它将优于那些未能通过测试的战略。这些准则使战略在市场进行测试之前就能指导战略的可行性。如果战略与组织的目标一致，强调了恰当的问题，企业有能力执行，并在法律上和道德规范上可行，那么该战略就是恰当战略。

思考题

1. 创业企业为何需要战略？
2. 主要推动要素如何为创业企业建立动力？
3. 次要推动要素如何补充主要推动要素？
4. 从正反两方面来评价主要推动要素和次要推动要素。从长期看，哪一种可能最为有效？哪一种最无效？
5. 请描述四种不同类型的经济租，举出创业者如何获取经济租的例子。
6. 企业如何采用资源加速企业成长？
7. 讨论质量战略。如何利用该战略取得持久竞争优势？

8. 在以下产业环境中，影响新创企业战略选择的最关键因素是什么？

A. 新兴产业 B. 过渡产业 C. 成熟产业 D. 衰退产业 E. 分散型产业

9. 请阐述评估创业机会的五个阶段的内容。

10. 假设你要创建一个企业，请分析：你所创立的企业的主要推动要素和次要推动要素分别是什么？你是如何基于企业所拥有的资源，并结合要进入的产业生命周期阶段特点，来选择合适的创业战略的？

第四章 创业机会分析

本章学习目的

- 理解创业机会的内涵和特征；
- 透视创业机会的演进过程；
- 熟悉创业机会的来源；
- 掌握创业机会搜索的方法；
- 掌握 Timmons 的创业机会评价框架；
- 正确选取机会评价指标，学会创业机会评价的方法，提升机会识别能力。

引导案例

李洪福的创业机会



尽管企业、创业者、地理环境和技术千差万别，但都是核心问题或驱动力主导了高度动态的创业过程。这些核心问题或驱动力是什么？Jeffrey A. Timmons（2005）认为，新企业得以成功创建的内在驱动力是商机、资源和团队。新企业的驱动，依赖于商机、资源和团队要素之间的匹配和平衡。以上都是创业过程中的可控因素，可以被评估、影响和改变。这个过程的起始点是商机，而不是资金、战略、关系网。在大多数情况下，真正的商机要比团队的智慧、才能或可获取的资源重要得多。商机的形式、大小、深度决定了资源与团队所需的形式、大小、深度，因而，创业过程的核心问题是商机问题。创始人和投资者在认真勤奋的工作过程中主要关注这些驱动因素，分析风险和回报，决定所需采取的变化以提高成功概率（Timmons，2005）。

本章在了解创业机会的内涵及其演进的基础上，解析创业机会的来源与搜索，学习创业机会评价指标的选取和创业机会评价的方法，科学评价创业机会。