

第1章 创业管理概述

学习目标

1. 掌握创业管理的含义、特点及其与传统企业管理的区别。
2. 了解创新的含义、方法及其与创业管理的关系。
3. 明确创业管理的基本原则、组成要素及实施过程。

案例导入

从来三斤到链小宝，陈选灿助农初心的进阶之路

2019年7月，稳步前进中的来三斤发出重磅消息——成立有链科技，推出链小宝——优质农特产供应链服务平台。从来三斤到链小宝，从农特产电商平台转向农特产供应链服务平台，对于陈选灿而言，是创业道路上的重新出发，更是“从心出发”。

一、深耕农业电商，源于内心深处最朴实的助农初心

2016年，出身农村、深刻体会农业与农村发展困境的陈选灿，怀着“为农业、农村、农民做点事”的朴实情怀，怀揣着“连接农村与城市，传递安全与健康”的使命，与合伙人联合创办了来三斤农特产社交电商平台。怀着满腔热忱和信心的陈选灿带领来三斤团队砥砺前行，深挖县域农业电商，着力解决农产品销售问题，促进农民转型增收。

二、链小宝是来三斤的使命传承，更是陈选灿助农初心的 Plus 版

陈选灿表示，通过来三斤3年多的运作，看到了农业电商广阔的前景，但也更清晰地认识其中的困境。放眼目前国内的农业供应链领域，缺乏规模化、平台化、有影响力的大平台的牵引，所以来三斤在这个时候推出链小宝农特产供应链服务平台，尤其契合整个行业的发展趋势。

有身边的朋友笑言：陈选灿的助农初心和情怀已经“膨胀”成 Plus 版，链小宝就像是来三斤的进阶版，朝着更宏大的目标进发。“链小宝项目确实传承了来三斤的使命和愿景，但我希望此平台能够汲取来三斤的运营经验，打磨出有效解决行业困境的模式，在助农道路上能够释放更多的能量，真正实现助农、扶农。”陈选灿强调。

三、荆棘满布的供应链之路，链小宝的未来要怎么走

过去3年多的农业电商运营过程中确实也走了很多弯路，但同时也积累了许多宝贵的行业运作经验。对于链小宝的整体定位和愿景，陈选灿已经做了非常清晰的规划。链小宝想打造出基于云计算的优质农特产供应链平台，助力全国优质农特产发展，借助云技术构建渠道联盟和供应链联盟，降低供应链成本，提高供应链流通效率，赋能农业供应链。

陈选灿还透露,为了快速铺开市场,链小宝制定了爆品及渠道两个战略:

(1)爆品战略。这一战略,将灵活移植到链小宝平台上。链小宝初步制订了“百款爆品”计划:深入县域,甄选精品,一年内开发100款农特产爆品,着力帮助1000个渠道商平台快速吸粉引流,以爆品运作实现初步的市场拓展。

(2)渠道战略。链小宝要把各个优秀的供应商、平台商集结在同一个平台,通过资源共享、渠道共享,打通各供应商、平台商各自为政的封闭状态,形成一个系统的供应链联盟和渠道联盟,致力于解决渠道的效率、产品品质、品牌优化升级等问题,以达到质量兴农、品牌强农的战略目标。

陈选灿期望,未来的链小宝是一个集商流、物流、资金流、信息流四流合一的一站式供应链服务平台,能够真正赋能供应链生态圈。

(作者根据A5创业网创业故事改编)

思考题

陈选灿的创业之路给了你什么启示?

1.1 创业管理

一、创业管理的含义

“创业管理”概念最早是由斯蒂文森和哈里略于1990年提出,是从创业视角概括战略管理,即创业学和战略管理的交叉。创业管理(entrepreneurial management)是指白手起家,通过自有资金或风险投资,让新事业开始盈利并进入良性循环的一种管理方式。换言之,是指在现有的资源下,识别和开发机会,并利用机会将好的创意快速变成现实,并且随着企业的成长延续和强化。创新是创业管理的根本,但创新并不一定是发明创造,也不是无限制地冒险、非理性地控制风险,而是根据企业的发展制定一套有效的成本控制措施以及强有力的执行方案,以此增强企业竞争力。

创业管理的过程性内涵,可大致划分为三个阶段:

第一阶段为企业创建阶段。这一阶段涵盖了创业团队的管理、商业计划书的撰写、商业模式的选择等问题。

第二阶段为企业成长阶段,即新企业创建后,如何在市场经济环境下存活。这一阶段涉及营销、策略等方面的内容。

第三阶段为企业稳健发展阶段,即新企业在市场生存下来之后,转向一个靠组织制度化的措施促使其健康成长的阶段。企业在这一阶段面临制度化建设的问题。

创业管理是让人们像企业家那样思考和行动的管理系统，是把握机会并创造新价值的行为过程。创业管理并不仅限于某一单独类型的企业，它适用于一切组织，包括营利性组织和非营利性组织。

二、创业管理的特征

（一）以生存为目标

从无到有，将自己的产品或服务销售出去，从而在市场立足，让自己生存下来是新事业的首要任务。生存在创业阶段是第一位，一切都应围绕生存运作，应避免一切危及生存的做法。因此，在创业阶段，最忌讳的是提出不切实际的扩张目标，盲目铺大摊子、扩大规模，导致“企而不立，跨而不行”的结局。在创业过程中，亏损、盈利、又亏损、又盈利，可能要经历多次反复，最终能持续稳定地盈利，才算度过了创业的生存阶段。之所以把盈利作为唯一标志，是因为只有开始持续地盈利，才能证明新事业探索到了可靠的商业模式（business model），从而才有追加投资的价值。

（二）主要依靠自有资金创造自由现金流

现金对企业来说就像是人的血液，企业可以承受暂时的亏损，但不能承受现金流的中断。企业的自由现金流是什么呢？不包括融资、资本支出、纳税和利息支出的经营活动净现金流即自由现金流。当自由现金流出现赤字，企业将发生偿债危机，甚至可能引发破产。自由现金流既是创业阶段又是成长阶段管理的重点，其大小直接反映企业的赚钱能力。对创业管理来说，因融资条件苛刻，主要依靠自有资金运作来创造自由现金流，导致管理难度更大。创业管理要求创业者必须锱铢必较，要想尽办法增收节支、加速周转、控制发展节奏。

（三）充分调动“所有的人做所有的事”

新企业在初创时，即使建立了正式的部门结构，但很少能按正式组织方式运作。最常见的情况是，虽然名义上有分工，但运作起来却是哪里急、哪里紧、哪里需要，就往哪里去。这种看似“混乱”的状态，实际上却是一种高度“有序”的状态。每个人都清楚组织的目标，知道自己应当如何为组织目标做贡献，没有人计较得失、越权或越级，相互之间没有职位的区别，只有角色的划分，这称为团队。这样的运作方式能塑造出团队精神、奉献精神 and 忠诚意识。即便将来事业发展了，组织规范化了，这种精神仍然存在，成为企业的文化。因此，创业者必须在创业阶段尽力使新的事业部门成为真正的团队，这种在创业时期培养出来的团队凝聚力，是经理人将来领导大企业高层管理班子的基础。

（四）经理人亲自深入运作细节

大多数创业的经理人都有这样的经历：策划新产品方案、直接向顾客推销产品、顾客当面训斥、亲自与供应商谈判、亲自在车间里追踪顾客急要的订单等。这才叫创业，否则一切怎么会从无到有？“细节是关键”，对经营全过程的细节了如指掌，才使得生意越做越精。生意不赚钱，就是因为在细节上下的功夫不够。但有些创业者和经理人，在企业做大后，仍然亲自掌握关键细节，不能进行有效地授权，便演变成为一种缺点。

（五）奉行“顾客至上，诚信为本”

把企业的产品或服务销售给顾客是创业的第一步，这是一种惊险的跨越，如果顾客不肯付钱，怎么收回成本，带来利润？企业为了生存的需要，需要把顾客当作衣食父母。经历过创业艰难的经理人或企业家，一生都会将顾客放在第一位。并且，谁会买没听说过的企业的产品？谁会借钱给没听说过的企业？谁会加入没听说过的企业？企业靠什么迈出这三步？靠的是诚信。因此，企业的核心价值观是创业阶段自然形成的。创业管理是在塑造一个企业。

三、创业管理与传统管理的区别

创业管理与传统管理的区别主要有以下几个方面。

（1）时代背景的差异。当今世界正经历从工业社会向消费社会和信息社会的转变，这便是创业管理产生的新经济时代；而传统管理产生、成熟于机器大工业时代。在知识经济时代，产品市场的生命周期缩短，如何快速进入和退出市场、迅速推出升级产品成为重点。竞争的关键转向产品生命周期的前端，管理关注的重点包括研发管理、创新管理、知识产权管理等。而传统的管理方式聚焦在商品上，为技术导向型，研发、设计、大批量制造、大市场、大规模操作、自动化和专业化都是其重要因素。

（2）研究客体的差异。创业管理理论是以不同层次的新建事业以及新的创业活动为研究对象，其研究客体不局限于中小企业，研究内容也不是一般企业管理知识在中小企业领域的翻版。而传统的管理理论是以现有的大公司为研究对象，其侧重于向人们提供现存大企业中开展管理工作所需要的知识和技能，注重用保守的规避风险的方式来运用这些理论和分析方法，旨在培养优秀的职业经理人。

（3）研究出发点的差异。创业管理的出发点是通过寻找机会并取得迅速的成功和成长，即创业是在打破所拥有资源的前提下，识别机会、开发机会、利用机会，从而产生经济效果的行为，机会导向是其核心问题。而传统管理的出发点是效率和效益。

（4）内容体系的差异。创业管理是在不成熟的组织体制下，更多地依靠团队的力量、创新和理性冒险来实现新事业的起步与发展。而传统管理则是通过计划、组织、领导与

控制来实现生产经营。创业管理的内容是围绕着如何识别、开发、利用机会而展开的，而创业过程中组织与资源之间的关联性和耦合是其研究重点之一。它包括新机会与个人知识准备之间的耦合、创业过程中核心团队成员性格与知识的耦合、现有资源与促使事业成功的战略之间的耦合、当前用户实践与新的潜在事业特征之间的耦合等。

(5) 管理方式方法的差异。创业管理要在每个环节上激发员工的主动性和创造性，迅速地对市场变化做出反应，以适应瞬息万变的外部环境，从而推动企业的成长。而传统管理需通过计划、组织、领导与控制实现企业的经营管理，大多为刚性管理，企业的既定规章制度则对企业的管理起较强的约束作用。

创业管理与传统管理的区别如表 1-1 所示。

表 1-1 创业管理与传统管理的区别

	创 业 管 理	传 统 管 理
时代背景	新经济时代，工业社会向消费社会转变，工业社会向信息社会转变	产生和成熟于机器大工业时代
研究的客体	不同层次的新建事业与新的创业活动	现有的大公司
研究出发点	通过寻找机会并取得迅速的成功和成长	效率与效益
内容体系	在不成熟的组织体制下，更多地依靠团队的力量、创新与理性冒险来实现新事业的起步和发展	通过计划、组织、领导与控制来实现生产经营
管理方式方法	在每个环节上激发员工的主动性与创造性，以适应瞬息万变的外部环境，来推动企业的成长	通过计划、组织、领导与控制实现企业的经营管理，大多是刚性管理，企业的既定规章制度对企业的管理起到了较强的约束作用

因此，创业管理与传统管理存在较大的差异，创业管理工作存在综合性、动态性、不确定性、复杂性等特点。

四、创新与创业管理的关系

随着经济全球化、信息化和高新技术的迅猛发展，创新已日益成为企业发展的关键因素。企业能持续发展取决于企业的创新能力，而企业的创新能力主要来源于企业的创新意识，体现在企业的制度、管理和技术层面的创新作为。

(一) 创新有助于企业改善市场环境

(1) 产品创新能促进企业加速新技术、新材料在产品生产中的应用，提高产品的质量，让产品的功能更好地满足用户的需要，以提高企业产品的竞争力，改变用户对企业的看法，改善现有的市场条件；企业技术创新成果是适销对路的新产品时，它会为企业

业带来新的用户，形成新的市场，从而能够在更广阔的市场中进行选择；不断创新且获得成功的企业，初创企业一般都是首次进入新的市场领域，具有领先者的优势，很大程度上决定了产品的价格、市场规模等。

（2）工艺创新能促进企业加速新工艺在企业中的应用，降低成本，并提高生产效率。

（3）开发或推广新工艺、新技术，改进产品或工程设计，延长工具系统的使用寿命，改进或更新服务等途径，可以节约原材料的消耗，缩短生产周期，在相等的时间内或用较少的劳动力生产更多的产品，减少工人的劳动时间却能生产同样数量的产品。

（二）创新有助于企业全方位提高企业素质

一方面，技术创新可以提高研制能力，改善研制条件，提高要素素质与内部结构素质；另一方面，组织和管理创新可以提高对外适应能力，通过对外部环境的有效影响来改善企业的行为素质。

（三）创新有助于提高企业竞争力

企业如果要发展，其产品就必须占领市场并扩大市场占有率。优胜劣汰是市场运行的法则，企业只有进行产品创新，才能生产出物美价廉的产品；只有进行市场营销创新，才能市场中赢得顾客、占领市场，成为竞争的优胜者。

（四）创新有助于企业稳定与发展

企业稳定与发展的重要力量在于企业管理的有序化和高度集约化。如果将管理和技术比作企业发展的两个轮子，那么管理创新便是助力企业发展的马达，管理创新的结果即为企业提供更有效的管理方式、方法和手段。例如，管理层级制一旦形成并有效地实现其协调功能后，层级制就变成了持久性、权力和持续成长的源泉，因为管理新兴单位企业的层级型组织结构超越了工作期间的个人和集团的限制，即一名经理离职时，并不会影响企业的整体运作。协调有效的管理层级制会对已经做好接管该职位的人员进行相应的培训，即便企业人员流动，企业组织结构和职能也能保持有序的运作。

（五）创新有助于企业家阶层的形成

企业家阶层的形成是现代企业管理创新的直接成果之一。一方面，这一阶层的产生让企业的管理掌握在专家的手中，提高企业资源的配置效率；另一方面，可以使企业的所有权与经营权发生分离，推动企业的健康发展。钱德勒指出：“当工商企业在规模和经营多样化方面发展至一定水平，其经理变得越加职业化时，企业的管理就会和它的所有权分开。”职业经理阶层的形成对企业的发展有很大作用，因为企业的存续对其职业具有至关重要的作用，所以他们“宁愿选择能促使公司长期稳定和成长的政策，而不贪

图眼前的最大利润”。从该角度出发，职业企业家必然会进一步关注创新，重视企业管理的创新，使职业经理人成为管理创新的积极推动者和勇敢实践者。

总而言之，创新在企业生存和发展的实践中具有非常重要的理论和现实意义，创业企业需要不断加强管理创新的探索和实践，从而帮助企业拥有持续的竞争优势。

1.2 创业管理的基本过程

一、创业管理的基本原则

企业创办初期在管理上具备基本的原则，任何照搬成熟企业的管理经验和模式都可能违背市场规律条件下的基本原则。创业管理应遵循以下基本原则。

（一）生存重于发展原则

企业创业期是企业的高风险期，刚诞生的企业很弱小，对来自市场或企业内部损伤的抵御能力差，这一阶段最大的追求目标是在生存的基础上发展。这决定了企业在创业管理期的主要管理目标是降低经营风险，让企业在激烈的市场竞争中长久地存在，积累经营管理的经验、知识、资产和人力资源等，以此形成自己的产业基础。

（二）重权威原则

创业者是企业管理的核心，创业者的能力大小、强弱对企业发展起决定性的作用，其一般是通过两个层次的扁平组织架构来实行一对一的粗放型管理。创业者在这一时期，一般会专注企业关键职能的发育。创业者凡事都亲自参与实施，身兼多职，通过实施集权管理来树立企业原创期的企业文化。

（三）利益分享、风险共担原则

利益分享、优化知识、降低风险为创业团队的理念。同供应商、经销商、研究机构的战略伙伴关系都体现了利益分享、风险共担的经营理念。

（四）低成本原则

低成本创业经营是相对于高成本创业经营而言的，企业在生产、销售、研发、办公、薪金等方面的费用都必须坚持低成本经营。创业企业在残酷的市场竞争中，自己动手应该成为创业者的一种天性：其一，自己动手是创业者对企业的呵护，创业者在自己动手

的过程中形成了企业的雏形，在企业的原创中把创业者的精神融入决策机制、管理制度、企业文化乃至产品包装中；其二，创业者关注企业的各个方面，并参与企业各项业务的过程是创业者了解专业关键、吸取管理经验、增加经营阅历的自我丰富过程。创业者在企业生产经营期的管理基础建设中只有经历了这个过程，才能跟上企业发展的速度和经营规模膨胀的步伐。

二、创业管理的基本要素

创业是一个创建企业的过程。创业管理的基本要素在创业发展中起推进作用，抓住了这些要素，就把握住了创业管理活动的关键点。

创业管理的基本要素及其作用和特征如表 1-2 所示。

表 1-2 创业管理的基本要素及其作用和特征

基本要素	作用和特征
创业机会	创业者选择创业生涯、实施创业战略的第一步；贯穿创业管理活动的核心线索
创业资源	创业成长的重要基础；有利于实现机会的有效开发和战略的有效执行
创业团队	创建新企业的基本前提；创业团队成员处于不断调整的状态之中
商业模式	实现真正意义上的企业的桥梁；企业创立之前的战略规划书
战略规划	关系企业的发展方向；防止危机出现，在企业发生危机之后，也可将危机转化为企业发展的机遇
组织制度	新创企业成为稳定发展的成熟企业的必要条件；以规范的制度为基础保障，能真正促进企业的发展

（一）创业机会

创业机会是贯穿于创业管理活动的核心线索。创业者选择创业生涯、实施创业战略的第一步是从丰富的市场创意中寻找值得关注的机会。然而，并非所有的机会都能转化为实实在在的企业，虽然这种商业机会确实能满足某种市场需求，但如果它不能为投资者带来可接受的回报，就没有投资的价值。因此，甄别具有投资价值的商业机会相当重要，需要独特的机会识别和评价的技能成为实践中创业者和投资者的必备素质之一。即使是生存型企业，创业者也需要评估所要从事的创业项目是否具备盈利性，这一评价过程需审慎。因此，把握创业机会不仅适用于机会型创业，对生存型创业同样具备重要的意义。

（二）创业资源

资源是创业成长的重要基础，无论是要素资源还是环境资源，无论是否直接参与企

业的生产，它们的存在都会对创业绩效产生积极的影响。因此，优秀的创业管理者需要了解创业资源的重要作用，不断开发和积累创业资源。同时，创业者还要善于借助企业内外部力量对各种创业资源进行组织和整合，这样才能实现机会的有效开发以及战略的有效执行。

（三）创业团队

良好的创业团队是创建新企业的基本前提。创建一个优秀的创业团队不可避免地会涉及两个层面的问题：创业团队的每个成员自身是否有一个适当的角色定位，是否有与之匹配的基本素质和专业技能；整个创业团队是否能够团结合作、优势互补，团队成员之间是否有一个统一的核心价值观，是否做到了责任和利益的合理分配。在创业过程中，创业团队成员往往处于不断调整的状态之中。团队成员的调整是否有利，一方面要看调整的方向是否有利于企业的竞争优势重构，是否有利于下一步战略的执行；另一方面也要看这一调整的过程是否顺利，如果调整方向是正确的，但是团队成员在调整过程中发生分歧，甚至引起企业的分裂，就会对企业造成极大损害。

（四）商业模式

商业模式是企业创立之前的战略规划书，这一战略规划在企业创立之后仍然扮演重要角色。当创业者瞄准某一个机会之后，需要进一步构建与之相适应的商业模式。机会不能脱离必要的商业模式的支撑而独立存在，成功的商业模式是一座桥梁，富有市场潜在价值的商业机会将通过这一桥梁走向真正意义上的企业。而缺乏良好的商业模式，机会就不能实现真正意义上的市场价值。创业者通过商业模式的构想，能够全面思考组织创建中的诸多问题，理性分析和定位整个创业活动。在创立企业时，很多创业者并没有对商业模式进行详细完备的设定，创业者的动力往往来自创业热情和对目标市场的模糊设想。这样的创业活动具有很大的不确定性，创业者所追逐的创业机会如果有持续的成长力，创业者便会获得成功，但很多情况下，创业活动的实际推进过程与创业者的事先假设以及市场环境变化存在很大的落差，盲目的创业活动很容易陷入困境。因此，在创业活动的准备工作中，缺乏商业模式设定环节会增加创业失败的风险。

但是，即便创业者设置了商业模式，方向错误或不清楚的商业模式也会对创业过程造成较大的影响。创业者一旦发现所设计的商业模式存在失误，应尽快从错误的商业模式中走出来，迅速调整发展方向，确定具备可行性的商业模式。

（五）战略规划

战略规划是指企业的经营规划，是公司经营的一种内在模式。这种特定的模式为企业的经营提供了一种存在的规则，有明确经营模式的企业可以依据这种规划有效应对市

场环境的变化，及时制定行之有效的应对措施，使战略行动具有时效性。

对于新创企业，战略规划非常重要。创业者在企业创立之前，必须对企业未来的战略规划进行清晰的设想，而不能等企业成立之后再根据市场环境变化做调整。这种被动的模式往往会失去市场的先机，因此，创业之前的战略规划是非常必要的。在商业计划书中，创业者就应当对战略规划进行详细的设想。新创企业的战略本质上关系企业的发展方向，是选择市场开发争取市场份额，还是选择持续技术开发占据技术前沿，这种选择本质上决定企业发展的成败。在制定战略方案时，战略位置的确立与战略资源的获取成为创业者的重点。新创企业要想在市场竞争中取胜，应该注重自己与市场已有企业的差异性，从而形成自己独特的竞争优势，进一步发展核心竞争力。

随着企业的不断成长，新创企业的战略也必须不断进行调整。相对于创立之初的战略设想，企业成长这一阶段的战略是实实在在的市场竞争模式，创业者需要投入更多的精力对待战略的执行和控制。除此之外，合理的战略过程还有助于企业增强危机意识，降低失败风险。新创企业的发展面临更多的不确定性，需要处理更多的人为及非人为因素，出现危机的可能性也大大高于一般的企业。采用适当的战略措施既可以减少危机出现，也可在企业发生危机之后，将危机转化为企业发展的机遇。

（六）组织制度

随着企业的创立，组织制度也相应建立起来。由于新创企业通常规模不大，除创业团队成员以外，雇员也不多，组织内部的管理事务并不复杂，组织制度建设常常被忽略。但随着企业度过最为艰难的时期，获得初步成长后，组织制度的重要性就日益凸显了。

一方面，组织制度的意义体现在人力资源管理方面。新员工随着企业的成长不断补充进来，客观上需要建立健全的制度来保证员工各司其职，促进企业健康发展。若缺乏规范的组织制度，员工在企业内部需完成什么样的工作任务、担负起怎样的责任、企业用怎样的薪酬制度激励员工，这些问题都找不到明确的答案。这必然会造成企业难以吸引有能力的员工，也难以有效地激励已经加入企业的员工，从而降低了企业的经营效率。

另一方面，组织制度的意义体现在组织文化方面。旧有的模式随着企业的发展发生变化，需要新的价值观与发展理念统一企业上下的认识，保证企业朝着有利的方向发展。良好的组织制度建设对形成良好的组织文化有益，能正确引导企业内部员工的价值观念，使企业上下形成一股合力，共同构建企业的竞争优势。组织制度建设也是新创企业成为稳定发展的成熟企业的必要条件，以规范的制度为基础保障，才能促进企业真正的发展。

三、创业管理的阶段划分

企业的成长是一个持续的过程，在时间上很难严格地区分各个阶段，也很难预测从

创业到守业的转折点。为了便于理解，可以将创业过程理解为企业从种子期到启动期、成长期、成熟期成长的过程。

（一）种子期

种子期是指创业者为成立企业做准备的阶段，又称新创企业的萌芽期。这一阶段的主要特征有：作为“种子”的创意或意向成为企业的事业内容；未形成商业计划；未确定产品、服务、营销模式；未落实创业资金；虽然创业者之间已经形成合作意向，但并没有形成创业团队。

由于此时企业仍处于“构想”之中，创业者需要投入足够的精力从事以下工作：验证其创意的商业可行性；评估风险；确定产品（服务）的市场定位；筹集资本；准备企业注册设立事宜；确定企业组织管理模式并组建管理团队等。

（二）启动期

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

与上述特点相对应，新创企业在启动期的创业活动主要围绕以下方面进行：根据试销情况进一步完善产品或服务，确立市场营销的管理模式；形成管理体系，扩充管理团队；撰写商业计划书，筹集启动资本等。

（三）成长期

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

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

(四) 成熟期

新创企业从启动到成熟是一个逐步发展的过程，并不是一蹴而就的。一般而言，当企业经过启动阶段之后，随着产品市场占有率的上升，会出现一个快速成长的过程。但是快速成长并不会一直持续下去，当出现现金流时，企业会进入稳步增长时期；当企业成长开始稳定之后，产品在市场上的影响逐步扩大，形成产品品牌优势，企业便开始走向成熟阶段。

创业管理的不同阶段及其特征如表 1-3 所示。

表 1-3 创业管理的不同阶段及其特征

创业管理的不同阶段	特 征
种子期 (萌芽期)	未形成商业计划； 未确定产品（服务）、营销模式； 未落实创业资金； 创业者之间已经形成合作意向，但没有形成创业团队
启动期	企业已经注册成立； 产品（服务）已经开发出来，处于试销阶段；商业计划已经完成，并开始进行融资； 人员逐渐增多，创业团队的分工日益明确
成长期	产品进入市场并得到认可，生产和销售均呈现上升势头，产量提高使得生产成本下降，而市场对产品或服务的认可又能促进销售，从而形成良性循环； 管理逐渐系统化，随着企业规模的扩大和人员的增加，各个部门之间的分工越来越明确； 企业的研究开发和技术创新能力不断增强，部分企业开始实施多元化战略； 企业的产品和服务形成系列，并逐渐形成品牌； 企业的声誉和品牌价值得到提升
成熟期	产品市场占有率的上升，有一个快速成长的过程； 快速成长并不会一直持续下去； 当企业成长开始稳定之后，产品在市场上的影响逐步扩大，产品品牌优势形成

思考题

1. 简述创业管理的内涵、特点及其与传统企业管理的区别。
2. 简述创新与创业及创业管理的关系。
3. 试述创业管理的基本要素和具体过程。

扩展阅读 1.1



案例分析

即测即练



微课视频

