

# 创业管理学整理

---

## 回忆卷

---

[2022—2023夏学期创业启程回忆卷 - CC98论坛](#)

[22冬创业启程回忆卷 - CC98论坛](#)

## 绪论

---

### 创业的理想与现实

- 创业理想背后是创业动机
- 创业理想的分类
  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

蝴蝶模型

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
- 还必须关注环境、社区、社会

### 创业失败的内外因素

- 经济环境因素是导致创业失败的最主要原因
- 外部因素：制度环境、宏观经济环境、技术创新周期、行业成长性、区域创业环境政策、运气
- 内部因素：企业价值创造力和制度安排

### 创业学习的关键

1. 感性认识
2. 理性分析
3. 悟性和洞察

# 第一章 创业与创业精神

---

## 1.1 创业的概念和类型

### 概念

- 狭义：创建新企业
- 广义：指一种管理风格，不考虑现有资源的限制去寻求机会
- 创业是一种思考、推理、行动的方式，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

### 创业与创新

二者既有交叉，又有所区别

一部分创新由创业实现，相当多的创业活动重点不是技术创新

### 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

自由组合形成四种创业类型，其中前三种（除了新兴+新兴）较为常见

## 1.2 创业、创业精神与经济增长

- 19世纪中后期美国，大规模投资，规模成为时代主旋律，诞生了一系列以规模为竞争导向的企业
- 20世纪末，创新企业开始出现，创新和创业成为经济增长主要手段，成为主旋律

创业精神和创业活动对微观的影响：

1. 产生大量中小型企业，贡献经济总量
2. 活跃的创业催生创新性企业
3. 成熟企业凭借其获得新生

中国经济在实现从粗放型到集约型的转变，有效的创新创业活动是解决途径之一

新创企业的贡献：

- 对总量、经济、就业的影响
- 产生对国家经济命脉有重要影响的企业

## 1.3 创业精神和社会发展

1. 将“人”推向了整个社会发展的中心。

更依赖人的创造性和主动性，整个社会更关注人的发展

从人的管理转移到人潜能的开发，充分发掘和利用人的能力和天赋

2. 使人们逐渐从工作本身获得满足感和成就感

更多的热情，更多的兴趣

工作内容多样化，担任多重角色，干中学

3. 充分保障了社会良好的流动性

依靠个人奋斗获得成功

## 1.4 创业环境

创业环境条件分为一般环境条件和创业环境条件。

- 一般环境条件，不直接对创业活动产生影响，主要作用于创业的环境因素
- 创业环境条件（创业生态体系/系统）：包括11个直接影响创业的方面

被关注最多的是政府在增加创业活动和效率方面的作用

中国影响创新的因素：

- 明显差距：金融支持、研究开发转移、政府项目、创业教育
1. 整体经济增长态势和增长方式转变
  2. 全球化浪潮和互联网经济
  3. 部分政策性垄断企业的进一步放开

## 1.5 创业教育

创业精神和创业能力是当代社会最稀缺的资源。

创业教育在机会识别、创业融资、创业企业的成长管理等方面能够为创业者带来一定的指导和借鉴

# 第二章 创业过程

---

## 2.1 理解创业的一般过程

- 创业过程指的是创业者发现和评估商机，并将商机转化为创业者对新创企业的成长管理的过程
- 无论对于实业人员还是投资者，对创业过程的理解都有重要意义
  - 实业人员能够了解困难和挑战，知难而行
  - 投资者能够对创业过程的漫长和艰巨性有完整的了解，审慎地评估投资对象
- 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
  - 创业开始于商机的发现
  - 创业成功的基本保证
  - 创意、机会、商业模式三方面
    - 创意：进入创业的起点，较大的不确定性
    - 机会，机会是创意的子集，机会具有市场价值识别和评价机会是创业者和投资者必备的素质之一
  - 商业模式：机会不能脱离必要的商业模式的支撑而单独存在良好的商业模式能够明确回答的核心问题是企业如何获取利润
- 创办新企业
  - 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
- 取决于成员之间是否有一个统一的价值观，是否做到了责任和利益的合理分配
- 开发商业计划
    - 意义
      - 对创业者行动起到良好的指导作用
      - 对新创企业内外部利益者是一种良好的沟通方式
      - 对企业本身可以据此获得必要资源，融资or政府支持
    - 组成部分
      - 对核心产品或技术进行详细阐述
      - 盈利模式和市场前景的大致规划
      - 创业团队组成，创业资源整合
      - 新创企业的发展战略，未来可能遇到的问题与解决方案
  - 创业融资
    - 内源式

个人投资、家庭成员投资

      - 成本低，渠道简单
      - 融资量有限
    - 外源式
      - 债务融资、股权融资
      - 融资成本高，适当放弃某些权益获得融资
  - 成长管理
    - 战略管理
      - 战略是首要问题
      - 重点在于战略位置的确定和战略资源的获取
    - 成长管理
      - 商业模式成长、业务快速成长
      - 培育相应核心能力、调整组织管理方式
      - 企业领导人是关键因素，创始人在不同阶段的角色需要适时转变
    - 危机管理
      - 技术危机、市场危机、财务危机、人力资源危机等
      - 普遍面临的挑战：被模仿危机

## 2.2 新创企业的生命周期

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惰性和障碍，需要思考如何保持竞争力
- 主要问题：进行多元化管理经营

## 2.3 创业中需要的资源

- 创业资源
  - 生产要素和支持条件
  - 必须时刻放在最重要位置，反复估量权衡
- 种类
  - 要素资源：直接参与企业日常生产、经营活动的资源
  - 环境资源：未直接参与，但可以极大提高企业运营的有效性资源
- 作用
  - 要素资源：直接促进新创企业成长
    - 场地资源：首要条件之一
    - 资金资源：产品研发和生产销售都需要大量资金支持
    - 人才资源：现代企业可持续发展的关键，高科技企业人才资源更为重要
    - 管理资源
    - 科技资源：加速产品研制和成型速度，缩短产品进入市场的时间
  - 环境资源：影响要素资源，间接促进新创企业的成长
    - 政策资源：政策的允许和鼓励，能够获得更多人才、贷款、投资等要素资源
    - 信息资源：为决策提供指导和参考依据，自己获得成本过高，一般由专业机构提供
    - 文化资源：对于企业和创业者有着极大精神激励作用
    - 品牌资源：所处环境的品牌效应，提高政府、投资商、企业对自身的认可度和信心，有助于企业获得其他资源

## 2.4 精益创业的理念和思维

- 核心思想：先市场中投入一个最简化可行产品，然后通过不断地学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代和优化，以期适应市场。
- 可分为“探索”和“执行”两个阶段
  - 探索：验证性学习，推出极简的原型产品，以最小的成本和有效的方式验证产品是否符合用户需求，不断迭代，最终确认用户
  - 执行：产品达到销售要求，建立公司开始商业运作
- 不再严格执行商业计划书，而是重在实验与用户反馈

## 2.5 三个重要的创业模型

- Timmons 创业模型
  - 三个要素：商机、资源、创业团队
    - 商机：创业成功的首要元素，应投入大量时间和精力寻找最佳商机
    - 资源：着眼于最小化使用并控制
    - 团队：关键组成要素，吸引风投家的往往是创业团队的能力
  - 可持续性：环境、社区、社会
- Sahlman 创业模型
  - 四个要素：人、机、外部环境、创业者的交易行为
    - 人：为创业提供服务和资源的人员
    - 机会：任何需要投入资源的活动，投入资源是为了将来的盈利性
    - 外部环境：所有影响机会产出，又在管理的控制范围之外的因素
    - 创业者的交易行为：创业者与所有资源供应者之间直接或间接的关系
  - 核心思想：要素间的适应性，能否共同协调整合共同促进创业的成功
    - 良好的人才资源
    - 前景良好的商业模式
    - 市场环境良好
    - 交易方式能够给所有利益相关者充分的激励
- 创业行动模型
  - 两大挑战：如何提高组织效率以提高竞争力、如何获取和管理组织的正当性使组织能够为大家接受
  - Zhang and White: 获取正当性的三种战略
    - 杠杆：杠杆利用正当性的现有来源
    - 协调：将创业行动与现有的制度规则和规范密切协调
    - 制定：促进制度环境重新定义正当性
  - 在此基础上提出创业行动整合模型

将正当性视为创业企业的重要资源，将获取正当性引入创业模型中

## 第三章 创业机会

---

### 3.1 创业机会：概念和存在的原因

- Timmons认为，创业过程的核心是创业机会问题
- 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

### 3.1.1 创业机会的概念

- 创业机会是指在新的生产方式、新的产出或新的生产方式与产出之间的关系形成过程中，引进新的产品、服务、原材料和组织方式，得到比生产成本更高价值的情形。（Casson）
- 换言之，创业机会就是通过把资源创造性地结合起来，迎合市场需求（或兴趣、愿望）并传递价值的可能性。
- 创业机会实际上是一个动态发展的概念，原本模糊，但随着时间推移逐步明确
- 机会的发展
  1. 最初状态：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
  2. 商业概念：市场需求被创业者精确定义出来，未得到利用/未得到充分利用的资源和能力被更精确地定义为潜在的用途  
核心观点是如何满足市场需求、如何利用资源
  3. 商业模式：商业概念不断成熟，不仅包括详细的和相互有差别的商业概念，还包括一个财务模型，需要明确价值创造能力带给特定使用者的利益和价值
  4. 最复杂的形式：现金流、活动日程安排和资源需求加入模型，变成完整的商业计划

### 3.1.2 创业机会存在的原因

- 经验解释
  - Case：来自工作活动，来自对企业现有产品的改进，来自识别出新的、未得到满足的市场
  - Burch：个人内部、外部环境
  - Timmons：在一个自由的企业系统中，当行业和市场存在变化着的环境、混乱、混沌、矛盾、落后与领先、知识和信息的鸿沟，以及各种各样其它真空时，创业机会就会产生。  
他总结下列因素：法规的变化、巨大行业变化、价值链和分销渠道的重构、知识产权的优势、现有的人员资本和管理的使用不当、创业精神、市场领导者不能满足或漠视顾客的需要
- 福利经济学解释

根本原因：市场失灵。完善的市场可以达到帕累托最优，不存在创业机会；不能实现最优就是市场失灵，从而存在创业机会实现潜在的帕累托改进

主要来源以下四个方面：

  1. 发现并利用信息
  2. 打破垄断
  3. 提高公共产品的私有化程度
  4. 创造外部性的市场
- 基于非均衡理论的解释
  - 人们对资源价值的判断不同是创业机会出现的必要条件
    1. 现有的价格不能完全反应与资源有关的信息
    2. 未来的信息无法完全还原到现有的价格信息上
    3. 创业决策并不都是最优决策
    4. 价格不能实时反映资源的生产力，不能自动实现变更

根本含义：由于价格体系不能完全反映机会的存在情况，不同的人对资源的价值判断可能会有差异，可能背离资源的潜在价值（生产力），这种价格和价值的背离就是有利可图的机会。

  - 人们对资源的价值有不同判断的原因

1. (Kirzner) 市场决策过程要求参与者猜测其他人的期望,而这种决策建立在运气、直觉、探索和准确或不准确的信息基础之上,使得这种决策常常不正确,从而产生对资源价值的不同判断
2. (Schumpeter) 经济运行的常态是非均衡状态,技术、政治、社会、管制及其他变革类型不断产生新信息,改变了资源的价值和其均衡价格。然而信息分布不完全,所有人不能同时获得新信息。

由于运气、直觉、私人信息的不同,对市场的推测和判断就不同。

因此,创业机会出现,至少要求创业者与资源所有者和其他创业者的价值判断不同。

- 基于社会学理论的解释

制度既会对创业者的机会识别产生重大影响,也会影响创业者如何去开发创业机会

创业者的创业行动可能对制度产生影响,包括产生新的商业实践、新的组织类型和新的制度结构。

## 3.2 创业机会的期望价值: 选择利于创业的机会

### 机会出现的产业

不同产业中,创业取得成功的可能性不同

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



## 机会之窗

分析创业浪潮起落背后规律，牢牢抓住机会，“风口”

在市场快速发展阶段，创业机会随之增多；发展到一定阶段，形成一定结构后，机会之窗打开；市场发展成熟后，机会之窗开始关闭。

选择那些“机会之窗”存在时间长一些的市场机会

- 产生创业机会之窗的原因

外部变化会带来创业机会，主要有四个方面的变化

1. 新技术的出现
2. 产业结构的变化
3. 政策、管制的改变
4. 社会、人口统计特征的变化

为什么会存在机会之窗的现象？

1. 因不均衡冲击产生的机会常常被其他冲击带来的新机会取代，原有机会消失
2. 即使没有发生新的冲击，竞争也会耗尽机会的利润
3. 在机会开发的过程中，有关机会的信息扩散，资源所有者根据创业者提高资源价值的行动提高资源价格，以分享一部分创业利润，使利润减少，降低追求机会的动力

- 决定机会之窗长短的因素

如何延长机会之窗

- 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

- 机会之窗的迁移

会在不同的产业和区域间迁移

产业间迁移：随着产业的生命周期而迁移

区域间迁移：区域间竞争，出现新的优势

- 机会的类型

- 市场需求未识别 / 已识别 X 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

## 3.3 创业机会评价

### 3.3.1 识别与开发的过程

- 从宏观上说，创业机会的出现是一个客观存在，特别是外部环境变化常常是创业机会出现的最重要源泉
- 对于某个创业者而言，真正意义上的创业机会是在他成功实现这个创业机会开发后的事后评价
- 机会开发过程包括机会的识别、评价和开发

- 识别市场需求或未利用资源 - 评价 - 开发商业概念 - 评价 - 开发商业模式 - 评价 - 开发商业计划 - 评价 - 开发新创企业
- 评价的人主要是创业者和投资人

### 3.3.2 机会评价方法

1. 阶段性决策方法：在机会开发的每个阶段都进行机会评价，判断其能否通过门槛进入下一阶段，不能的进行修订或放弃
2. 影响机会评价标准的四要素
  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

### 3.3.3 Timmons机会评价框架

8大类53项指标

八大类：行业与市场、经济因素、收获条件、竞争优势、管理团队、致命缺陷、创业家的个人标准、理想与现实的战略性差异

## 3.4 创业机会的识别与开发

### 3.4.1 创业机会识别的三个过程

感知、发现、创造

- 感知  
感觉到或认识到市场需求或未被充分利用的资源
- 发现  
识别或发现特定市场需求和专门资源间的配合  
前提条件是这些需求和资源可能在一个尚未运转的企业实现匹配
- 创造  
以商业概念等形式创造一个独立的需求与资源的新的配合

### 3.4.2 创业机会的识别与开发

机会是创业的必要条件，不是充分条件，潜在的创业者必须决定如何开发利用机会

1. 关注创业者的能力和资源  
对机会的开发利用有影响的最重要因素是创业者个人组织配置资源的能力
2. 创业者的重要资源
  - 人力资本，既是正式教育的结果，也是非正式教育的结果
  - 机会识别能力
  - 社会资本：主体从社会结构、网络和成员关系中获取利益的能力  
可以将主体结合在一起增强组织内部的信任，并为了提供资源而对外部网络产生支持作用

弱关系：

核心家庭的紧密联系：强关系

## 第四章 商业模式

### 4.1 商业模式的概念

- 什么是商业模式

(Mitchell & Coles) 7W: 一个组织在何时何地为何如何和多大程度地为谁提供什么样的产品和服务, 并开发资源以持续这种努力的组合

(哈佛商学院): 企业盈利所需采用的核心业务决策和平衡

通俗定义: 描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的“故事”

- 什么是好的商业模式

- 核心三要素: 顾客、价值、利润

- 三个基本问题

你的顾客是谁、你能为这些顾客提供什么(独特的)价值、你是否能以合理的价格为顾客提供这些价值, 并从中获得合适的利润

- 好的商业模式应当能够为多方创造价值, 尽可能实现“多赢”

- 商业模式的本质: 利益相关则会的交易结构

- 成功的商业模式应是对现有方法的有效改进或突破

业务价值链分为两部分:

- 后端: 与生产相关

- 前端: 与销售相关

(Magretta) 所有新的商业模式是对存在于现有业务中的价值链的改变

### 4.2 商业模式的作用

#### 自身的商业价值和逻辑主线

- 商业价值

1. 作为规划工具, 促使创业者缜密地思考各方面问题

2. 让顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务

3. 让企业员工理解企业目标和价值所在, 从而调整自身行动和企业目标的和谐

4. 可以让股东更清晰、方便地判断企业价值和其在地市场中地位变化

- 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

## 商业模式在创业过程的重要作用

承前启后

创业机会——创业愿景——为顾客提供核心价值——商业模式——创业战略——创业执行

为顾客提供的价值分为核心价值、重要价值、辅助价值

核心价值：产品、价格、渠道、服务、体验

商业模式需要动态变化：掌握的信息不断全面、外部环境不断变化

## 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

## 4.3 商业模式的评价

### 商业模式的合理性

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、所需要的投资资源、关键的成功要素

### 合理性的检验方法

1. 逻辑检验：从直觉角度考虑故事的逻辑性
2. 数字检验：估算量化数据，评价经济可行性

### 3S原则

- Simple简明
- Scalable可拓展
- Sustainable可持续，形成进入门槛

### 国内常见类型

- 复制
- 替代
- 革命性创新

## 4.4 商业模式的演进和持续创新

### 从模糊到清晰

一种模式设计与企业资源能力更加匹配的过程

拥有的资源能力的积累和外部因素的变化，要求商业模式不断演变和调整

## 从复制到本土化

复制：借鉴海外公司经验

本土化：根据本国实际经验进行调整和尝试

国际化也需要考虑本土化，考虑目标市场消费文化的差异

## 创新和持续创新

外部环境、客户需求不断变化，商业模式需要创新

与专注降低成本的方式相比，通过改善商业模式对提高企业在行业中的地位效果更加显著

外部环境的变化会导致商业机会变化，企业自身核心能力的变化导致能实现的商业目标变化，商业模式需要创新

主要表现五个方面：开发新产品、开发新的生产程序、新的组织方式、开辟新市场、采用新的原材料

## 第五章 创业者和创业团队

---

### 5.1 创业者心理及性格特质

- 创业行为的主体是创业者
- 成功的创业者，其创业目的并非纯粹地追求物质财富的最大化，而是为社会提供性价比最高的产品或服务，在物质财富增长的同时最大限度地以精神财富回馈社会

#### 5.1.1 胸有抱负、目标明确

- 愿景。成功的创业者明确自己的目标，并且能够随着长期的战略导向不断地调整并选择更高难度的目标
- 机会和目标导向。关注机会而不是资源、结构或战略。通过对机会的理解指导其他重要事项。目标导向帮助他们清晰地定义各种行动的优先权。

#### 5.1.2 富有创新、自我激励

- 原创性与独立性
- 自我激励

#### 5.1.3 自信乐观、百折不挠

- 自信与理性。相信自己的态度和行动能够影响甚至改变事情的结果，同时保持清醒，不会无休止地攻克某一困难。
- 百折不挠。
- 挑战不确定性。
- 评估并理性承担风险。
- 从失败中学习，在困境中成长。

#### 5.1.4 团队精神、善于学习

- 团队合作
- 快速学习、兼听众长

## 5.1 5 诚实正直、精力充沛

- 诚实可靠
- 精力旺盛

## 5.2 创业者应具备的个人能力

### 5.2.1 建立创业文化的技能

- 人际沟通和团队工作的能力
  - 创造有助于公司倡导先进的氛围
  - 理解任务联系、领导者和跟随者的关系
  - 在合适时候起领导作用
- 领导技能
  - 将事物清晰化
  - 恰当的激励
  - 为了实现全局利益放弃个人特权
- 帮助、督导、矛盾管理

### 5.2.2 管理和技术才能

- 行政管理
  - 解决问题
  - 沟通
  - 计划
  - 决策
  - 项目管理
  - 谈判
  - 管理外部专业人才
  - 人事管理
- 法律和税收
  - 公司法和证券法
  - 合同法
  - 有关专利和所有者权利的法律
  - 税法
  - 破产法
- 市场营销
  - 市场研究和评估
  - 市场营销计划
  - 产品定价
  - 销售管理
  - 服务管理

- 产品管理
  - 新产品开发计划
- 生产运营
  - 生产管理
  - 库存控制
  - 成本分析和控制
  - 质量控制
  - 生产日程表和生产流
  - 购买
  - 工作评估
- 财务
  - 筹集资金
  - 管理现金流
  - 信用和托收
  - 短期融资方式
  - 公开发行业和私募资金
  - 簿记、会计和控制
  - 其他的特定技能
- 技术管理

## 5.3 创业团队的组建

### 5.3.1 定义

狭义：指有着共同目的、共享创业收益、共担创业风险的一群经营新成立的营利性组织的人，即企业的共同创始人

广义：不仅包括共同创始人和早期重要员工，还包括与创业过程有关的各种利益相关者

### 5.3.2 创业团队的重要性

1. 促进团结和合作
2. 使管理者有时间进行战略性的思考，而把细节问题留给团队解决
3. 提高决策的速度
4. 促进成员队伍的多样化
5. 提高团队和组织的绩效

### 5.3.3 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

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

力争配备平衡、经验和技能平衡、既有善于内部协调又有善于外部沟通的人

建立之后需要建立良好工作关系，注意：清晰的角色安排、关注公平、有效沟通

### 5.3.4 成功团队的理念

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

## 5.4 创业团队的股权分配和激励

### 5.4.1 创业团队的股权分配

签订股权分配合约

- 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
- 常见做法：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（雁行股份分配）
- 团队核心要有能力、有付出
- 如果需要投资才能创业，可以尽可能减小启动资金以减小投资人股份，或签订回购协议
- 受硅谷创业文化熏陶的团队，可以平均些

### 5.4.2 创业团队的激励

一般原则：

- 物质激励和精神激励相结合
- 正激励和负激励相结合
- 内在激励和外在激励相结合
- 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

对于高新企业，人力资本是重要要素，更应该重视。物质激励方面，核心成员重视股权和期权激励；精神激励方面，提供良好的成长舞台

### 5.4.3 报酬制度一般原则

报酬制度包括股票、薪金、补贴等经济报酬以及其他非经济报酬（实现个人发展和目标等）

新创企业团队的报酬制度可以激发管理团队的积极性，实现团队成员的技能、经验、风险意识和对企业的关心

各个阶段报酬可以有所不同

全面考虑报酬制度的可持续性，以及外部因素的影响

### 5.4.4 合理分配报酬

1. 形成分享财富的理念：同帮助企业创造价值和财富的人一起分享财富
2. 综合考虑企业和个人目标
3. 规范指定报酬制度的程序
4. 实施合理分配方案
  - 体现差异化
  - 注重业绩
  - 充分考虑灵活性
5. 综合考虑分配时机和手段
6. 适时采用股票托管协议：将股份托管给第三人，若干年后交付，避免提前离开而占有股份

### 5.4.5 股票期权计划与准股票期权计划

- 美国创业企业股票期权计划

股票期权：持有者有权在某一特定时间内以某一特定价格购买或出售企业的股票，强调权利。

- 激励股票期权：税收优惠、授予期结束后才能行使权利
- 非法定股票期权

- 我国创业企业可参考的“准股票期权计划”

- 采用期股的方式，承诺在服务一定年限后能够得到一定数量的名义股份

### 5.4.6 绩效评价

- 创业思路
- 商业计划准备
- 敬业精神和风险
- 工作技能、经验、业绩记录和社会关系
- 岗位职责

## 第六章 商业计划

---

### 6.1 了解商业计划

#### 6.1.1 什么是商业计划

- 狭义的商业计划，创业的商业计划，创业者为实现未来增长战略制定的详细计划，用于向投资方说明企业未来发展战略与实施计划，展示自身实施战略、带来回报的能力。
- 从三个方面考虑问题，市场、投资者、创业者自身

#### 6.1.2 为什么要有创业计划

两大功能：计划、营销

1. 创业融资。商业计划书的质量，往往决定创业融资的成败
2. 认识自己
3. 战略思考
4. 创建和凝聚团队。团队沟通的语言，凝聚团队力量的手段
5. 取得政府和相关机构支持

#### 6.1.3 商业计划的类型

1. 吸引风险投资商的商业计划。对产业和市场、产品和技术、风险和盈利、管理和组织及竞争战略重点描述，对资金需求、使用、回报、退出措施做说明
2. 吸引合伙人的计划。与吸引投资商的计划相似，不同的是还要详细说明合伙人的出资方式和利益分享机制。
3. 获取政府或公共部门支持的商业计划。要对创业活动的经济和社会意义，以及希望的具体支持加以说明。

### 6.2 如何制定商业计划书

#### 6.2.1 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

#### 6.2.2 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

### 6.2.3 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

## 6.3 主要内容

### 6.3.1 结构与格式

封面或封页、内容索引和目录、摘要、企业介绍、产品服务、技术、管理团队和组织、市场分析、营销计划、生产计划、财务计划、风险管理、退出策略

### 6.3.2 摘要

- 作用：浓缩精华，核心所在，主要目的是刺激投资者的阅读欲望
- 内容：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
- 注意事项：
  1. 在最后完成摘要
  2. 摘要要有针对性，面向受众
  3. 摘要要开门见山，夺人眼目
  4. 反复检查没有错误

### 6.3.3 企业简介

一般描述、业务性质、业务发展历史、业务展望、公司组织结构、营销、供应商、专利和商标

### 6.3.4 产品（服务）

简单介绍、价格、独特性、顾客

### 6.3.5 技术和研发

未来技术趋势、公司技术研发力量、研发计划、知识产权保护

### 6.3.6 管理团队和组织

- 管理层展示
  - 名单和基本信息
  - 简历形式列出业绩和成就
  - 表格或图表展示互补性，结构合理

- 展示优秀品质和职业道德
- 创业所需要的支持和服务
- 激励约束机制
- 组织模式和组织结构

### 6.3.7 市场分析

被认为是商业计划中最重要的部分

#### 1. 产业分析

- 展示行业或市场的发展情况，包括发展历史、现状和未来趋势
- 用具体数据说明市场状况，包括现状和对未来预期
- 展示市场上所有经济主体的经营情况

#### 2. 目标顾客

- 市场细分
- 市场定位
- 企业目标市场的大小和走势

#### 3. 竞争分析

- 列出竞争对手、市场份额
- 竞争能力调查，对方的优劣势
- 竞争范围缩小到1-3个，进行更细的比较

### 6.3.8 营销计划

4P战略：产品product、定价price、渠道place、促销promotion

#### 1. 总体营销战略

#### 2. 产品战略

##### 4P的第一要素

- 树立大产品理念和产品三个层次：核心产品层次、形式产品层次、延伸产品层次
- 说明产品处在生命周期的哪个阶段
- 说明产品组合策略
- 展示品牌策略
- 对产品开发方式和策略说明
- 对包装策略说明

#### 3. 定价战略

- 考虑定价因素
- 三种不同定价方法：成本导向、需求导向、竞争导向
- 考虑企业采用哪种策略

#### 4. 渠道战略

说明两个问题：长度和宽度

长度：经过多少环节

宽度：销售窗口、销售点的多少和分布

## 5. 促销战略

- 促销战略
- 促销方式

## 6. 销售目标和战略实施

### 6.3.9 生产计划

1. 生产资源
2. 生产流程
3. 生产目标

### 6.3.10 财务计划

1. 财务报表
  - 资产负债表
  - 损益表
  - 现金流量表
2. 财务预测
  - 准确预期企业资金需求情况
  - 未来盈利情况预期
3. 融资计划
  - 预计资金需求
  - 什么融资方式，具体细节
  - 未来的资本结构安排，企业所有权安排
  - 资金如何使用，如何披露财务报告
  - 投资收益如何安排
  - 投资者如何介入经营活动，有哪些控制权和决策权

### 6.3.11 风险分析

1. 风险来源
  - 经营期限短
  - 管理经验不足
  - 资源不足
  - 市场风险
  - 生产风险
  - 财务风险
  - 对核心人物的依赖
  - 其他

注意实事求是

2. 风险控制

### 6.3.12 退出策略

- 公开上市
- 兼并收购
- 回购

## 6.4 常见问题

- 执行总结太长
- 过分强调技术
- 缺乏市场分析和竞争对手分析
- 过于乐观，对风险及相应对策考虑不足

## 第七章 创业融资

---

### 7.1 创业融资难的原因 和 基本对策

#### 7.1.1 难以获得债务融资

- 创业企业特点：高经营风险、缺乏稳健现金流、弱担保能力，  
商业银行强调稳健的经营偏好  
这两个因素决定企业难以获得银行贷款
- 放宽中小企业贷款利率：有积极作用，但难以从根本上改变

#### 7.1.2 难以获得股权融资

1. 创业者和投资者存在严重的信息不对称。创业者怕泄露机密，投资者难以了解项目好坏，更谨慎在可行性、团队素质和财务状况有更多的不对称，产生柠檬效应（劣币驱逐良币）
2. 创业企业发展存在很多不确定性，投资者往往难以判断机会的真实价值。即使愿意投资也容易在企业价值评估上产生巨大分歧

创业投资家和企业家关系模型：

1. 当企业家能力为共同知识时，所有风险厌恶的企业家都会选择风险中性的投资家资金投入
2. 信息不对称情况下，由于逆向选择，能力不足的创业企业家更容易获得创业投资，能力更强的企业家保留更高盈利前景的项目
3. 信息不对称情况下，企业家能够花费代价主动传递自己能力水平的信号，能够以更高价格转让股权，并获得创业投资。而能力低的企业家通常不会主动提供信号，但也能获得投资

#### 7.1.3 中国创业环境的因素

- 中国创业环境差、创业活动较为活跃，存在创业融资需求和供给之间的突出矛盾
- 创业基础设施建设不够健全，相当多创业企业自身存在治理机制不规范，财务不透明等问题。

#### 7.1.4 解决思路

1. 优先考虑自融资，做出产品后再去寻求融资
2. 集中力量在某一领域具有明显的产品 and 市场优势
3. 好的管理团队

- 4. 建立诚信
- 5. 好的组织和治理结构

## 7.2 创业融资的资金需求

创业融资三个问题：要多少钱、从哪里要钱、如何找钱和制度安排

### 7.2.1 发展速度和资金需求的关系

高速成长模式高于低速成长模式

### 7.2.2 谈判力量和资金紧张程度

资金越紧张，谈判力量越弱。因此，财务管理尤其是现金流管理至关重要

### 7.2.3 不同轮次融资对应的主要风险和里程碑实现

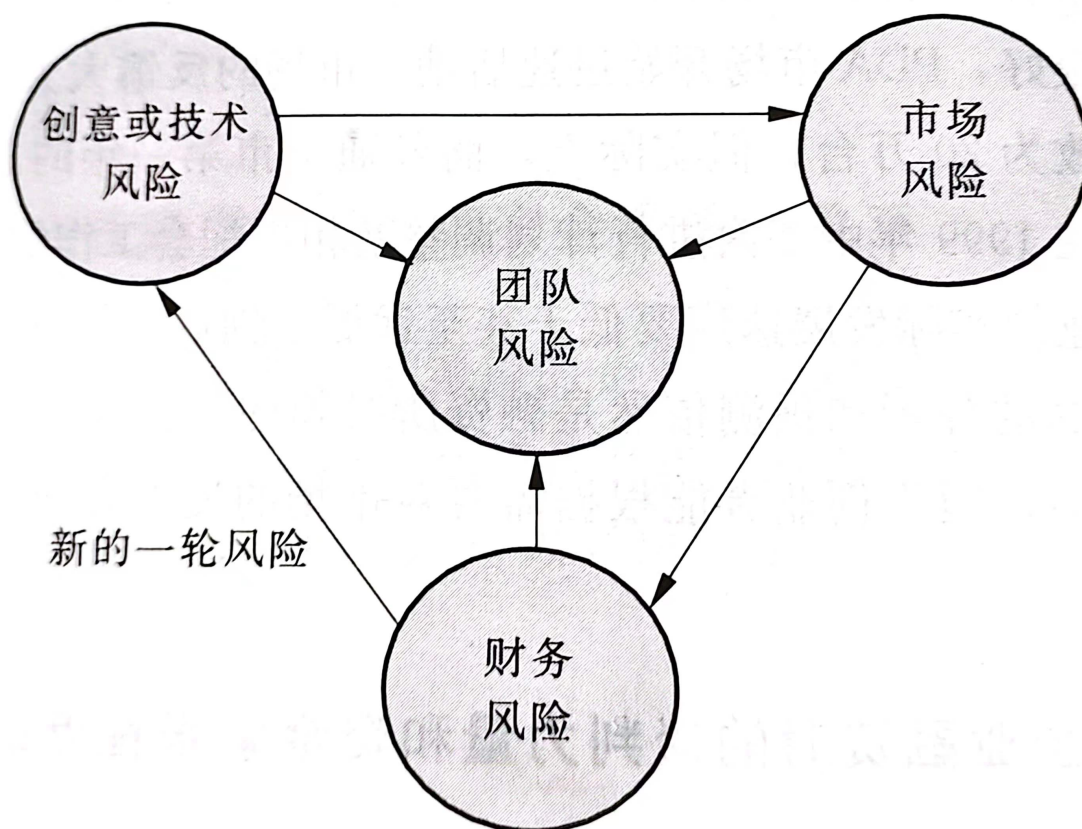


图 7-6 创业企业在不同阶段面临的主要风险

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

### 7.2.4 一次性融资与分阶段融资

分阶段投资：

1. 分阶段投资是投资者用来控制代理成本最重要的机制。可以定期监控企业发展和发展前景，保留放弃项目的权利
2. 创业者的人力资本具有逐步显现，可以根据风险的变化及时更改条款
3. 创业者也可以以此避免过大过早被稀释股权

4. 融资难度更小
5. 每次融资需要花费创业者的精力和成本
6. 一旦出现现金流枯竭，再去融资会处于不利地位，甚至导致企业倒闭

一次性融资：

1. 如果已经探索出较好的商业模式并成功实施，一次性投资可以快速发展抢占商机
2. 减少多次融资耗费的精力
3. 防止出现现金流枯竭
4. 难度较大
5. 股权大幅度稀释，可能快速丧失控制权

## 7.3 主要融资方式和融资路径

### 7.3.1 融资方式

#### 1. 自融资

自己出资、家庭和亲朋好友出资

优点：快速、灵活、自我激励和约束大

缺点：缺乏自融资能力和渠道，难以满足快速发展的资金需求

#### 2. 天使投资

富有的个人对早期创业企业进行股权投资

专业企业不愿意对早期企业投资，风险大且额度小而需要介入管理，于是天使投资应运而生

现也出现天使投资机构，以机构的形式投资早期企业

#### 3. 创业投资

风险投资，专业投资者投入到新兴的、快速成长的、有巨大竞争潜力的企业中的与管理相结合的资本

1. 由专家管理资金。以概念明确而结构化的方式投资
2. 创业投资家拥有股权式金融工具。本质特征是创业投资家要直接分担所投资企业的商业风险
3. 通常投资新兴公司，往往尚未盈利、尚未销售产品，甚至尚未开发出产品的公司  
但并不投资小企业，而是“襁褓中的巨人”

过程：两个层面关系

1. 创业投资家与被投资的创新创业企业
2. 创业投资家与出资者

出资者——创业投资家——企业

从中牵线搭桥，同时进入创业企业董事会提供服务

具有以下特点

1. 有风险的投资
2. 投资组合
3. 长期投资
4. 权益投资。不在于投资对象目前的盈亏，而是未来的发展前景和资产增值，通过上市或出售而退出取得高额回报



5. 专业投资。积极参与管理，帮助企业家取得成功

往往把高技术企业作为主要投资对象

#### 4. 其他融资方式

银行贷款、创业基金、供应商信贷支持、上市

#### 5. 股权和债权的组合

股权融资：出让股权

债权融资：取得银行贷款。获得大公司的股权融资能够带来好的声誉，提高银行贷款的成功率与质量

#### 6. 上市

通过首次公开发行进行上市，是创业企业的重要途径

国内or国际上市：

国内上市市盈率高，环境熟悉，但有收入和盈利的要求，需要排队，等待时间长，不确定性大

7.3.2 融资路径

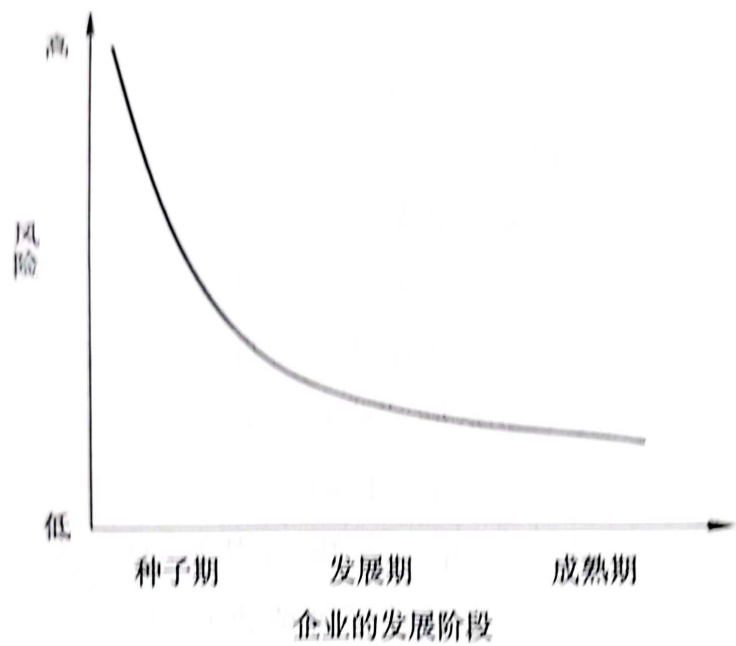


图 7-9 创业企业的发展阶段与风险的关系

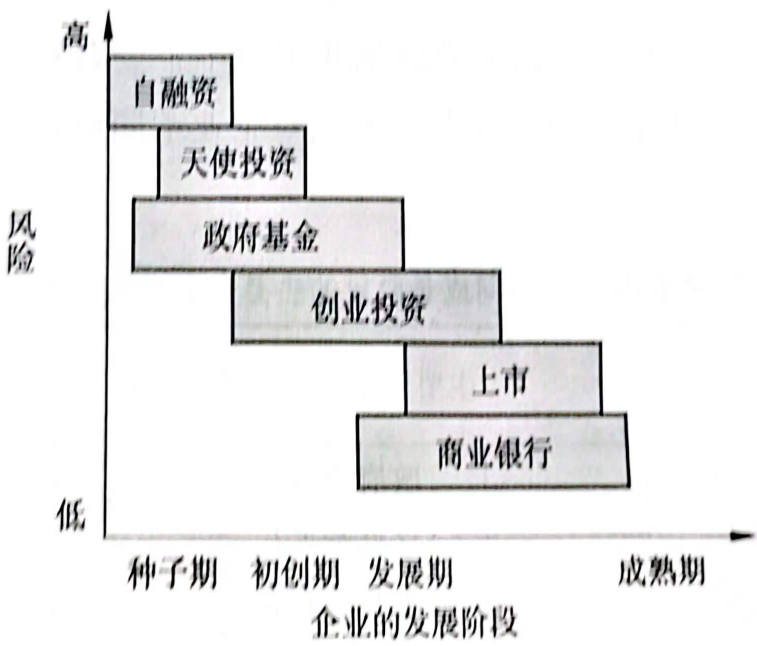


图 7-10 创业企业不同发展阶段的融资来源和对应的风险

7.4 创业企业价值评估

创业企业价值评估是创业投资中最关键的问题之一。选择合适的评估方法是创业企业和投资机构之间谈判的重要基础之一

创业企业与普通企业的价值评估有较大差别

- 1. 历史较短，缺乏评估所需的历史信息
- 2. 常常不盈利，即使盈利也具有较大不确定性
- 3. 缺乏可比较的企业

4. 无形资产的比重较大，如人力资本是创业企业的重要资产甚至是最核心的资产，而无形资产的评估本身较困难

### 7.4.1 影响价值评估的供需因素分析

#### 1. 宏观因素

1. 外部宏观经济形势。形势好，投资意愿高，评估就高
2. 一个国家和地区创业的活跃程度。同理
3. 创业资本的供给。供给多，融资就多，评估就高  
投资者对未来创业和创业投资的趋势预期
4. 创业企业所在国家和地区的商业基础设施完善程度（法律、信用体系），决定创业投资系统风险的关键因素

#### 2. 微观因素

1. 创业企业对创业资本需求的急迫程度
2. 创业资本供给方给创业企业带来的增值服务和声誉
3. 创业企业管理团队的经验和能力
4. 行业市场潜在商业价值大小
5. 企业发展阶段和相应风险。对不同阶段的企业有不同的投资回报预期要求。风险越大，回报越大
6. 不同背景、不同规模的创业投资机构的投资回报率可能相差较大

### 7.4.2 价值评估的基本方法

#### 1. 折现现金流方法

净现值（NPV）方法，按一定的折现率将企业未来各年的净现金流量折现并累加的值

考虑三个因素：现金流、时间、风险

适用于有一定发展和盈利历史的企业

#### 2. 创业资本方法

1. 预测企业在未来一定年限后的税后净收入
2. 选择合适的市盈率，需要参考类似特征企业的当前市盈率
3. 计算企业未来的总价值
4. 根据企业目前发展阶段和投资者对其进行的风险判断，选择合适的内部收益率（IRR），并计算投资者现有投资额的未来期望价值
5. 用投资者现有的投资额的未来期望价值除以企业未来的总价值等于股份

$$\text{投资者股份} = \frac{\text{投资者现有投资额的未来期望价值}}{\text{企业未来总价值}} = \frac{(1 + IRR)^{\text{年数}} \times \text{投资额}}{\text{市盈率} \times \text{最终年份的净收入}}$$

#### 3. 其他方法

比较法：与其他企业比较

互联网企业：用户数、单个用户价值

实物期权法

### 7.4.3 估值策略：动态调整

如何解决双方意向强烈但价值评估分歧较大的问题？

#### 1. 事前约定，事后重新评估风险企业价值

基于风险企业实际绩效的价值重评估，就是基于风险企业的实际业绩调整创业企业家所持股权。

原因：创业企业家的能力难以一开始就被评估，同时在创业过程中会有能力的增长和展现能够更好定价，也能够更好激励企业家

- 减少投资前企业家能力难以识别而给投资者带来的损失
- 减少投资后创业企业家的道德风险（摆烂）

可能导致创业企业过分追求短期目标而忽视长期发展和使命愿景

#### 2. 主要实施方法

1. 投资总额不变，调整双方股权比例
2. 投资者股份不变而调整投资额（两次资金注入）

#### 3. 考核指标

采取财务指标，包括销售利润，净利润，息税前利润（EBIT），息税折旧摊销前利润（EBITDA）等，可以多个指标组合

对于发展期和扩张期的企业，采取财务指标比较合适，已经有一定的销售收入和利润

对于种子期和初创期的企业，不合适采取财务指标。非财务指标如里程碑指标比较合适

考核期不应过长，1-2年。

## 7.5 创业融资和创业投资的策略

### 7.5.1 创业企业在寻求投资前的准备

#### 1. 了解影响创业投资决策的主要因素

机会的吸引力、战略、技术、顾客对产品或服务的采用情况、管理团队的竞争力、投资交易的条款强有力的管理团队

不同的创业投资机构都有自己的评判标准，需要了解

#### 2. 了解创业投资的一般决策程序

项目来源——项目评估——交易结构和谈判——投资后管理——投资退出和变现

注意不同背景投资者的选择（国内、国外）

#### 3. 寻求投资主要步骤

了解自身需求——了解、分析投资市场和机构——确定寻求投资可行性，初步确定目标投资机构——准备商业计划——联系洽谈——确定投资机构——谈判和签订初步协议——接受调查——签订最终协议——获得投资

### 7.5.2 常见陷阱

- 高估价值、低估风险
- 急于大笔融资
- 融资时乱投医
- 只接洽一个外部投资者
- 过于精打细算。拘泥小利，错过时机

- 股权被过早稀释

### 7.5.3 创业投资家和创业者的投融资策略

#### 1. 创业投资家投资策略

- 项目筛选

考虑三个方面：人、市场、技术

人：创业者、创业团队

市场：市场有多大、创业企业有能力占有多大市场

技术：有无创新性的技术、技术落地的可能性

- 投资方式

分阶段投资

联合投资

- 尽职调查和签订投资协议

明晰产权、规范财务制度、调查法律问题

投资合同：平衡协调二者之间利益，最重要的是股权结构，常用的融资工具是可转换优先股

- 投资后的评估、监控和增值服务

密切联系，参与决策，通过定期指标监控

- 退出

#### 2. 创业者吸引投资的策略

- 创意变成技术、产品，形成团队

- 选择合适的投资者

- 不同的创业阶段选择不同的投资商

刚开始选择天使投资人，快速发展时选择正式的投资机构，多种类型投资者组合

- 如何判断：

- 声誉的大小

- 增值服务的提供

- 能否帮助获得下一批融资

- 投资协议中的策略

- 分阶段引入创业投资，避免过早失去控制权，发展到后期获取投资的底气也越大

- 股权结构，可借鉴国外可转换优先股的形式，降低投资家风险，分阶段释放股权

- 处理与投资家关系

投资家一方面帮助企业成长，另一方面要选择时间润走

相互尊重，相互信任，共同讨论，共同沟通