
1. 创业者的心理及性格特征：

胸有抱负、目标明确：有愿景，抓住机会和目标导向

富有创新、自我激励：有原创性与独立性，自我激励

自信乐观、百折不挠：自信与理性，百折不挠，挑战不确定性，评估并理性
承担风险，从失败中成长，在困境中成长

团队精神、善于学习：团队合作，快速学习、兼听众长

诚实正直、精力充沛：诚实可靠，精力旺盛

2. 创业者应具备的个人能力

a. 建立创业文化的能力：

人际沟通和团队工作的技能

领导能力

帮助、督导和矛盾管理技能

团队工作和人员管理技能

b. 管理或技术才能

（1）两大跨职能领域

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

（2）四大关键职能领域

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

金融

生产运营：生产管理，库存控制，成本分析和控制，之质量控制，生产日程
表和成产流，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，公开发行和私
募资金，簿计、会计和控制，其他的特定技能

（3）技术管理

3. 创业中最重要的是创业人

4. 股权分配的核心问题是：

剩余索取权和控制权的配置

5. 股权分配的基本依据是：

每个创始人对创业企业的贡献度、重要性和他所承担风险的程度（包括创业所放弃的机会成本和创业资金投入等）

6. 雁行股权结构模式

创业发起人在创业之初拿较多，之后再根据人员分配其他股份

7. 创业团队的激励一般原则

物质激励与精神激励相结合原则

正激励与负激励相结合原则

内在激励与外在激励相结合原则

按需激励原则

组织目标与个人目标相结合原则

严格管理与思想工作相结合原则

8. 高新技术创业企业发展的关键要素

人力资本

9. 如何合理分配报酬

形成分享财富的理念

综合考虑企业与个人目标

规范制定报酬制度的程序

实施合理分配方案：体现差异性，注重业绩，充分考虑灵活性

综合考虑分配时机和手段

适时采用股票托管协议

10. 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某企业的股票

在授予期（等待期）结束后才能行权，授予时间表

11. 美国的股票期权计划

激励股票期权：更大的税收优惠，更具有吸引力

非法定股票期权

12. 中国的是准股票期权计划

13. 团队成员绩效评价

创业思路

商业计划准备

敬业精神和风险

工作技能、经验、业绩记录或社会关系

岗位职责

14. 创业的生命周期

种子期：新企业的建立，标志着度过种子期

初创期：只有赢得足够顾客的企业才能进入下一阶段

发展期：开始考虑盈利，需要建立管理制度

（发展期可细分为成长期，扩张期（第 7 章内容））

成熟期：进行多元化经营管理是创业者面临的主要问题

15. 商业模式

一个组织 7W（何时、何地、为何、如何、多大程度、为谁、提供什么）产品和服务

企业盈利所需采用的核心业务决策与平衡

描述企业如何通过运作来实现其生存与发展的故事

16. 商业模式的核心三要素

顾客，价值，利润

17. 商业模式包括四个核心内容

收入来源，成本的主要构成，所需要的投资额，关键的成功要素

18. 商业模式是否具有合理性，是企业能否成功的基本条件

19. 商业模式合理性的基本检验方法

逻辑检验

数字检验

20. 商业模式评价的 3S 原则

简明，可扩展，可持续

21. 国内成功的商业模式类型

复制，代替，革命性创新

22. 三创人才

创意，创新，创业

23. 人力资本是推动新时代经济社会发展的关键要素

24. 创新创业教育的本质意义

激发人的主动性和创造性

提升创业者的认知水平和创新创业技能

培育企业家精神和团队精神

25. 三个重要创业模型

a. Timmons

（1）驱动因素：

商机：创业成功的首要元素

资源：最小化使用资源并控制资源

创业团队

（2）动态过程

b. Sahlman

（1）四个关键要素：

人

机会

外部环境

创业者的交易行为

（2）核心思想：要素之间的适应性

c. 创业行动模型

（1）两大挑战：

如何提高组织的效率，以提高竞争力

如何获取和管理组织的正当性（合法性）

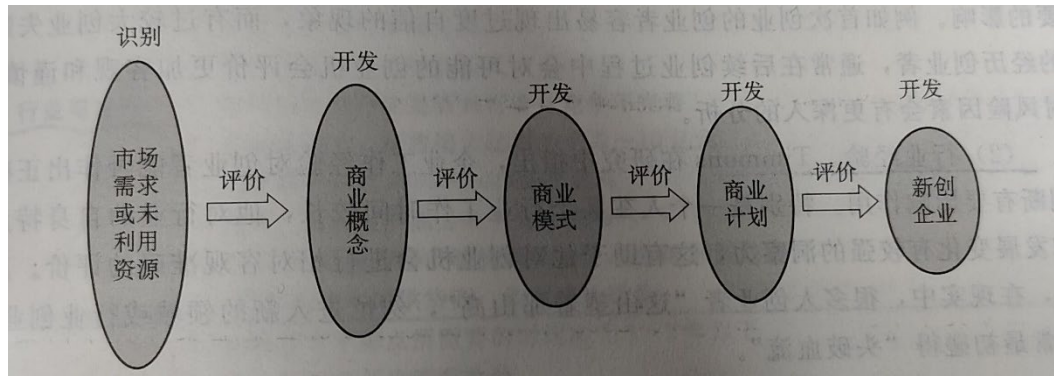
26. 获取正当性的三种战略

杠杆

协调

制定

27. 创业机会的识别与开发过程



28. 机会评价方法

阶段性决策方法：在每个阶段都进行机会评价

29. 影响机会评价标准的四个重要因素

创业经历

行业经验

管理经验

行业的新兴程度

30. Timmons 机会评价框架

表 3-1 Timmons 机会评价框架

<p>行业与市场</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市场已被识别，可以带来持续收入 2. 顾客可以接受产品或服务，愿意为此付费 3. 产品的附加价值高 4. 产品对市场的影响力高 5. 将要开发的产品生命长久 6. 项目所在的行业是新兴行业，竞争不完善 7. 市场规模大，销售潜力达到 1 千万~10 亿元 8. 市场成长率在 30%~50% 甚至更高 9. 现有厂商的生产能力几乎完全饱和 10. 在五年内能占据市场的领导地位，达到 20% 以上 11. 拥有低成本的供货商，具有成本优势
<p>经济因素</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 达到盈亏平衡点所需要的时间在 1.5~2 年以下 2. 盈亏平衡点不会逐渐提高 3. 投资回报率在 25% 以上 4. 项目对资金的要求不是很大，能够获得融资 5. 销售额的年增长率高于 15% 6. 有良好的现金流量，能占到销售额的 20%~30% 甚至更高 7. 能获得持久的毛利，毛利率要达到 40% 以上 8. 能获得持久的税后利润，税后利润率要超过 10% 9. 资产集中程度低 10. 运营资金不多，需求量是逐渐增加的 11. 研究开发工作对资金的要求不高
<p>收获条件</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 项目带来附加价值的具有较高的战略意义 2. 存在现有的或可预料的退出方式 3. 资本市场环境有利，可以实现资本的流动

竞争优势	<ol style="list-style-type: none"> 1. 固定成本和可变成本低 2. 对成本、价格和销售的控制较高 3. 已经获得或可以获得对专利所有权的保护 4. 竞争对手尚未觉醒，竞争较弱 5. 拥有专利或具有某种独占性 6. 拥有发展良好的网络关系，容易获得合同 7. 拥有杰出的关键人员和管理团队
管理团队	<ol style="list-style-type: none"> 1. 创业者团队是一个优秀管理者的组合 2. 行业和技术经验达到了本行业内的最高水平 3. 管理团队的正直廉洁程度能达到最高水准 4. 管理团队知道自己缺乏哪方面的知识
致命缺陷	不存在任何致命缺陷
创业家的个人标准	<ol style="list-style-type: none"> 1. 个人目标与创业活动相符合 2. 创业家可以做到在有限的风险下实现成功 3. 创业家能接受薪水减少等损失 4. 创业家渴望进行创业这种生活方式，而不只是为了赚大钱 5. 创业家可以承受适当的风险 6. 创业家在压力下状态依然良好
理想与现实的战略性差异	<ol style="list-style-type: none"> 1. 理想与现实情况相吻合 2. 管理团队已经是最好的 3. 在客户服务管理方面有很好的服务理念 4. 所创办的事业顺应时代潮流 5. 所采取的技术具有突破性，不存在许多替代品或竞争对手 6. 具备灵活的适应能力，能快速地进行取舍 7. 始终在寻找新的机会 8. 定价与市场领先者几乎持平 9. 能够获得销售渠道，或已经拥有现成的网络 10. 能够允许失败

31. 创业机会识别与开发的三个过程

感知

发现

创造：商业概念创造包括资源的重组和重新定位

32. 创业者的重要资源

人力资本

机会识别能力

社会资本

33. 弱关系比强关系更为重要

复杂网络中，强关系带来资源，弱关系带来机会

34. 商业模式的商业价值

1. 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

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

35. 商业模式的逻辑主线

价值创造，价值传递，价值分享、收入获取

36. 商业模式在整个创业过程中起着承前启后的作用

37. 企业提供的核心价值

产品

价格

渠道

服务

体验

38. 商业模式与创业战略既有区别又有联系

1. 商业模式更多考察由建立和运营企业所必须的各个环节紧密构成的完整要素链。

2. 创业战略则在于规划一条从创业机会、组织资源通向创业目标的道路，它必须充分考虑竞争因素。

3. 都派生于共同的市场机会，服务于共同的企业目标。

39. 创业团队

1. 狭义的创业团队是指有着共同目的、共享创业收益、共担创业风险的一群经营新成立的营销性组织的人，即企业的共同创始人。

2. 相对广义的创业团队是指共同创始人和早期重要员工。

3. 更加广义的创业团队不仅包含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人，如风险投资商、供应商、专家咨询群体等。

40. 创业团队的重要性

促进团结和合作，提高员工的士气，增加满意感

使管理者有时间进行战略性的思考，而把许多细节问题留给团队自身解决
提高决策的速度

促进成员队伍的多样化

提高团队和组织的绩效

41. 创业团队的组建方式

相似性：性格特征，创业动机，价值观，信念

互补性：性格，能力，背景

渐进性

动态性

42. 不是组建创业团队的合适人选

长远目标分歧

投机

完美主义

极端独立

平等主义

追求所谓“梦幻组合”

43. 组织一个优秀的核心创业团队，要

团队整体配备平衡

经验和专业技能的平衡

既有善于内部协调的人，又有善于处理外部关系的人

44. 创业团队建立良好的工作关系，要

团队成员有较为清晰的角色安排，并在创业过程中进一步明确

关注公平

有效的沟通

45. 成功团队的理念

凝聚力

合作精神

完整性

长远目标

对收获的看法

致力于价值创造

平等中的不平等

公正性

共同分享收获

46. 商业计划的两大功能都要以市场分析为基础

计划，营销

47. 好的商业计划书从三个方面考虑问题（分析）

市场，投资者，创业者自身

48. 为什么要有商业计划

创业融资：商业计划书的质量，往往决定着创业融资的成败

认识自己

战略思考

创建和凝聚团队

取得政府和相关机构支持

49. 商业计划的类型

吸引风险投资商的商业计划

吸引合伙人的商业计划

获取政府或公共部门支持的商业计划

50. 高技术型企业最关键的问题

技术问题

51. 创业过程的核心

创业机会问题

52. 德鲁克理论：创业活动的三大类机会（创业机会的来源）

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. 当政策、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。

53. 商业概念的核心观点：

如何满足市场需求或如何利用资源

54. 创业机会存在的原因

a. 经验解释

- 法规的变化
- 巨大的行业变化
- 价值链和分销渠道的重构
- 知识产权的优势
- 现有的人员、资本和管理不当
- 创业精神
- 市场领导者不能满足或漠视顾客的需要

b. 福利经济学解释

(1) 创业机会的来源:

发现并利用信息

打破垄断

提高公共产品的私有化程度

创造外部性的市场

c. 基于非均衡理论的解释

只有经济不均衡情况出现时，机会才会出现

(1) 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映于资源有关的信息。
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. 创业决策不能实施反映资源的生产力，不能自动实现变更。

(2) 人们对资源的价值有不同判断的原因:

1. 市场决策过程要求参与者猜测其他人的期望，人们的决策是建立在运气、直觉、探索和准确或不准确的信息基础之上的，这使决策常常不正确。由于决策并不总是正确的，这个过程就会导致错误，使资源的短缺、过剩和错误配置常常发生。那么就会出现一些对现有“错误”反应非常机敏的个人，他们是可以在资源价格低的地方买进、重组，然后以高价格售出。

2. 经济运行的常态是非均衡状态。技术、政治、社会、管制以及其他变革的类型源源不断地产生新信息，为了增加财富而使用资源的不同方式的信息。由于新信息使将财富转为更有价值的形式成为可能，它改变了资源的价值，因此也改变了资源的均衡价格。因此信息的分布是不完全的，所有的经济主体不能同时获得新信息。所以，有些人在其他人之前了解到关于资源、新发现或新市场的信息。先行获得信息的经济主体可以低于均衡价值的价格买到资源，然后重组、出售，赚取创业利润

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。

d. 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；反过来，创业者的创业行动可能会对制度产生影响，保活产生新的商业实践、新的组织类型和新的制度结构，出现所谓的制度创业和制度创业者。

55. 导致市场失灵的主要原因

信息不完全，垄断力量，公共产品，外部性和政府不适当的干预

56. 创业者只开发那些期望价值较高的机会

57. 影响适合创业企业生存四个因素

(1) 知识因素

(2) 需求因素：市场规模，市场成长性，市场的细分情况

(3) 生命周期因素：

1. 产业成长期比产业衰老期更适宜创业企业的生存。而且越是在产业发展初期，新企业越容易进入。

2. 产业进入成熟期的标志是出现了通行标准。通行标准出现前比通行标准出现后更适宜创业企业的生存。

(4) 产业结构因素：

新企业越容易生存：

1. 资本密集程度：低

2. 规模经济：效应不显著

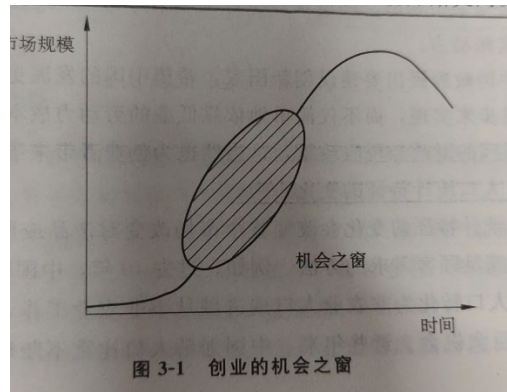
3. 产业集中程度：市场份额不集中

4. 以中小企业为主的产业适合新企业的生存。

58. 适合创业企业生存的产业

1. 研究与开发密集的产业
2. 技术创新的来源主要是公共部门而不是私人部门
3. 较小规模的单位即可实施技术创新的产业

59. 机会之窗



60. 产生机会之窗的原因

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

61. 为什么创业机会存在机会之窗现象

1. 一些因不均衡冲击产生的机会常常被其他冲击带来的新机会所取代，而现有机会就会消失
2. 即使没有产生新的冲击，竞争也会耗尽机会的利润。
3. 信息的扩散和利润诱惑的减少，将降低人们追求某具体机会的动力。

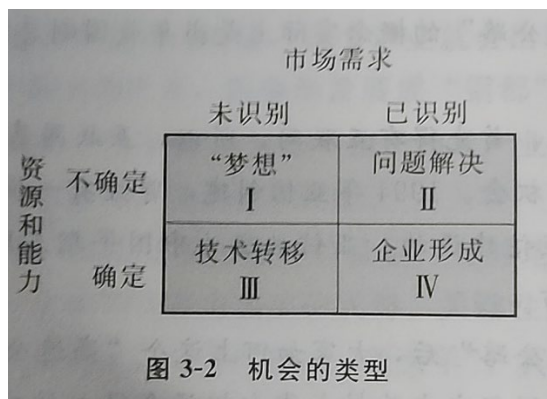
62. 决定机会之窗周期长短的因素：

1. 限制其他创业者模仿的机制（商业秘密、专利保护或垄断合同）
2. 减缓信息扩散速度或他人在认识信息方面存在时滞
3. 如果其他人无法模仿、替代或获得稀有的资源

63. 提前预测和判断“机会之窗”的核心

寻找那些产业发展“瓶颈”的价值链环节

64. 创业机会的类型



左上角 1：将知识的发展推向一个新方向和使技术突破现有限制

右上角 2：机会开发的目标是设计一个具体的产品/服务以适应市场需求

左下角 3：寻找应用的领域而不是产品/服务

右下角 4：将市场需求和现有的资源匹配起来，形成可以创造并传递价值的新企业

65. 精益创业两个阶段

探索：验证性学习，解决用户最看重的问题

执行：检验假设

66. 精益创业的特点

制作迅速，提炼核心，方便曝光

67. 精益创业的核心思想

先市场中投入简化可行产品，通过不断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。

68. 发现机会是创业的必要不充分条件

69. 商业计划书的结构与格式

1. 封面或封页

2. 内容索引和目录

3. 摘要

1. 最好在最后完成摘要部分

2. 针对性

3. 文笔生动，开门见山

4. 反复检查，防错别字等

4. 企业介绍

-
1. 一般描述
 2. 业务性质
 3. 业务发展历史
 4. 业务展望
 5. 公司组织架构：所有制性质和附属关系
 6. 营销
 7. 供应商
 8. 专利与商标
 5. 产品（服务）
 1. 简要介绍
 2. 产品（服务）价格
 3. 独特性
 4. 顾客或买主
 6. 技术和研发
 1. 未来技术发展趋势
 2. 公司的技术研发力量
 3. 研发计划
 4. 知识产权保护
 7. 管理团队和组织：“一流的管理团队+二流的产品（服务）” > “二流的管理团队+一流的产品（服务）”
 1. 管理层的展示：责任划分、业绩、互补性、优秀品质职业道德
 2. 创业所需要的支持和服务：顾问名单
 3. 激励约束机制
 4. 组织模式和组织结构
 8. 市场分析：商业计划书的两大功能都要以市场分析为基础
 1. 产业分析
 2. 目标顾客
 3. 竞争分析
 9. 营销计划

-
1. 总体营销战略（企业定位+4P+4P 未能覆盖内容）
 2. ” 4P “
 1. 产品战略（营销 “4P” 的第一要素）
 2. 定价战略
 3. 渠道战略
 4. 促销战略
 3. 销售目标和战略实施
 10. 生产计划：生产资源、生产过程、生产目标
 11. 财务计划：商业计划的核心和灵魂
 1. 财务报表
 2. 财务预测
 3. 融资计划
 12. 风险管理：风险来源，风险控制
 13. 退出策略：公开上市（不畅通）、兼并收购、回购等

70. 创业投资退出策略

公开上市（不畅通）、兼并收购、回购等

71. 定价战略考虑的因素

充分通盘考虑影响定价的因素

应需要重点考虑的不同价格影响因素

考虑企业将采用哪种具体的定价策略

72. 定价方法

成本导向定价法：着重考虑收回成本基础上实现目标利润

需求导向的定价方法

竞争导向的定价方法

73. 大产品的理念和产品的三个层次

核心产品

形式产品

延伸产品

74. window xp 的边际效应和边际阻力之间的关系。

初期边际阻力高，边际收益极低；后期边际收益高，边际阻力极低

75. 制定商业计划书的步骤

将商业计划构想细化

市场调研

商业计划书写作

商业计划书的检查和调整

商业计划书的推介

76. 商业计划书的六大要素

商业模式

市场

产品（服务）

竞争

管理团队

行动

77. 商业计划书的基本要求

力求准确

简明扼要

条理清晰

注意语言

强调可信性

78.

19 世纪中后期的美国：“管理资本主义”时代。规模成为整个时代的主旋律，大规模生产以大规模销售为前提，大规模销售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。企业围绕扩大规模组织实施企业行为。一方面，为获得成本优势，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，充分利用闲置产能，通过多元化方式进入相关市场。

20 世纪末的美国，技术革命催生了一批具有创新和创业精神的企业。将创新和创业作为企业的常态而非起点。连企业并购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，以捍卫其在市场中的竞争地位。创新和创业取代了规模成为新经济增长的主旋律。

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、英、加、以等），经济增长率和就业率也较高；创业活跃度比较低的（如丹麦、芬兰、法、日），经济增长率和就业率也较低。（长三角、珠三角与东北、海南等）

79. 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：

1. 产生了大量的中小型企业，为经济总量和就业做出了巨大的贡献（中小型，经济，就业）

2. 活跃的创业活动催生出一批高成长性的创新型企业，成为国家经济的中流砥柱（高成长性企业，中流砥柱）

3. 一些成熟的企业也凭借创业活动和创业精神获得了新生。（成熟企业，新生）

80. GFM 中国研究报告，2014 年，我国创业活动指数高于（美、英、德、日等）发达国家。

81.

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。这些翘楚企业，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企业派生出大量的新创企业和创业活动。

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。（华润、中粮）

82. 共同创始人 2-3 人较为适宜

83. 商业计划书中的常见问题

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

84. 高水平的创业者更容易选择中等风险的创业

85. 在创业过程中，新创企业的组织创建和发展是主要企业管理的关键。

86. 创业管理和一般的企业管理的区别：

前者涵盖的时间更为漫长，设计的因素也更为复杂，因而更具挑战性和诱惑性。

87. 创业过程按时间顺序划分为三个阶段

a. 机会识别

创意挖掘：创意是创业者进入创业的起点，创意的共同特点：较大的不确定性——市场前景未知

机会识别：机会是创意的子集，机会的重要特征，能满足顾客的某些需求，因而具备市场价值

商业模式设计：机会不能脱离必要的商业模式的支撑而独立存在

b. 创办新企业

组建创业团队：良好的创业团队是创建新企业的基本前提

开发商业计划：成功的商业计划是创建新企业的良好开端

创业融资：融资是新创企业的首要问题

c. 新创企业的成长管理

新创企业的战略管理：企业战略是企业行动的纲领，是企业发展的方向性定位。战略是企业管理的首要问题。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。抓住自己和市场上已有企业的差异做文章，形成自己独特的竞争优势，发展核心竞争力。

成长管理：创业企业能否实现可持续成长，企业领导人是关键因素。

危机管理：被模仿是普遍面临的挑战。

88. 创业企业的融资方式

（1）内源式：

成本低，资金渠道简单，易操作

融资量有限

（2）外源式：

债务融资，股权融资

拓宽融资范围

增加了融资的成本

89. 小米初创的商业模式

硬件+软件+互联网服务

口碑+粉丝+直销

90. 商业模式的演进和持续创新

商业模式的出现和普及，与整个社会的相关基础设施、具体的技术创新前几期应用范围密切相关

商业模式：从模糊到清晰，从“复制”到“本土化”（考虑消费文化上的差异）

与专注于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为显著。

创业者的核心作用在于实现生产要素的新组合；

91. 创新主要表现在以下五个方面：

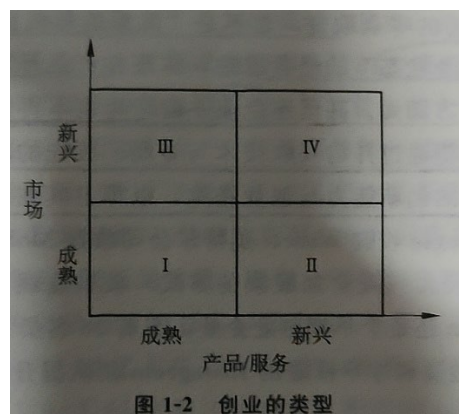
1. 开发新的产品
2. 开发新的生产程序
3. 采用新的组织方式
4. 开辟新的市场
5. 采用新的原材料

92. 创业的本质：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。

93. 创业与创新关系：既有所交叉，又有所区别

94. 新技术的重要性越大、突破性创新程度越大、专利保护的范围越大，该技术通过创建新企业来实现商业化的可能性越大

95. 创业的分类：



前三类常见，第四个不常见

96.

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。但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对得到同样的提高。在一定意义上，它反而称为禁锢人类自由、压抑人类天性、掠夺人类天赋的经济怪兽。（大企业、大组织➡个人不幸福）

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。

97. 创新精神和创业活动的影响

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。

- 创业和创业活动更依赖于人的创造性和主动性，使整个社会更加关注人的发展。

企业中的角色基本可以简化为股东、管理者和一般性员工。

- 工资是连接企业和个人重要纽带，也是企业与个人之间的矛盾焦点。企业总是偏向于低估人的价值，员工则往往愿意高估自己对企业的贡献。

- 工业社会的企业管理模型对于创业型社会来说落伍了。创业活动使企业工作的重点必须从对人的管理，转移到对人类潜质的开发；从强调员工的服从，转移到鼓励员工创新；从强调企业文化对人的影响，转移到帮助人类获得心智的模式转变。创业和创业活动首先承认人的天赋和能力，社会和企业需要做的就是发掘与充分利用人的这种能力与天赋。

2. 创业活动将使人们能够逐渐从工作本身获得满足感和成就感。因为

- 创业活动往往能够将工作过程与工作成果之间的联系体现得更加清晰。
- 多样化的工作给创业活动的参与者以更大的幸福感。（创业活动的参与者总是承担多种任务和角色，经常变化，“干中学”）
- 激发了员工的创造性，学习成为满足人们好奇心和解决问题的手段。

3. 创业活动充分保障了社会良好的流动性。

- 外部契约替代了身份成为了社会的主要特征。
- 在打破身份对社会流动的阻碍之后，资本对知识的雇佣成为阻碍人们

进一步纵向流动的要素。☞“富不过三代”（有效途径：社会总体创新精神和创业活动的增强）

98. 影响创业活动的环境条件

中国优势使用*加粗斜体*中国劣势使用下划线】

a. 一般环境条件：

不直接对创业活动产生影响，而主要作用域创业的环境要素进而影响创业活动。

- 国家的对外开放程度
- 政府职能
- 企业管理水平和技能
- 技术研发水平和程度
- **基础设施**
- 资本市场
- 劳动力市场
- 制度完善程度等

b. 创业环境条件（创业生态系统）

- 创业融资
- **政府政策**（关注最多，分歧：政府干预 or 自由经济体系）
 - **【中国举措】**
 - 便利的工商登记服务
 - 推进知识产权保护和交易，全国知识产权运营公共服务平台
 - 完善创业板，推动新三板和区域股权交易中心的建设
 - 落实扶持小微企业发展的税收优惠政策，科技企业孵化器、大学科技园、研发费用加计扣除、固定资产加速折旧
- 税收和行政体制
- 政府项目支持
- 在校创业教育和培训
- 离校创业教育和培训
- 研究与开发效率【PS：事实上劣势处写的是研究开发转移】

-
- 商业与法律基础设施
 - **国内市场动态**
 - **有形 与服务的基础设施**
 - **文化和社会规范**

99. 三个影响中国创业活动的数量和质量的宏观环境因素

1. 整体经济的增长态势及增长方式转变（经济高速增长->区域不平衡、低于差异性->细分市场 转变 经济增速放缓，新常态->“创业、协调、绿色、开放、共享”五大发展理念->挑战与机会）
2. 全球化浪潮与互联网经济
 - 一方面，互联网经济催生出大量的创业机会
 - 另一方面，全球化浪潮使许多创业活动一开始就是全球化的模式。
3. 部分政策性垄断产业的进一步放开
 - 城市燃气、水务系统、电信、城市快递等在内的多个政策性垄断产业

100. 创业资源的种类

- a. 要素资源：直接参与企业日常生产、经营活动的资源
 - 场地
 - 资金
 - 人才
 - 管理
 - 科技
- b. 环境资源：未直接参与企业生产，但其存在可以极大地提高企业运营的有效性资源
 - 政策
 - 信息
 - 文化
 - 品牌

101. 创业资源的作用

要素资源可以直接促进新创企业的成长

环境资源可以影响要素资源，并间接促进新创企业的成长

102. 星巴克的商业模式

A. 提供一种体验和塑造一种咖啡文化

103. 商业计划书摘要部分传达的信息

创业企业的理念是正确的，产品的等等具有独特性

商业机会和发展战略是科学，经过考虑的

企业有管理能力

创业者知道进入市场的时机，如何进入，什么时候退出

企业的财务分析是实际的

104. 20 世纪 70 年代，德鲁克宣称，美国已经

A. 从管理资本主义社会转型为创业型社会

105. 创业理想的类型

1. 志存高远，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，期待实现财务自由的同时，让世界更美好，还能够功成名就，甚至能够影响世界。

2. 虽然有一些闲钱，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，拜托每天朝九晚五的上班族生活。

106. 创业决策分析的蝴蝶模型

- 创业者的个性和动机
- 创业者的知识、能力、经验、资源和网络
- 创业机会的潜在价值
- 创业者的学习意愿和能力

107. 创业过程的三要素

Timmons 模型：机会、资源和创业团队是创业过程中最重要的驱动要素。

108. 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。

109. 创业企业的制度安排

- 治理层面，主要为股权和控制权的配置

- 日常管理制度层面
- 非正式的制度安排以及文化氛围

110. 创业失败的因素

- 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
 - 特定区域的创业环境政策
 - 运气
- 内部因素
 - 企业的价值创造力和制度安排

111. 机会的最初状态

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)

112. 创业者的个人资源越多，对强关系的依赖越少，依靠弱关系越多

113. 企业“沃尔玛”提供的核心价值是“价格”。

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、沃尔玛	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

114.

115. 成本的构成

固定成本

半可变成本

可变成本

非再生成本

116. 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。

117.

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)

118.

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)

119. 融资难任然是制约广大中小企业生存和发展的瓶颈问题

120. 为什么创业企业难以获得融资

a. 难以获得债务融资

创业企业的特点加上商业银行所强调的稳健的经营偏好，决定了创业企业通常难以获得银行的贷款

国内此前对贷款利率浮动范围的管制，使得许多中小企业贷款的利率水平不能抵偿其风险，商业银行纷纷远离这些高风险的中小企业贷款

贷款人处于风险和收益的均衡，并不完全依靠利率机制调节资本的供求关系，而是依靠信贷配给来实现均衡

b. 难以获得股权融资

创业者和外部潜在投资者之间常常存在严重的信息不对称(创业项目的可行性，创业团队的素质，创业企业的财务状况等方面)

创业企业发展存在很多的不确定性

c. 其他原因

中国创业环境的自身因素

国内相当多的创业企业自身存在治理机制不规范、财务不透明等问题。

120. 创业企业的特点

高经营风险

缺乏稳健的现金流

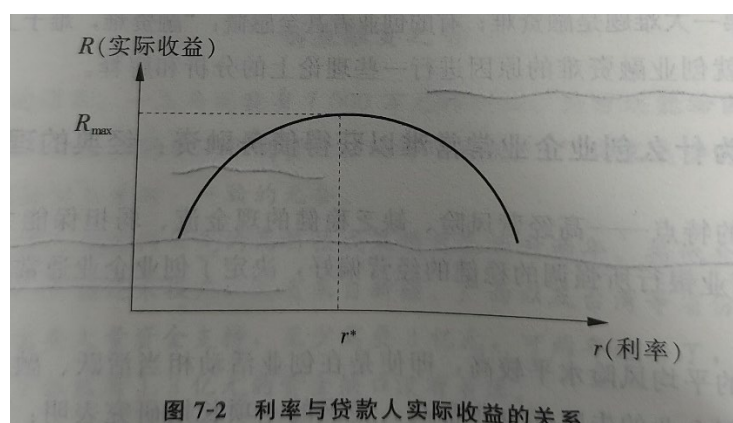
弱担保能力

120. 创业融资难的主要原因

创业者和外部潜在投资者之间常常存在严重的信息不对称，创业企业发展的

高不确定性

121. 利率与贷款人实际收益的关系



122. 柠檬效应

在信息不对称的情况下，往往好的商品遭受淘汰，而劣等品会逐渐占领市场，从而取代好的商品，导致市场中都是劣等品

123. Amit, Glosten, Muller 等人的结论

当创业企业家的能力为共同知识时，所有风险厌恶的创业企业家都会选择风险中性的创业投资家的资金投入

在信息不对称的情况下，由于逆向选择，能力不足的创业企业家最有可能获得创业投资，而能力更强的创业企业家一般保留有更高盈利前景的项目

在信息不对称的情况下，如果创业企业家能够花费一些代价主动传递可反映自己能力水平的信号，则他们可能以更高的价格转让股权，并获得更多的创业投资。而能力低的创业企业家通常不会主动提供信号，但其中总有一些能够获得投资

124. 中国创业现状

中国创业环境差，但是创业活动较为活跃

中国的创业机会多，创业动机强，但创业能力不足

125. 创业融资难的解决思路

创业者应当考虑能否通过自融资，包括自己出资、向亲朋好友筹集资本等来先试探性启动项目，争取能够在一段时间内开发出初步的产品，或者通过探测市场初步实现创意和商业模式

创业企业应当集中力量，争取在某一领域具有明显的产品和市场优势

要争取逐步形成良好的管理团队

创业企业应努力建立诚信

要建立良好的组织和治理机构

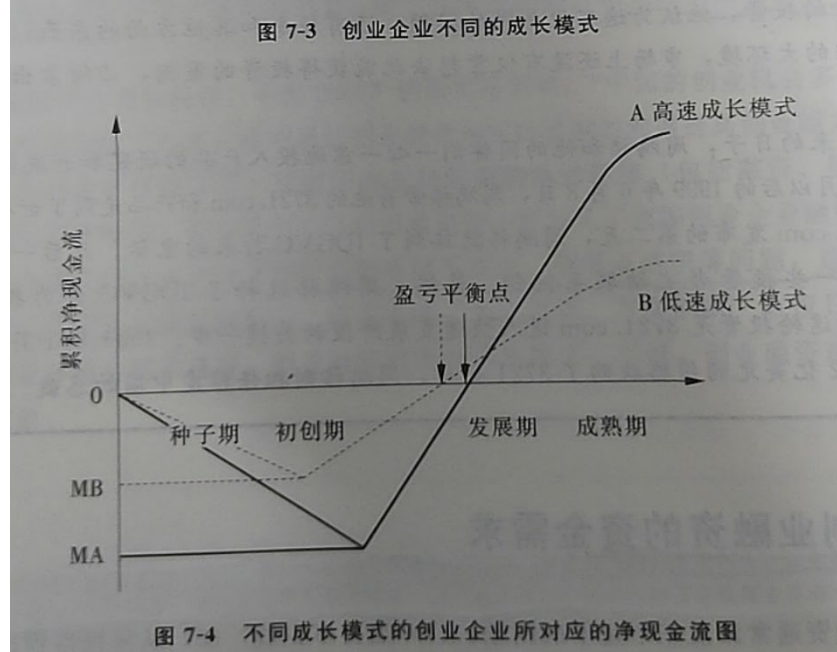
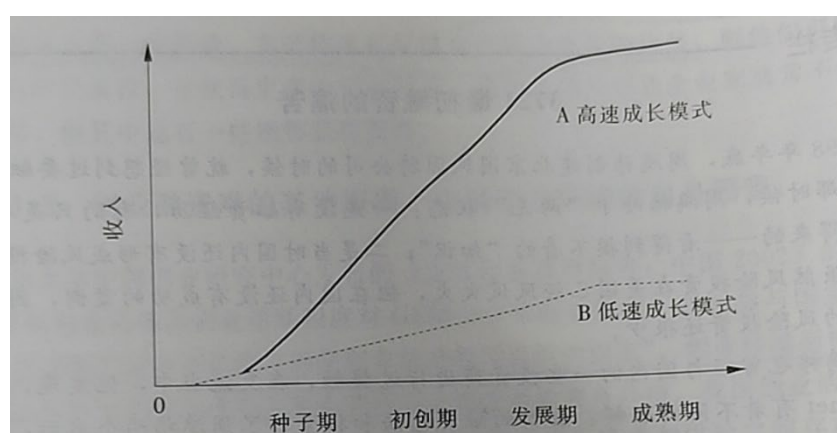
126. 创业融资通常涉及的三个基本问题

需要多少钱

从哪里得到这些钱

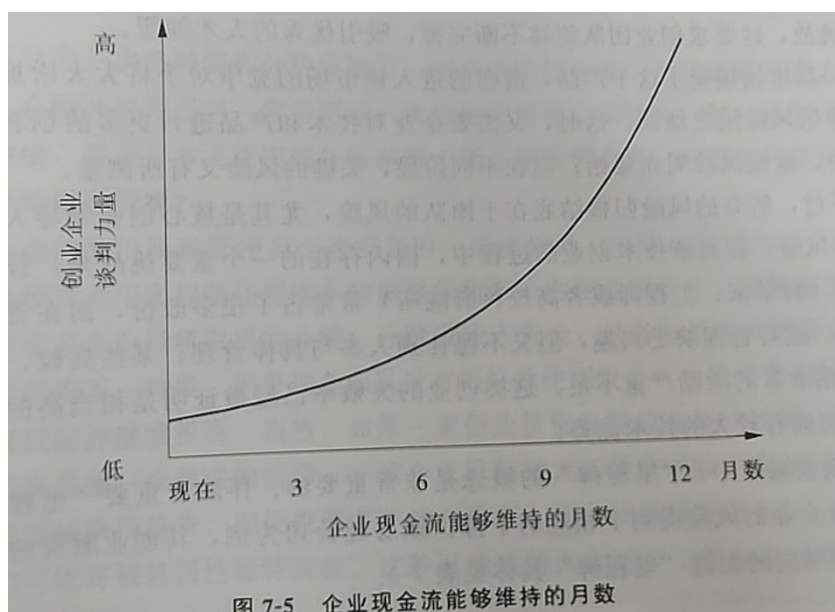
如何找钱及其融资时的制度安排

127. 创业企业的发展速度和资金需求的关系



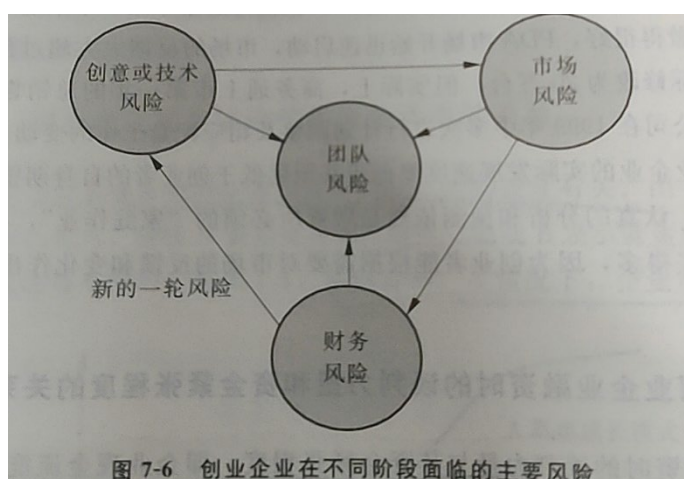
128. 创业企业融资时的谈判力量和资金紧张程度的关系

资金紧张程度即企业现金流能够维持多长时间



129. 现金流管理，是当前创业企业普遍面临的重要挑战

130. 创业企业在不同轮次融资所面临的主要风险



对于高新技术创业来说，创业之初最突出的是创意和技术风险，接下来面临的是市场风险，然后面临的是财务风险。最后，归根结底在于团队的风险，尤其是核心创业领导人的能力和理念的风险

131. 所有的融资风险归根结底在于团队的风险，尤其是核心领导人的能力和理念的风险

132. 融资的分类

一次性融资：创业企业已经探索出好的商业模式并成功实施，并且这种商业模式具有很强的可扩展性，一旦有大量资金投入，即可快速发展，以快速抢占商机。那么这时候创业企业应当选择一次性较大融资

分阶段融资

133. 分阶段融资时投资者用来控制代理成本的最重要机制，往往是投资者和创业者之间的双边理性选择

134 创业者的人力资本具有逐步显现性

135. 一次性融资的利弊

表 7-2 一次性融资的利弊	
利	弊
可以更好地抓住市场机会，快速成长（当市场反馈比较清晰时，可以考虑采用）	通常极为困难
减少因多次融资所必需的精力，更加关注企业的业务	创业者的股权大幅度稀释，控制权有可能很快旁落他人
防止出现现金流枯竭，尤其是在还没有盈利或者在企业快速成长阶段	

135. 分阶段融资的利弊

利	弊
融资难度相对小一些	每次融资需要花费创业者的精力和成本
创业者的股权不会大幅度稀释，并可以保持更多的控制权	一旦企业出现现金流枯竭，创业企业再去融资，会处于极为不利的地位，甚至导致企业很快倒闭

136. 创业融资的主要方式

内源式：留存收益，折旧

外源式：债务融资，股权融资

a. 自融资

自融资的好处是相对快速、灵活，投资者的自我激励和约束较大。主要问题是相当多的创业者缺乏自融资的能力和渠道，自融资通常难以满足创业企业快速发展的资金需求

b. 天使投资

非正式投资是创业活动中非常重要的部分

c. 创业投资

（1）创业投资，国内也叫风险投资。

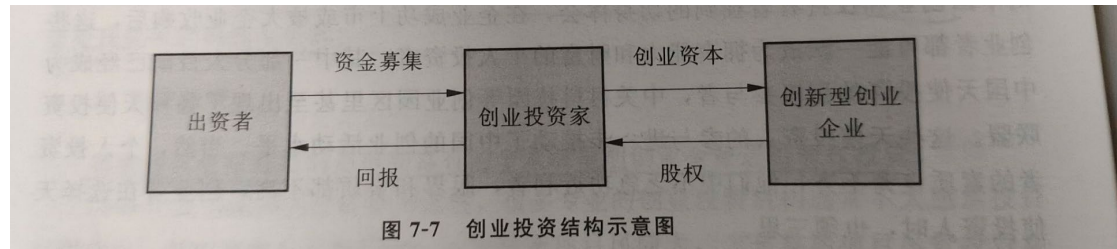
（2）Hallmann 的定义中三个需要注意的方面：

创业投资是由专家管理资本

创业投资家拥有股权式金融工具

创业投资家通常投资于新兴的公司

(3) 创业投资家。只对那些增长潜力很大（但风险很高）的公司感兴趣



d. 其他方式

银行贷款

各种基金

信贷支持

e. 股权和债权融资的组合

创业企业往往需要股权融资和债权融资的组合

f. 上市

在国内上市市盈率相对高，企业对国内的环境相对比较熟悉。但是企业在国内上市有收入和盈利的要求，上市需要排队，等待时间较长，并存在较多的不确定性。

企业在海外上市则大体正好相反

137. 创业投资的基本特点

有风险的投资

投资组合

长期投资

权益投资

专业投资

138. 创业投资的主要投资对象

高技术企业

139. 创业投资的发祥地

美国

140. 一个理性的投资家将钱投资到这种成功概率很低的新兴企业的条件是什么？

一旦成功，就会带来极大的价值。

创业投资家要在投入大量资金之前，及时关掉失败的或成功希望不大的企业，及时止损

141. 创业投资公司

美国研究与开发公司（世界上第一个）

中国新技术创业投资公司

142. 中国已成为世界第二大创业投资聚集地

143. 创业融资的路径

表 7-5 典型创业企业（尤其是高科技企业）的融资路径	
企业成长阶段	主要融资渠道
种子期	自融资：创始人、家庭、信用卡短期透支等； 天使投资、众筹（包括产品众筹和股权众筹）； 创业投资
初创期	天使投资、创业投资、政府提供的资助、无息贷款或早期投资、众筹、大公司投资

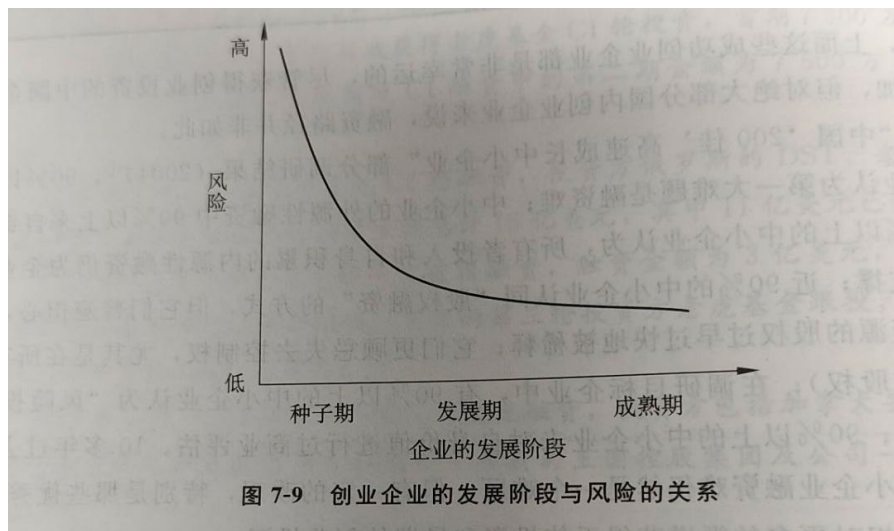
企业成长阶段	主要融资渠道
成长期	创业投资、大公司投资
扩张期	创业投资、上市或者被大企业收购、商业银行贷款等
成熟期	上市、商业银行贷款等

144. 创业资金来源

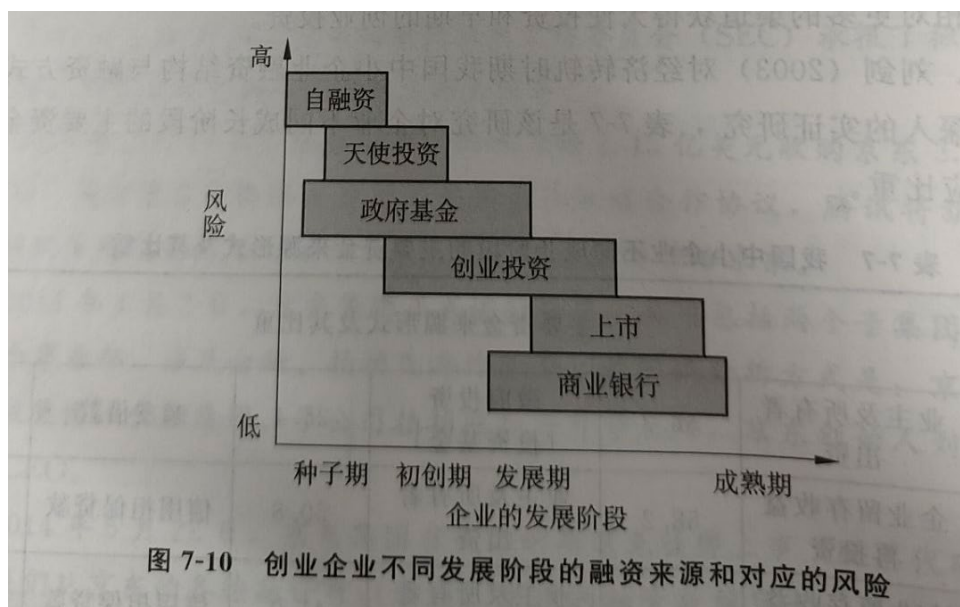
对于国内初创企业来说，最重要的创业资金来源是业主及所有者出资

对发展期创业企业来说，最重要的资金来源是创企业留存收益再投资

145. 创业企业的发展阶段与风险的关系



146. 创业企业不同发展阶段的融资来源和对应的风险



147. 创业投资中最关键的问题之一

创业企业的价值评估

148. 创业企业和创业投资机构之间谈判的重要基础之一

选择合适的创业企业价值评估方法

149. 创业企业的价值评估和普通企业的区别

创业企业通常经营历史相对较短，缺乏评估所需要的历史信息。

早期阶段的创业企业常常是不盈利的，即使是盈利的创业企业，其发展还是具有很大的不确定性。

创业企业可能缺乏可比较的企业，尤其是对处于新兴行业或者采取全新商业模式的创业企业。

创业企业尤其是高新技术创业企业，其无形资产的比重相对较大，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为困难

150. 影响创业企业价值评估的因素

a. 供需因素

(1) 宏观因素

外部宏观经济形势，包括国际宏观经济形势和中国自身经济发展的态势，尤其是后者

一个国家和地区创业的活跃程度、创业企业发展的态势，以及相应创业企业对创业资本的需求程度。

创业资本的供给

创业企业所在国家和地区的商业基础设施的完善程度。如法律、信用体系

(2) 微观因素

作为创业资本需求方的创业企业，对创业资本需求的迫切程度会对企业价值评估有很大影响。

作为创业资本供给方的创业投资商的声誉及其可能给创业企业带来的增值服务也会影响投资者的谈判力量，对创业企业最终的投资的股权分配产生重大影响

创业企业管理团队的经验和能力也将影响企业的价值评估。创业企业管理团队的经验越丰富。能力越高，则创业企业成功的概率越大，投资者的投资风险越小，企业的估价就越高。

创业企业所在行业市场的潜在商业价值大小。潜在的市场越大，则企业的发展空间越大，企业的估价越高。

创业企业的发展阶段及其相应的风险也对创业企业估值产生影响

b. 基本方法

(1) 折现现金流方法：适用于有一定发展和盈利历史的企业

考虑的因素：现金流，时间，风险

(2) 创业资本方法

主要思路：

预测企业在未来一定年限后的税后净收入

选择合适的市盈率。这通常需要参考具有类似特征的企业当前市盈率
计算企业未来的总价值

根据企业目前所处的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。

用投资者现有投资额的未来期望价值除以企业未来的总价值，求得投资者用该投资额投资企业时所占企业的股份

公式：

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

（3）其他方法

比较法

实物期权法

c. 估价策略

动态调整

151. 决定创业投资系统风险的关键因素

创业企业所在国家和地区的商业基础设施的完善程度。如法律、信用体系

152. 创业企业的整体价值评估的阶段

明确价值阶段

持续价值阶段

153. 事后考核时采取的财务指标

销售收入，净利润，EBIT（息税前利润），EBITDA（息税，折旧，摊销前利润）

154. 创业企业在寻求创业投资前：

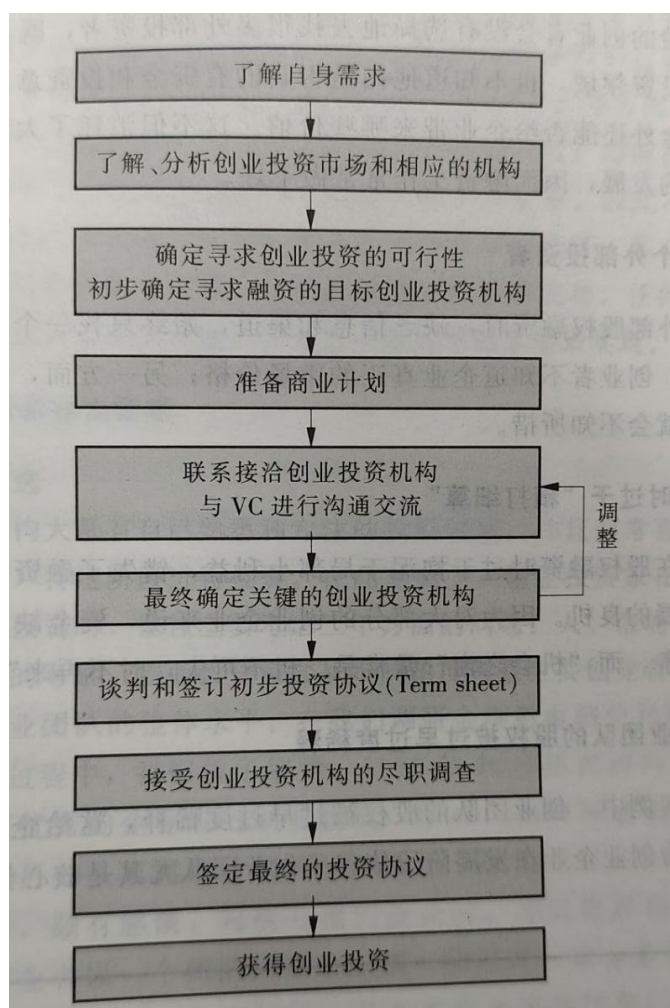
a. 了解影响创业投资决策的主要因素

机会的吸引力（指市场规模的大小），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

b. 了解创业投资的一般决策程序

表 7-10 国外创业投资机构常用的创业投资决策程序				
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
商业计划的提交 或相关网络推荐	初步评估商业计划； 签订投资意向书或备忘录（投资要约后）； 开展尽职调查； 评估企业价值； 评估关键风险和价值驱动因素：包括管理团队、目标市场、顾客、产品、技术、财务等。	提出初步的股权架构和企业价值； 谈判； 完成投资条款； 合适的联合投资者和战略投资者； 资金注入企业； 创业投资机构的代表进入企业董事会。	创业投资机构参与企业董事会和企业管理； 为企业提供增值服务：包括后续的融资、招聘管理人员、提供网络、项目专家等； 基于双方特别协议，参与相关的运作。	管理退出，如：首次公开发行（IPO）、兼并收购（M&A）、股权转让； 退出前和退出时的收益率（IRR）计算，并向投资者汇报。

c. 创业企业寻求创业投资的主要步骤



155. 创业者在寻求创业投资时的常见陷阱

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，

融资谈判时过于精打细算，
融资时创业团队的股权被过早过度稀释

156. 创业投资家投资策略

项目筛选

投资方式：通常分阶段投资方式

尽职调查和签订投资协议

投资后的评估、监控及增值服务

退出

157. 创业投资家在具体分析某个创业企业是否值得投资时，考虑的三个方面

人，市场，技术

158. 创业者吸引创业投资的策略

（1）创意变成具体技术或产品，形成团队，而后寻求创业投资。

（2）创业投资家的选择：找合适的创业投资机构，不同阶段选择不同的投资商

如何判断：

声誉的大小

投资者能提供什么增值服务

创业投资者能否帮助创业企业获得下一批融资

（3）投资协议中的策略。

（4）创业者如何处理与投创业投资家的关系：建立相互尊重，相互信任的伙伴关系