

期末考试题型



选择题	判断题	论述题
60%	20%	20%
30道题	10道题	1道题

页码均指《创业管理学》第2版

说明：本回忆卷整理的是笔者参加的19-20学年秋学期创业启程期末考，当时笔者考前看了一个上午的教材，考试过程中很多题目知道这个知识点在教材中出现过，但不记得具体内容，意识到如果有回忆卷可能对大家有所帮助。于是利用过于充裕的考试时间记忆了一下考点，出考场后第一时间翻书找点做标记。但之后一直没能将它整理出来，一直拖到了学年末，本着分享与传承的精神，现整理如下。

注：在原标注中选择题有两个17题，缺少19题，同时判断题有两个第8题，缺少第9、10题，于是整理了下排序。

总结：多记忆图表，多记忆分点。

一、选择题

1.1 Timmons 创业模型：商机（机会）、资源、创业团队（团队）。(P42)

这也是唯一一个不仅在教材中出现，而且在网课中也出现的考点。

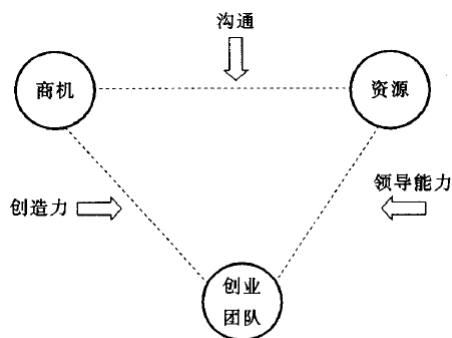


图 1-1 Timmons 创业模型核心要素组合

1.2 创业失败的内外因素：其中，经济环境因素是导致创业失败的最主要原因。

(P4)

1.3 创业的概念：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”。(P10)

1.4 创业的分类：新兴的产品/服务应用于新兴的市场较为少见。(P11)

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。

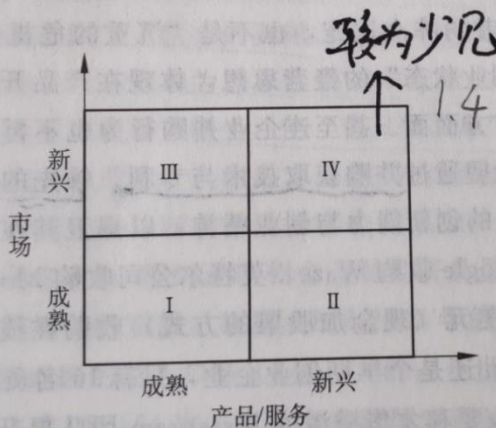
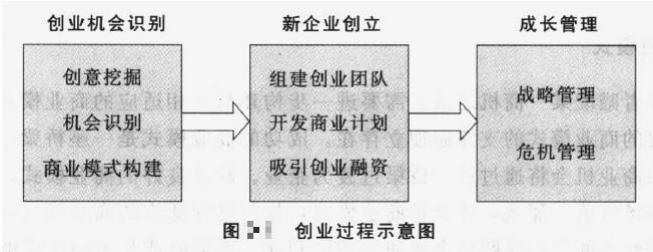


图 1-2 创业的类型

1.5 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做出了巨大的贡献。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”。(P13)

1.6 创业过程中的创业机会识别阶段包括“创业挖掘”、“机会识别”、“商业模式设计”。(P28)

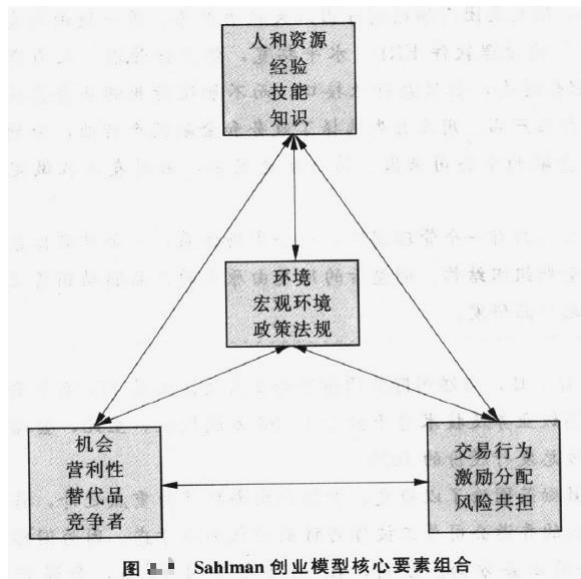


1.7 创业资源可分为要素资源和环境资源，其中要素资源包括“场地资源”、“资金资源”、“人才资源”、“管理资源”、“科技资源”。(P38)

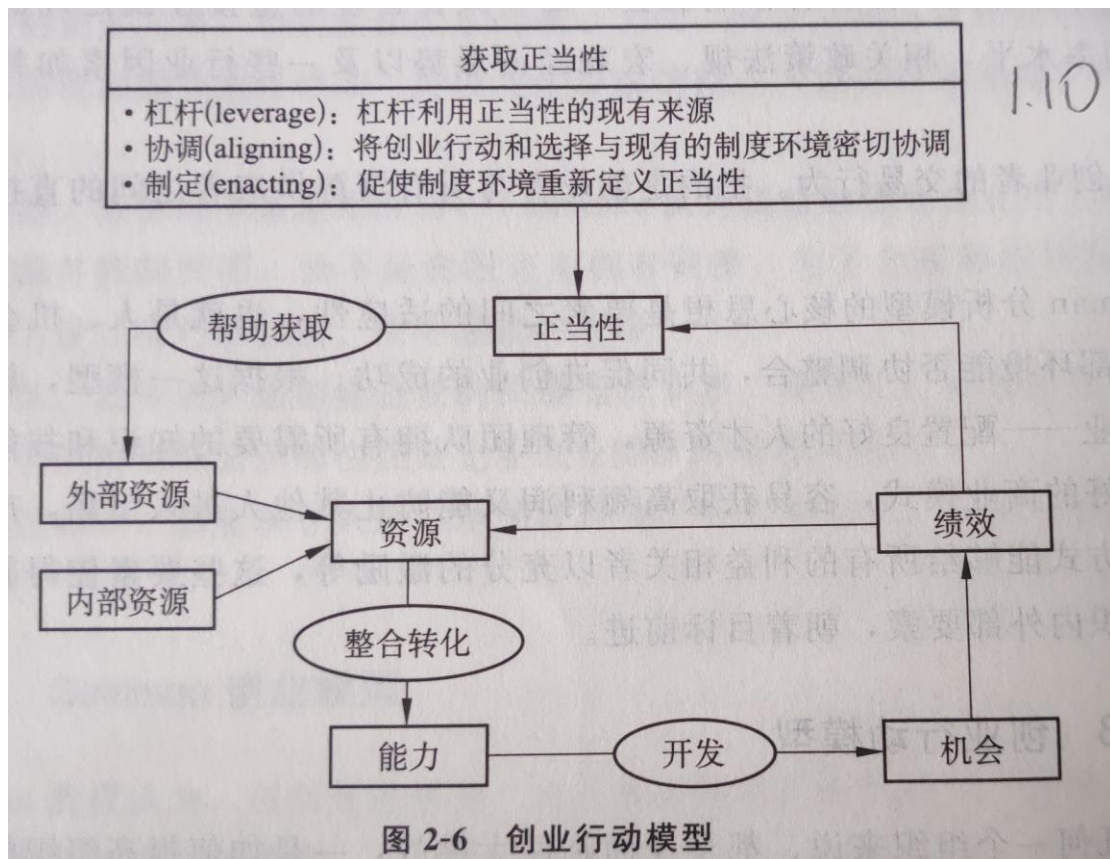
表 1-1 创业资源的具体内容		
资源分类		资源内容
要素资源	场地资源	场地内部的基础设施建设，便捷的计算机通信系统，良好的物业管理和商务中心，以及周边方便的交通和生活配套设施等
	资金资源	及时的银行贷款和风险投资，各种政策性的低息或无偿扶持基金，以及写字楼或者孵化器所提供的便宜的租金等
	人才资源	高级科技人才和管理人才的引进，高水平专家顾问队伍的建设，合格的员工的聘用等
	管理资源	企业诊断、市场营销策划、制度化和正规化企业管理的咨询等
	科技资源	对口的研究所和高校科研力量的帮助，与企业产品相关的科技成果以及进行产品开发时所需要用到的专业化的科技试验平台等
环境资源	政策资源	允许个人从事科技创业活动，允许技术入股，支持海外与国内的高科技合作，为留学生回国创业解决户口、子女入学等后顾之忧，简化政府的办事手续等
	信息资源	及时的展览会宣传和推介信息，丰富的中介合作信息，良好的采购和销售渠道信息等
	文化资源	高科技企业之间相互学习和交流的文化氛围，相互合作和支持的文化氛围，以及相互追赶和超越的文化氛围等
	品牌资源	借助大学或优秀企业的品牌，借助科技园或孵化器的品牌，以及借助社会上有影响力的人士对企业的认可等

1.8 创业过程中的创办新企业阶段包括“创业团队组建”、“商业计划开发”、“资源获取”、“创业融资”。(P28)

1.9 Sahlman 创业模型：人（人和资源）、机会、外部环境（环境）、创业者的交易行为（交易行为）。(P43)



1.10 创业企业获取正当性的三种战略：杠杆、协调、制定。(P44)



11 机会的最初状态是“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”。后者可能包括基本的技术，未找准市场的发明创造，或新产品服务的创意。(P65)

12 德鲁克指出，在产品市场的创业活动有三大类机会：(1) 由于新技术的产生，创造新信息；(2) 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；(3) 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。(P64)

13 弱关系 (P84)

14 影响创业企业生存情况的产业需求因素主要有三个：市场规模、市场成长性和市场的细分情况。(P70)

15 产生创业机会之窗的原因：(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。(P72)

16 商业模式的核心三要素是顾客、价值和利润。(P94)

17 一个好的商业模式本身具有非常重要的商业价值，具体包括以下几方面。(P95)

4.2.1 商业模式自身的商业价值和逻辑主线

在确立商业模式时，创业者会思考一系列的问题。如企业的收入来自谁？顾客看重的核心价值是什么？通过什么方式向顾客提供价值和筹集资金？企业是否拥有吸引和保留每一项收入来源的能力？在经营活动中可以扩展和利用的优势、能力、关系和知识有哪些？

一个好的商业模式本身具有非常重要的商业价值，具体包括以下几方面。

(1) 作为规划工具，商业模式的选择可以促使创业者缜密地思考市场需求、生产、分销、企业能力、成本结构等各方面的问題，将商业的所有元素协调成一个有效、契合的整体。

(2) 可以让顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务，实现企业在顾客心目中的目标定位。

(3) 可以让企业员工全面理解企业的目标和价值所在，清楚地知道自己能做的贡献，从而调整自己的行动与企业目标的和谐。这一点在高新技术企业和知识型企业中尤为重要。

(4) 可以让股东更清晰、方便地判断企业的价值及其在市场中的地位变化。

沿着价值创造、价值传递、价值分享和收入获取这个逻辑主线（见图 4-1），商业模式可以帮助创业者（企业）更为深入地思考创业过程中的一些关键问题：

(1) 你的目标客户是谁？即：你为谁创造价值？

(2) 你的产品或服务能够为顾客解决什么问题？这个问题对顾客的重要性和紧迫性多大？即，你为顾客创造的价值是什么？这个价值有多大？

(3) 要实现为目标客户创造特定的价值，企业需要什么样的价值链？企业在价值链中处于什么样的位置？即：如何传递价值？

(4) 所创造的价值如何在客户、企业自身和供应商之间分配？谁是你的收费客户？如何从这些客户那里获得收入？获得多少收入？具体的支付方式是什么？为了获得这些收入，企业的成本结构是什么？企业的边际利润如何？随着企业业务的发展，收入结构、成本结构和边际利润可能发生什么变化？即：企业如何分享所创造的价值，获得收入，实现盈利？

18 企业“沃尔玛”提供的核心价值是“价格”。(P97)

Dorf 和 Byers (2005) 将企业提供的核心价值划分为五类：产品、价格、渠道、服务和体验。表 4-2 对一些著名企业为顾客提供的最重要核心价值进行了分析和归类。

表 4-2 企业提供的核心价值：典型案例

企业提供的核心价值	国外案例	国内案例
产品	Intel (芯片)、 Google (搜索引擎)	华为、腾讯、百度 清华同方威视 (集装箱检测系统) 北大方正 (激光照排系统)
价格	美国西南航空公司、 <u>沃尔玛</u>	国美电器、二三线品牌国产手机
渠道	Amazon.com、eBay	阿里巴巴、新浪、搜狐
服务	IBM、联邦快递	海尔
体验	星巴克	海底捞火锅、盒马鲜生

当然，现在越来越多的企业在两个甚至多个维度提供核心价值，如小米在产品 and 价格两方面提供高性价比的产品，利用“粉丝经济”进行营销。

19 成本的构成则包括固定成本、半可变成本、可变成本和非再生成本。在分析成本结构时，投资额可以用累积现金流图来体现，看看创业可能需要的最大投资额，何时企业能够实现首次盈亏平衡、何时能够收回所有投资。(P104)

20 国内成功的商业模式类型可以概括为以下三种及其组合。(1) 复制；(2) 替代；(3) 革命性创新。(P108)

4.3.4 国内成功的商业模式的常见类型

国内成功的商业模式类型可以概括为以下三种及其组合。

微信 20

(1) 复制 (replication)，如：在创业之初，搜狐、新浪模仿雅虎，易趣模仿 eBay，百度模仿 Google；

(2) 替代 (replacement)，如：比亚迪创业之初做充电电池，一大批国内企业开发产品以替代进口，自主开发的服务替代海外的服务；

(3) 革命性创新 (revolution)，如：分众传媒率先推出的商业楼宇视频广告，小米公司“为发烧而生”的产品理念以及充分利用互联网社交媒体开展营销的方式，腾讯的微信。

一个商业模式想要最终走向成功，常常需要采取上述不同类型的组合。许多企业通过发展，从最初的模仿和替代走向创新。

原题似乎问了“微信”的商业模式是什么类型。

21 创业团队的互补性是指团队成员在性格、能力和背景上的互补。(P149)

22 具有以下特征的人往往不是组建创业团队的合适人选。(1) 长远目标分歧；(2) 投机；(3) 完美主义；(4) 极端独立；(5) 平等主义；(6) 追求所谓“梦幻

组合”。(P152)

23 成功团队的理念：1. 凝聚力；2. 合作精神；3. 完整性；4. 长远目标；5. 对收获的看法；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。

(P153)

24 股权分配的核心问题是：剩余索取权和控制权的配置。

25 一名优秀的创业者应该具备以下两大方面的能力：形成创业文化的技能以及某些方面的管理或技术才能。(P137)

26 好的商业计划书必须从三个方面考虑问题，即市场、投资者和创业者自身。

(P167)

27 制定商业计划书的步骤：第一步：将商业计划构想细化。创业团队需要对创业活动进行总体的规划，明确企业的竞争对手、客户、技术和企业的盈利模式等内容。(P171)

28 商业计划书摘要部分应该重点向投资者传达五点信息：(1) 创业企业的理念是正确的，创业企业在产品、服务或技术等方面具有竞争对手所没有的独特性；

(2) 商业机会和发展战略是有科学根据和经过充分考虑的；(3) 企业有管理能力，企业团队是一个坚强有力的领导班子和执行队伍；(4) 创业者清楚地知道进入市场的最佳时机，知道如何进入市场，并且预料到什么时候该适当地退出市场；

(5) 企业的财务分析是实际的，投资者不会把钱扔到水里。(P175)

29 商业计划书的技术和研发部分可以从以下方面阐述：1. 未来的技术发展趋势；

2. 公司的技术研发力量；3. 研发计划；4. 知识产权保护。(P178)

30 商业计划书的市场分析部分：1. 产业分析；2. 目标顾客；3. 竞争分析。(P180)

二、判断题

1 创业精神和创业活动的兴起将“人”推向了整个社会发展的中心。(P15)

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，使得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。

2 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，创业是一个过程。（P10）

3 创业资源：资源就是企业作为经济实体，在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有或所能支配的能够实现公司战略的各种要素和要素组合。（P37）

什么是创业资源？创业资源与企业管理所需要的资源有何不同？从管理学的角度讲，资源就是企业作为经济实体，在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有或能够支配的能够实现公司战略的各种要素和要素组合。

4 新创企业的战略管理：新创企业战略管理的重点在于战略位置的确立与战略资源的获取。制定适合企业自身的战略定位对于企业的良性成长相当重要。（P33）

5 较小规模的单位即可实施技术创新的企业更适合创业企业生存。（P70）

6 资本密集程度越高，新企业越不容易生存。（P71）

3.2.1 机会出现的产业 出现了很多考点！

7 商业模式是否具有合理性，是企业能否成功的基本条件。（P104）

8 商业模式：从“复制”到“本土化”。（P110）

9 一个通常的误区是片面追求“梦幻组合”或者“豪华团队”，这样的创业团队通常难于管理，最终会出现严重问题。（P152）

三、论述题

原题大意：请阐述“精益创业”的核心思想，并以微信/拼多多为例进行分析。

精益创业的核心思想是先市场中投入一个最简化可行产品，然后通过不断的学习和有价值的用户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。（P40）