

# 创业管理学历年卷背诵省流版

---

## 创业与创业精神

---

- 创业中最重要的是创业人
- 培养创意、创新、创业三创型人才

补充：

- 创业理想分类
  1. 志存高远，以企业上市为目标，在让自身财务自由的同时，让世界更美好
  2. 有闲钱，不甘平庸，更多追求个人成就感的满足
  3. 通过创业摆脱朝九晚五
- 创业决策模型
  1. 创业者的个性和动机
  2. 创业者的知识、能力、经验、资源和网络
  3. 创业机会的潜在价值
  4. 创业者的学习意愿和能力
- 创业三要素：机会、团队、资源
- 经济环境因素是导致创业失败的最主要原因
- 创业的分类
  - 产品服务是新兴还是成熟
  - 市场是新兴还是成熟
- 

## 创业过程

---

- 新企业的建立标志着度过种子期
- 获取正当性的三种战略
  - 杠杆
  - 协调
  - 制定
- 精益创业可分为“探索”和“执行”两个阶段
- 创业过程三阶段
  1. 机会识别
  2. 创办新企业
  3. 新创企业的成长管理
- 机会识别：创意、机会、商业模式三方面
- 组建创业团队两个问题：
  1. 创业团队成员是否具有适当的角色定位，是否具有基本素质和专业技能
  2. 成员是否能够团结合作、优势互补
- 成长管理

- 战略管理
- 成长管理
- 危机管理
- 创业的生命周期
  1. 种子期
    - 停留在头脑中的创意和机会，对机会、商业模式、产品技术的探索
    - 新企业的建立标志着度过种子期
  2. 初创期
    - 新产品雏形形成，组织架构初步形成
    - 赢得足够顾客，有稳定现金流才能进入下一阶段
  3. 发展期
    - 初步摆脱生存困扰，开始考虑盈利，组织架构开始膨胀
    - 下一步要持续创新，应对新出现的竞争者
    - 考虑建立一套合理的管理制度
  4. 成熟期
    - 市场份额较大，盈利剧增，技术和市场风险降低，管理风险增大
    - 往往出现阻碍创新的情性和障碍，需要思考如何保持竞争力
    - 主要问题：进行多元化管理经营
- 商业模式
  - Timmons模型：商机、资源、创业团队
  - sahlman模型：人、机会、外部环境、创业者的交易行为
  - 创业行动模型：提高组织效率、正当性

## 创业机会

---

- 创业过程的核心是创业机会问题
- 创业机会的发展：
  - 未精确定义的市场需求或未得到利用/未得到充分利用的资源和能力
  - 商业概念
  - 商业模式
  - 商业计划
- 影响机会评价的四要素
  1. 创业经历：创业者的创业经历，首次创业可能会过于自信，经历丰富可能会较为谨慎
  2. 行业经验：企业工作经验对创业者能否做出正确判断有重要影响作用
  3. 管理经验：掌握更多的决策经验和资源管理能力
  4. 行业的新兴程度：行业越新，之前的经验越没用
- 机会开发过程包括机会的识别、评价和开发
- 识别与开发的三个过程  
感知、发现、创造
- 弱关系获取信息，强关系获取资源

- 机会是创业的必要条件，不是充分条件
- 决定机会之窗长短的因素：
  - 限制其他创业者模仿的机制
  - 减缓信息扩散的速度或让他人认识信息方面存在迟滞
  - 其他人无法模仿、替代、交易或获得稀有的资源
- 四个维度的因素影响产业的创业成功可能性：**知识、需求、产业生命周期、产业结构**

#### 1. 知识因素

一个产业生产产品或提供服务所需要的知识情况，主要指生产过程的复杂程度、产业创造新知识的水平，创新单位的规模和不确定性的程序

- 研究与开发密集的产业更适合创业企业生存
- 技术创新的来源主要是公共部门而不是私人部门的产业更适合创业企业生存
- 较小规模单位即可实施技术创新的产业更适合创业企业生存

#### 2. 产业的需求因素

市场规模、市场成长性、市场细分情况

1. 市场规模。市场规模越大，新企业更容易获得盈利，发展更好
2. 市场成长性。快速成长的市场中，原有企业不能完全满足市场，新企业的发展空间大
3. 市场细分情况。细分明确的产业更容易让新企业找到其中没有被满足的“缝隙”，从而得到生存发展

#### 3. 产业的生命周期

- 产业成长期比衰老期更是一种创业企业的生存，越在发展初期新企业越容易进入
- 产业进入成熟期的标志是出现通行标准。标准出现前比出现后更适合创业企业生存

#### 4. 产业结构

- 资本密集程度越高，越**不适合**创业企业生存
- 规模经济效应余额显著，越**不适合**新企业生存
- 产业市场份额越集中，越**不适合**新企业生存
- 以中小企业为主的产业**适合**新企业生存

#### • 创业机会的分类

德鲁克指出，在产品市场的创业活动有三大类机会

- 由于新技术的产生，创造新信息
- 由于时间和空间的原因导致信息不对称而引起市场无效，利用市场失灵
- 当政治、管制和人口统计特征发生重要变化，与资源利用相关的成本和利益便会发生转变，这些转变可能创造机会

#### • 机会的类型

- 市场需求未识别 / 已识别 × 资源和能力确定 / 不确定
- 未识别+不确定：梦想
- 未识别+已确定：技术转移
- 已识别+未确定：问题解决
- 已识别+已确定：企业形成

# 商业模式

---

- 商业模式核心三要素：顾客、价值、利润
- 商业模式三S原则：
  - Simple简明
  - Scalable可拓展
  - Sustainable可持续，形成进入门槛
- 企业提供的核心价值：产品、价格、渠道、服务、体验
- 国内成功商业模式的常见类型：复制、替代、革命性创新
- 逻辑主线：价值创造，价值传递，价值分享、收入获取

一些关键问题

- 目标客户
  - 为顾客创造的价值是什么
  - 如何传递价值
  - 如何分享创造价值、实现盈利
- 为顾客提供的价值分类：核心价值、重要价值、辅助价值
  - 商业模式和创业战略的关系

商业模式更多考察由建立和运营企业所必须的各个环节构成的完整要素链，起源于商业机会，考虑相关利益主体之间如何共赢

创业战略在于规划从创业机会、组织资源通向创业目标的道路，充分考虑到竞争因素

同样的商业模式下，可以采取不同的竞争战略

联系：都派生于共同的市场机会，服务于共同目标

- 合理性：

商业模式合理是创业成功的最基本条件之一

四个核心内容：收入来源、成本的主要构成、所需要的投资源、关键的成功要素

## 创业者和创业团队

---

- 成功创业者应该有的品格：
  - 胸有抱负、目标明确  
愿景、机会和目标导向
  - 富有创新、自我激励  
自信乐观、百折不挠
  - 团队精神、善于学习
  - 诚实正直、精力充沛
- 优秀的创业者关注的是机会而不是资源、结构或战略
- 创业团队的组建方式
  1. 相似性：性格特征和创业动机，尤其是价值观和信念。相似往往更容易合作。
  2. 互补性：性格、能力、背景上的互补。团队成员为创始人起到补充和平衡的作用，贡献会更大。

- 3. 渐进性：不断完善团队的建设
- 4. 动态性：团队成员不断调整，去留。股权分配需要注意到这种动态性
- 怎样合理分配报酬：
  - 体现差异化
  - 注重业绩
  - 充分考虑灵活性
- 共同创始人：2-3个
- 不适合的人选：
  1. 长远目标分歧
  2. 投机
  3. 完美主义。创业需要抓住机会、迅速行动，完美主义会错过机会
  4. 极端独立。创业需要听取他人意见
  5. 平等主义。初期企业的管理制度不太能做到完全公平，一定程度的专制也有助于初期企业的发展
  6. 追求梦幻组合。从实际出发，不过度追求团队的完美
- 高水平创业者更倾向于承担中性风险
- 股权分配
  - 目标：提高治理效率特别是决策效率、为未来发展奠定治理基础
  - 核心问题：剩余索取权和控制权的配置。
  - 基本依据：每个创始人对创业企业的贡献度、重要性和其承担风险的程度
  - 雁行股权：发起人如果的确有能力和威望成为团队核心，拿较多股份，其他人按照重要性和加入团队时间分配
- 成功创业团队的共同点：
  1. 凝聚力
  2. 合作精神
  3. 完整性：保证工作质量、员工健康或其他相关利益不受侵犯
  4. 长远目标
  5. 对收获的看法：衡量成功程度的标准
  6. 致力于价值创造
  7. 平等中的不平等
  8. 公正性
  9. 共同分享收获
- 激励原则：
  - 物质激励和精神激励相结合
  - 正激励和负激励相结合
  - 内在激励和外激励相结合
  - 按需激励原则
  - 组织目标与个人目标相结合
  - 严格管理与思想工作相结合

# 商业计划

---

- 商业计划书的作用：计划、营销
- 商业计划书从三方面分析：市场、投资者、创业者自身
- 步骤
  1. 将商业计划构想细化
  2. 市场调研
  3. 商业计划书写作
  4. 商业计划书的检查和调整
  5. 商业计划书的推介。通过以下四个问题阐述：做什么、解决什么问题、与同类产品和服务有何区别、为什么值得投资者关注
- 六大要素：
  1. 商业模式
  2. 市场
  3. 产品
  4. 竞争
  5. 管理团队
  6. 行动
- 摘要

重点传达五点信息：

  1. 创业理念是正确的
  2. 商业机会和发展战略是有科学依据并充分考虑的
  3. 企业有管理能力
  4. 创业者清楚知道进入市场的最佳时机
  5. 企业的财务分析是实际的
- 基本要求
  1. 力求准确
  2. 简明扼要
  3. 条理清晰
  4. 注意语言
  5. 强调可信性
- 商业计划中最重要的部分是市场分析
- 市场分析：产业分析、目标顾客、竞争分析
- 4P战略：产品product、定价price、渠道place、促销promotion

第一要素是产品

# 创业融资

---

- 创业对象的投资就是一般说的“小企业”
- 投资退出方式：

- 公开上市
- 兼并收购
- 回购
- 股权转让
- 融资方式
  - 自融资
  - 天使投资
  - 创业投资
  - 其他融资方式
    - 银行贷款、创业基金、供应商信贷支持、上市
  - 股权和债权融合
  - 上市
- 风险
  - 创意与技术风险——市场风险——财务风险——创意与技术风险
  - 核心是团队风险
- 价值评估的方法
  - 折现现金流、创业资本、比较法、用户数与单个用户价值、实物期权