

绪论

在开展创业研究和创业教育的过程中，我们接触了大量创业者和对创业很感兴趣的人，他们常常向我们咨询以下两种类型的问题。

第一类的问题大都来自想要创业或者初涉创业的人，如我们的同学、校友、教师或社会上其他潜在创业者。他们有各式各样的想法，对创业抱有很大的热情，常常问一些相对基础的问题，比如：

- (1) “这是不是一个很好的创业机会？”
- (2) “我该不该创业？”
- (3) “我该什么时候创业？”

第二类的问题大都来自已经开始创业甚至有多多年创业经验的创业者，他们常常问：

- (1) “我这个企业做了好几年了，依旧半死不活，我到底应不应该放弃？”
- (2) “我们公司是否应该进行二次创业？”

纵览不同阶段创业者的问题，虽然关注的重点各不相同，但问题的背后却有着共同的本质，那就是创业的规划与战略问题。在本书中，我们将和大家共同探讨这些问题，希望能给大家带来些许关于创业本身和创业选择的启发。

一、创业的理想和现实

想创业或者正在创业的人大都各自怀抱“理想”。许多人也许都意识到“理想”对于创业者而言有着重要的支撑作用，但鲜有人去思考，“理想”二字解构开是什么？事实上，创业理想背后是我们所谓的创业动机。创业理想又可分为多种类型。通过研究，我们将它简单归类如下。

(1) 志存高远，希望比肩比尔·盖茨、乔布斯、扎克伯格、马斯克、任正非、柳传志、马云、马化腾、李彦宏等创业明星，以企业上市为目标，以推出改变人们日常生活和工作方式、改变世界的产品和服务作为努力的方向，期望实现自身财务自由的同时，“make the world a better place”（让世界更美好），还能够功成名就，甚至能够影响世界。

(2) 虽然赚有一些闲钱，但不甘一生平庸，转而将创业作为实现自己想法和价值的途径，更多地去追求个人成就感的满足。

(3) 希望通过创业给自己争取更多的自由空间和选择权,摆脱每天朝九晚五的上班族生活。

这三种类型的创业理想适用于绝大多数创业者,尤其反映了当代年轻人的创业与生存理想。

近年来,在“大众创业、万众创新”号角的鼓励和指引下,越来越多的年轻人加入了创业大军,以期实现创富与人生理想。同时,大量的天使投资、创业投资(也叫风险投资)机构活跃在一线,急切地寻找好的投资项目。

然而不可忽视的事实是:上千个创业项目中能受投资人青睐、得到投资的寥寥无几;即使是那些拿到创业投资的企业,也只有不到1%能够上市。

这说明什么呢?

创业这个过程,理想很丰满,现实很骨感。

面对这样的环境,创业者在正式创业之前及创业过程当中的思想准备就显得尤为重要,特别是在创业过程中,几乎所有创业者都可能遇到很多挑战 and 不确定性,倘若没有做好思想准备就匆忙“下海”或是盲目“前行”,那么,被“拍回岸边”或“触到暗礁”、不幸“受伤”的可能性就将很大。

这也是我们在国家提倡“大众创业、万众创新”的大背景下,极力强调加强创业创新教育的一个重要原因。

二、创业决策的模型

不论是潜在的创业者还是正在创业的创业者,在作决策时,都会面临着各种潜在收益和机会成本的权衡取舍,也面临着许多风险和不确定性。在很多时候,作出明智的创业决策是非常困难的。

我们在相关理论框架的基础上综合分析了大量实际创业案例,总结出一个创业决策分析的蝴蝶模型(见图1),供大家参考。

我们认为一个人在决定是否创业的时候,至少应当从以下四个方面进行考虑。

第一,创业者的个性和动机。作为一个创业者,你是否拥有优秀创业者所需要与普遍具备的个性和动机?比如,渴望成功,愿意承担风险,能容忍不确定性,执着,具有领导力、牺牲精神和高度责任感,等等。

第二,创业者的知识、能力、经验、资源和网络。作为一个创业者,你是否具备开发这种机会所需要的知识、能力、经验、资源及网络。当然,这并不是要求创业者本身完全具备这些,也可以通过组建合适的团队来弥补个人的不足。

第三,创业机会的潜在价值。你是否发现了有价值的机会?创业者的想法可以多种多样,但并不是所有的想法都具有创业的价值。投入大量精力与资源去践行不具有潜在价值的想法,这极有可能会使创业者“竹篮打水一场空”。因此,是否发现及如何发现或创造有价值的机会,是创业过程中最基本的问题。

第四,创业者的学习意愿和能力。在创业过程中,各种内外部环境不断变化,

对创业者的能力要求也在不断变化。创业者必须要能与时俱进，这就需要有强烈的学习热情。创业学习贯穿创业的整个过程，因此，创业者的学习意愿和能力对创业的成败非常重要。

从创业决策分析的蝴蝶模型中，我们可以看出，上述四个方面作为蝴蝶的四只翅膀，对于蝴蝶的“展翅高飞”起着决定性作用。换言之，在创业决策中，只有当创业者充分考虑到这四个方面，其创业才能有更高的成功概率。蝴蝶模型可以解释：为什么某些人而不是另一些人会真正开发他们发现的机会？为什么很多创业者在开发一个好的商业机会过程中会失败？为什么有些基础条件相当不错的创业者仅仅是小打小闹？

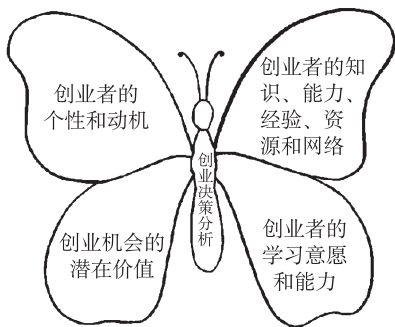


图1 创业决策分析的蝴蝶模型

结合上述模型，对于想创业的人来说，可以更理性地思考：

- (1) 现在是否存在合适的创业机会？
- (2) 现在是否是开始创业的好时机？
- (3) 如果现在就要创业，自身的优势和劣势是什么？如何补齐短板？
- (4) 如果希望在未来一段时间（如2年内）创业，现在应当做哪些准备？

对于那些正在创业的人来说，同样可以更理性地思考：

- (1) 现在的创业项目/企业是否值得你继续努力？你是否应当放弃？（例如，项目没有太大的前途，创业内容不是你的兴趣或优势所在，创业团队实力很一般。）
- (2) 是否应当调整创业企业的努力方向？（例如，现有项目缺乏成长的潜力，但创业团队很不错，可以继续合作探索新机会。）
- (3) 是否应当进行公司创业（内部创业）？（例如，已经发现很有价值的新机会，但创业团队和/或内部的组织和激励机制不合适。）



链接：在线课程

三、创业过程的三要素

那么，创业过程需要具备哪些要素呢？

创业教育领域的泰斗 Jeffrey Timmons 教授曾提出著名的 Timmons 模型。他认为，机会、资源和创业团队是创业过程中最重要的驱动要素。

要创造更好的价值,创业者首先要找到一个机会,然后需要组建合适的创业团队,整合相应的资源来开发这个机会。创业者还需要设计合适的商业模式、制定合适的创业战略并开发相应的商业计划,寻找潜在的投资人、合作者或供应商。而最终的实现则要靠团队良好的创业执行能力。创业团队的执行力,一方面取决于创业团队的组成,另一方面取决于创业企业的制度安排。其中,创业企业的制度安排又可分为三个层次:首先是治理层面,主要是股权和控制权的配置;其次是日常管理制度层面;最后是非正式的制度安排以及在创业企业发展过程中所形成的文化氛围。具体我们将在本书的“创业团队”这一章节展开阐述。

在整个创业过程中,机会、资源和团队这三个要素是动态演变的,创业领导者要努力寻求三者之间的匹配和平衡。同时,还必须关注环境、社区和社会。创业企业只有与其所处社区、社会的需求相吻合,并分担相应的社会责任,才能受到社会和大众的欢迎,才能实现创业的可持续性。这对于创业者的要求显然就更高了。虽然每个创业者的认知和能力都可以在创业过程中不断发展、不断提高,但在一开始就具备这种可持续发展的意识是十分重要的。

四、创业失败的内外因素

俄国著名作家托尔斯泰在其著作《安娜·卡列妮娜》中有一句名言:“幸福的家庭都是相似的,而不幸的家庭各有各的不幸。”1999年左右,一位当时在中国非常活跃的创业投资家用以类比创业成败的规律,他指出:“失败的企业大都是相似的,而成功的企业却有各自的成功之道。”可见,创业成功是难以复制的;但创业失败却是有规律可循的,可以通过学习避免和克服。

十多年前,我们参与了中关村科技园的核心园区海淀园的“十一五”发展规划研究。当时我们了解到,中关村科技园的新创企业在创业3年后有一半左右关门了,而中关村海淀留学生创业园的新创企业的创业3年后的“关门率”也在一半左右;创业者在创业过程中遇到的困难和挫折不计其数。我们进一步对中关村留学生创业企业进行了问卷调研和访谈,发现留学人员回国创业面临的主要问题大致可以归总为三个方面:(1)外部宏观政策和环境;(2)留学生创业过程中自身的问题,如市场开拓和团队建设问题;(3)创业支持体系不够完善,如融资体系、配套的商业和服务体系等。

20世纪90年代,美国学者曾做过相关的大样本调查统计。结果显示,两年内新创企业的失败率达到了23.7%,4年内的失败率达到51.7%,而6年内则高达62.7%!究其失败原因,主要取决于经济环境因素、财务困境、创业者缺乏经验等。其中,经济环境因素是导致创业失败的最主要原因,该调查显示,47.4%的创业失败是因为经济环境因素。

经过研究整理,我们将影响创业成败的因素归纳为外部因素和内部因素。

外部因素:制度环境、宏观经济环境、技术创新的周期、行业的成长性和特定

区域的创业环境政策等，另外还包括运气的因素。

内部因素：企业的价值创造力和制度安排。企业只有更有效果和更有效率地创造价值，才有实现成长和成功的可能；企业只有拥有合适的制度安排，这种价值创造力才能得到保障和可持续的提升。

五、创业学习的关键

清华大学中国创业研究中心从 2002 年开始开展全球创业观察——中国的研究，历年研究结果表明：中国的创业活动在全球中处于相对活跃状态；中国的创业机会较多，国民的创业动机较强，但创业能力相对不足，亟需通过创业教育和实践智慧的积累提高创业能力。

虽然创业维艰，但创业成功也并没有很多人想象的那么神秘和高不可攀。《基业长青》的作者在大量的案例对比研究后，有一个非常重要的发现：很多伟大的企业在成立之初，并非拥有“伟大构想”。他们之所以成为伟大的公司，是因为他们做出若干最好的行动；而他们之所以能够做出若干最好的行动，“不是因为详细的策略规划，而是依靠实验、尝试与错误、机会主义”——这是一个自我探索和学习的过程。这一点与近年来备受业界青睐的“精益创业”的理念是非常相似的。

不过，很多创业中的规律不需要完全靠自己去探索，创业者可以通过不同方式向创业前辈、学者等学习。正如亚杰商会所提出的口号“成功无法复制，智慧可以传承”，创业的知识和智慧是可以传承的。创业是可以学习的，也是需要学习的：创业精神是可以培养的，创业的方法和技能是可以通过训练来提升的，很多创业失败也是可以避免的。但创业的成功绝不是一蹴而就的。

那么创业者如何进行创业学习？我们在多年开展创业教育的过程中总结出，（潜在）创业者要从“感性”“理性”和“悟性”三个方面开展努力。

（1）感性认识

通过不同的方式增加对创业的感性认识，如直接接触和了解创业者的创业之旅和创业心路，大量了解不同的实际创业案例（包括成功和失败），参与创业企业（包括实习和参与创业），对一些产业进行深入调研。

（2）理性分析

通过学习创业及相关管理学的理论和方法、深入分析实际的创业案例、开发实际的商业计划书和参加创业大赛等，可以提高对创业的理性认识，培养独立分析判断现象的能力。

（3）悟性和洞察

通过学习、调研、创业实习和创业实践，要善于把感性认识和理性认识两者有机结合，形成自己对创业的独到理解和洞察力，不断发展自己，以达到在未来创业实践中“因地制宜，因敌制胜”的境界。

六、本书的结构

本书以创业过程为主线，围绕创业者在创业过程中遇到的实际问题展开讨论。全书的总体逻辑和结构，亦即创业管理全过程见图2。创业者的个性、动机和能力是一切创业活动的起点，当被特定时间和场景下的创业机会触发，创业原动力将转化为实际的创业行动；创业者通过组建创业团队、制定商业计划、获取资源、开展创业融资等行动来创办新企业；基于恰当的商业模式和创业战略，新创企业逐渐成长壮大，这一阶段企业需要具备匹配其成长速度的自我学习和管理能力，并具备危机管理意识，经过艰苦卓绝甚至险象环生的创业管理历程，一个相对成熟的企业才能够形成。成熟的企业也会面临新的技术和市场变化的挑战，需要在适当的时候开展公司创业行动，以保证企业的可持续发展。

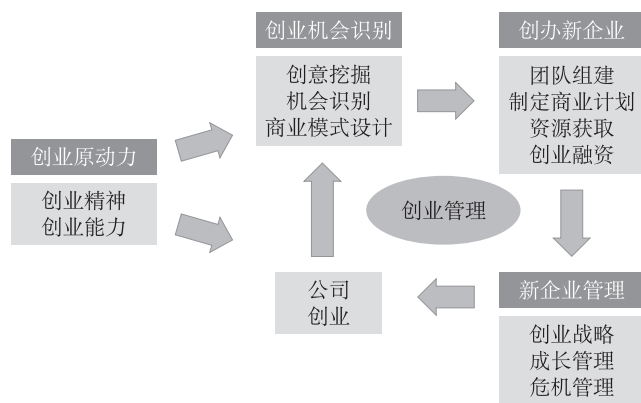


图2 创业管理过程

本书力求理论密切联系创业实践，特别是中国的实践。一方面，希望能够尽可能地向实际创业者、创业管理的学习者以及研究者展现创业过程中需要注意的问题，以及解决问题的思路、方法与技巧；另一方面，对于创业研究中的重要问题，包括机会识别、商业模式、创业团队及其制度安排、创业融资、创业战略、成长管理、公司创业等进行理论探讨。这些理论方面的探讨也希望能够给实际的创业者、公司创业的领导者与研究者以思维方面的启迪。



第 1 篇

PART

创业精神与创业过程

第 1 章 创业与创业精神

第 2 章 创业过程

创 业 与 创 业 精 神

创业型社会的出现可能是历史上的一个重要转折点。

——彼得·德鲁克

学习目的

1. 了解创业的概念和类型，理解创业的本质；
2. 了解创业与创新的区别和联系；
3. 了解创业精神和创业活动对经济增长的作用；
4. 了解影响创业活动的主要环境因素；
5. 了解创业教育对创业者提升创业能力的意义。



惠普（HP）车库：硅谷的主要诞生地

20 世纪前半段，斯坦福大学所在的地区其实还是一个农业区，并非生产芯片的“硅谷”，而是盛产大樱桃的“大樱桃谷”。当年，斯坦福大学教授 Frederick Terman 鼓励他的学生在本地创立自己的电子企业，而不是到东部的成熟企业就业。Terman 教授的两个学生 William R. Hewlett 和 David Packard 响应他的倡议，于 1938 年在美国加州帕洛阿尔托市一间狭窄的车库里开发出他们的第一个产品：音频振荡器^①。这就是后来成为全球科技企业巨头的惠普（HP）公司。

惠普的发展对硅谷的发展产生了深远的影响，惠普公司在创业和成长过程中的“惠普之道”管理文化也得到全世界的广泛认可。

^① 本段内容引自美国加州政府在惠普车库门前设立的纪念碑（纪念碑 No. 976）。

作为对于惠普创业精神的肯定, 惠普车库被美国加州政府列为历史文物, 并于2007年被列为美国全国性文物。

1.1 创业的概念和类型

1.1.1 概念

狭义的“创业”, 就是创建新企业(start-up)。广义的“创业”, 是指一种管理风格, 它“不考虑现有资源的限制, 去追寻机会”^①。创业教育大师 Jeffrey Timmons 对创业的定义为: “创业是一种思考、推理和行动的方式, 它为机会所驱动、需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。”哈佛大学商学院教授 William Sahlman 和 Howard H. Stevenson 指出, “创业精神不仅仅在创办新企业时需要, 大企业、非营利机构同样需要创业精神。”

创业的本质是有价值的机会与具有创业精神的人之间的结合(Baron 和 Shane, 2005), 创业是一个过程。

1.1.2 创业和创新的关系

一部分创新是通过创业来实现的, 创业和创新常常密不可分; 但还有相当多的创新并非通过狭义的创业(创建新企业)来实现的, 它们可能通过技术授权或者企业内部现有组织来完成; 另外, 相当多的创业活动, 可能其重点是现有技术在新市场中的应用, 或者是商业模式创新, 而不是技术创新。

创业和创新之间的关系见图 1-1, 二者既有所交叉, 又有所区别。

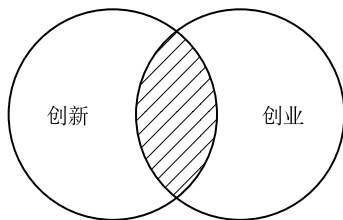


图 1-1 创业与创新的关系

Shane (2001) 对麻省理工学院 1980—1996 年间的 1 397 项专利商业化情况进行了实证研究。他发现, 新技术的重要性越大、突破性创新的程度越大、专利保护的范

^① 哈佛大学创业学科的第一位教授 Howard H. Stevenson 对创业的定义。

1.1.3 创业的分类

我们可以从产品/服务和市场这两个维度对创业进行分类（见图 1-2），包括：成熟的产品/服务应用于成熟的市场、新兴的产品/服务应用于成熟的市场、成熟的产品/服务应用于新兴的市场、新兴的产品/服务应用于新兴的市场，其中前三类更为常见。

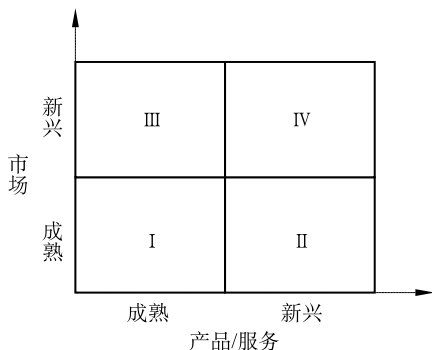


图 1-2 创业的类型

1.2 创业、创业精神与经济增长

19 世纪中后期的美国，运输和通信技术方面的革命使企业可以比市场更为有效地协调生产与流通的各个环节。这种企业内部交易成本的大幅度降低，史无前例地拓展了企业可能存在的边界。这个时代的企业家对生产设施、销售和批发网络以及内部管理都进行了大规模的投资，从而为企业家带来了大规模收益。规模为这个被钱德勒称为“管理资本主义”的时代拉开了经济高速增长的序幕。规模成为整个时代的主旋律，即所谓大规模生产一定以大规模销售为前提，大规模销售一定以大规模消费为前提。

在这种增长模式下，诞生了一批以规模为竞争导向的企业。这些企业在战略上基本围绕扩大规模组织实施企业行为。一方面，为进一步获得成本优势，企业要对生产技术进行投资，或者直接通过横向并购获得技术；另一方面，为了充分利用闲置产能，企业通过多元化方式进入相关市场。在石油化工、汽车制造、零售等规模经济规律表现最为明显的行业，诞生了一批规模增长迅速的公司代表。在此过程中，新兴的资本市场也在为企业的增长推波助澜。它们通过为企业的大规模增长提供制度上和资本上的准备，使企业的扩张战略成为现实。

20 世纪末的美国，由计算机技术和互联网技术引发的技术革命，对经济增长的传统模式提出了挑战。这种“破坏性创新”的技术突变使一批昔日的“恐龙企业”

步履艰难,但催生了一批具有创新和创业精神的时代宠儿。微软、思科、eBay、亚马逊、Google 等就是其中的优秀代表。这些企业从零开始拔地而起,借助于新的商业理念和经营方式获得了巨大的商业成功。它们从诞生之日起,就将创新和创业行为作为企业的常态而非起点。一如微软的创始人比尔·盖茨所言:“微软离破产永远只有 18 个月。”甚至在 1998 年微软遭到垄断诉讼案、面临被拆分风险的时候,微软总裁鲍尔默仍然表示:“即便在 5 年前,我们一直觉得微软是一个小公司,还处于创业阶段。”这绝非创业者的哗众取宠,也不是“沉重的危机感”之类简单的溢美之词。这种永远处于“创业状态”的经营思想,体现在产品开发、团队培养、营销方式等企业经营活动的方方面面。甚至连企业并购行为也不再是围绕扩大生产规模和市场范围,而是更多希望通过并购获取技术与专利、领先的用户、创新的思想与创业的团队,并保持自己的创新能力与创业精神,以捍卫其市场中的竞争地位,如微软收购 Hotmail、Google 收购 Waze、英特尔公司收购 Mobileye,等等。2012 年,Facebook 宣布以 10 亿美元(现金加股票的方式)收购在线照片共享服务商 Instagram。当时,Instagram 还是个早期创业企业,只有 16 名员工。Facebook 在收购声明中表示,“迫不及待地要和才华横溢的 Instagram 团队提升移动端的体验。”

专栏

2017 年 3 月,英特尔公司以 153 亿美元收购了以色列的创业企业 Mobileye(御眼公司)。Mobileye 公司一直处于自动驾驶科技前沿,其旗下的软件 EyeQ 得到了全球汽车制造商的广泛采用,其功能是帮助实现自动驾驶汽车以及其他车辆正常行驶时的停车和紧急制动。目前,有 1 500 万辆汽车安装了这一系统,还有数百万车辆计划使用。这一系统还能从安装的摄像头中持续更新数据,而这正是自动驾驶汽车使用的地图所必备的。通过对 Mobileye 的收购,英特尔希望挤入开发智能汽车的科技公司行列。

如同 19 世纪以规模经济为核心的企业扩张一样,创业和创业活动的成功也离不开资本市场的帮助。但与当时大不相同的是,投资人不再以企业规模、市场份额,甚至利润作为投资的依据,而是把新的理念、新的技术、新的商业模式作为投资的目标。创新、创业成为投资关注的焦点。无论是产业界,还是资本市场,创新和创业都将成为重要的战略目标。创新和创业成为经济增长的主要手段。创新和创业取代了规模成为新经济增长的主旋律。

虽然我们还没有完全掌握创业和创业活动推动经济增长的客观规律,也不完全清楚创业活动通过何种机制推动宏观经济增长。但一些统计数据 and 调查确实能够体现出经济增长与创业活动之间存在的紧密联系。根据全球创业观察(Global Entrepreneurship Monitor, GEM)历年的调查研究发现:创业活跃程度比较高的国

家，特别是机会型创业活跃的国家，如中国、美国、加拿大和以色列等，其经济增长率和就业率也较高；创业活跃程度比较低的丹麦、芬兰、法国和日本，经济增长率和就业率也较低。

如果我们拨开宏观经济的纷繁芜杂，细微观察公司的个体行为表现，就更能够凸显创业和创业精神对经济增长的作用。创业精神和创业活动对微观主体的影响主要集中在三个方面：首先，创业精神和创业活动产生了大量的中小型企业。这些中小型企业为经济总量以及就业作出了巨大的贡献。其次，活跃的创业活动催生出一批高成长性的创新型创业企业，它们成为国家经济的中流砥柱。最后，一些成熟的企业也凭借创业活动和创新精神获得了新生，使“昔日的大象”能够“翩翩起舞”。

提到创业活动对经济总量的贡献，人们最容易想到的就是新创企业对经济的贡献。这是由于人们经常将新创企业与创业活动紧密地联系在一起。虽然前者不能涵盖全部创业活动（如大公司创业），但讨论新创企业对经济总量的增长也确实能够帮助我们理解创业活动对经济增长的贡献。根据 GEM 2003 年的研究报告，40 个参与本年度 GEM 研究的国家和地区的总人口数 40 亿，大约占全世界 63 亿人口的 63%。在这 40 亿人中，有 24 亿人在 18~64 岁，这是大多数国家和地区的就业年龄。在这 24 亿人中，又有 2.97 亿人（占 12%）所在的 1.92 亿个企业完成了最初的创业工作并已运作 3 年。其中 2003 年美国有超过 2 000 万的人参与新创企业的创业活动，创建的新企业数超过 1 000 万家。其中，印度 1.07 亿人建立了 8 500 万家企业，中国则有 1.42 亿人创建了 1 900 万家新企业。

对于当前的中国经济而言，有效的“大众创业、万众创新”有着特别重要的实际意义。中国经济在持续增长的过程中，要逐渐实现从粗放型经济向集约型经济的转变，有效的创业创新活动是解决这个难题的重要途径之一。

根据 GEM 中国研究报告，2014 年，我国创业活动指数（15.53）高于美国（13.81）、英国（10.66）、德国（5.27）、日本（3.83）等发达国家。机会型创业的比重增加，有 2/3 的创业者创业基于机会，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。

由于中国目前是一个内部发展相对不平衡的经济体，所以从区域创业活动的表现与区域经济总量之间的关系也能看出创业活动与经济增长之间的联系。创业活动活跃的地区，如长江三角洲地区、京津地区、珠江三角洲地区的经济相对比较发达；而创业活动相对沉寂的地区，如黑龙江、海南、西藏等地区，其经济总量也相对较小。

新创企业对经济的贡献不仅仅体现在其总量对经济和就业的帮助。许多创业活动直接诞生的是对国家经济命脉有着重要影响的世界级企业。微软公司由比尔·盖茨创建于 1975 年，当时员工只有 4 人，创业资金是 3 000 美元，到 1977 年年底销售收入达到 382 万美元，年增长率为 636%。截至 2004 年 5 月，已经达到 2 780 亿

美元。而微软的产品已经渗透到国民经济、人民生活、国家安全的每一个角落。思科公司由斯坦福大学的两位教师于1984年发起成立。成立初期,公司得到了200万美元的风险投资,于1986年推出第一批产品。1990年2月16日,思科作为互联网设备制造供应商股票上市,当年的年度收入为6900万美元。自此以后至2001财政年度,公司的营业额每年以超过40%的速度递增(只有1998年例外)。按照钱伯斯的梦想,思科公司将在25年内完成通用电气公司100多年才能完成的任务。2000年3月24日,思科在纳斯达克股市超过微软和通用电气,市值达到5792亿美元,成为当年世界股市市值最高的股票。这些新创企业中的翘楚企业,不仅为社会提供了大量的投资和就业机会,同时也带动了上下游产业派生出大量的新创企业和创业活动。

许多正走向世界舞台的中国大企业也同样是本土企业家创业精神和创业活动的结晶。1984年,11个怀着产业报国的科技人员,靠着20万元启动资金,在一间破旧的小平房里,创建了联想公司。20年后,联想通过并购IBM公司的全部PC(个人计算机)业务一跃成为占全球PC市场份额第三位的产业领袖。随着新公司总部迁往纽约,联想集团成为一家真正意义上的全球化企业。成立于1988年的华为技术有限公司,当初只有14名员工,2.4万元资产,依靠销售国外小型交换机维持企业的发展。2004年,华为公司全球销售额达462亿元,其中国内销售额273亿元;国际销售额22.8亿美元,占总销售额的41%。2004年,华为公司的业务范围覆盖了90多个国家和地区的300多家电信运营商,其中不乏德国、法国、英国、西班牙、葡萄牙、美国、加拿大等欧美发达国家。由于有着更好的创业环境,正在崛起的中国第二代企业家正在用更快的速度完成他们的创业梦想,百度、阿里巴巴、腾讯、搜狐、携程等都是其中的代表。创业精神和创业活动在中国这块古老的土地上,将不断地催生着新的产业领袖,也必将孕育出中国人创办的世界级企业。

不仅是新创企业的创业活动对经济增长发挥着积极的作用。随着许多成熟企业对外投资和企业内部创业的活跃,成熟企业内部的创业活动也日益成为经济增长的推动器。3M公司,这个最具创新精神的古老企业,企业内部的创业活动,每年为公司创造30%以上的营业收入。苹果电脑公司,这个一度濒临危机的企业,利用公司内部创造的iPod+iTunes这个新的产品和商业模式获得新生的力量,并将另外一个老牌企业索尼公司逼入困境;之后,苹果电脑公司改名苹果公司,并推出了iPhone智能手机+Apple Store的商业模式,彻底颠覆了诺基亚、摩托罗拉等老牌手机巨头的“手机帝国”。

中国的许多成熟企业也通过投资企业内部或外部的创业活动获得了增长。与中华人民共和国同时诞生的华润公司,是设立在中国香港的一个贸易窗口企业。1992年通过注资永达利成立“华润创业”,拉开了公司内部创业的序幕。通过近十年的努力,最终完成了一个由贸易企业向大型企业集团转变,成为地产、啤酒和零售三个产业中的国内龙头企业。如出一辙的是,先前以粮油贸易为主业的中粮集团,通过公司内部创业活动,转而成为一家集贸易、实业、金融、信息、服务和科研为

一体的大型企业集团。成功地完成了内部创业的中粮集团，横跨农产品、食品、酒店、地产等众多领域，自1994年以来，一直名列美国《财富》杂志全球企业500强。通过各种形式鼓励公司内部创业，使公司获得新的增长，已成为诸多成熟企业选择增长的有效方式，也是成熟企业推动经济增长的一个重要途径。



链接：在线课程

1.3 创业精神与社会发展

人类进入机器大工业社会最伟大的发明之一就是大企业、大组织的社会存在方式。在工业社会中，人类逐渐学会了依赖程序、流程来组织协调成千上万个独立个体行为的方法。组织使个体能够围绕同一个目标进行分工协作，专业化使单位工作效率得到极大的提升，组织使规模经济得以实现。组织成为社会最重要的结构单元，而个人，如果还存在纯粹意义上的个人的话，也都是作为组织中的人存在。在专业化分工和组织规模极大地提升了社会产出效率的过程中，人类自身感受到的幸福感并没有得到同样的提高。在一定意义上，它反而成为禁锢人类自由、压抑人类天性、掠夺人类天赋的经济怪兽。

一个有效率的企业能否同时是保持人类天性的组织？如何有效地解决组织效率与个人自由之间的矛盾？工业社会带给人类极度丰富的物质财富的同时，能否拯救人类正在失去的幸福感？这些问题自工业社会诞生以来就不停地受到来自社会学家的质疑。经济学家企图为这种被工业社会扭曲的人类心灵提出种种合理解释。但无论我们如何“合理地”解释工业社会中人类所表现出的贪欲、自私是多么符合人的天性，现实却是：在企业获得利润的同时，能否同时帮助人类获得心灵的解放和个性的张扬，是工业社会永远无法回答的问题。

在20世纪70年代，德鲁克便宣称，美国已经由管理资本主义社会转型为创业型社会。虽然至今我们仍然没有观察到创业型社会作为一个独立的社会发展阶段应有的特征，但创新精神和创业活动确实在方方面面影响着我们的社会。

首先，创新精神和创业活动的兴起将“人”推向了整个社会发展的中心。由于创业和创业活动更依赖人的创造性和主动性，使整个社会更加关注人的发展。在工业社会中，企业中的角色基本可以简化为股东、管理者和一般性员工（大多数经济学家的企业模型也是如此构建）。股东出资成为这个企业的所有者，管理者分配并监督员工的劳动成果，而员工则将自己无差异的劳动时间交由他的上级支配，从而获取劳动力再生产所需的收入。对于员工来说，工资是企业支付的维持生活的必要生存条件；对于企业来说，工资是支付给员工的成本。工资是连接企业和个人的重要纽带，同时又是企业和个人之间的矛盾焦点。在这种价值体系下，企业总是偏向于低估人的价值，而员工则往往愿意高估自己对企业的贡献。

在以创新为主导的经济发展模式下，一方面，外部环境的巨大不确定性、技术的高速变迁、决策速度要求越来越快等因素，使“老板决策，员工执行”的企业管