

《创业管理学》知识提纲

(整理：大可爱奶酪)

使用说明：

- 1.请开启大纲模式，显示知识层次。
- 2.本提纲多数内容源自教材，也包含一些在现有知识上精心整理的东西。
- 3.学习时应该更关注知识间的逻辑层次关系，记忆重点关键内容。
- 4.
- 5.

第1章 创业与创业精神

1.1 创业的概念和类型

1.1.1 概念

狭义：创建新企业。广义：不考虑现有资源的限制，去追寻机会。

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。

1.1.2 创业和创新的关系

创业和创新常常密不可分。

部分创新通过技术授权或企业内部现有组织完成（不含创业）。

部分创业重点是现有技术在新市场中的应用(含商业模式创新,不含技术创新)。

1.1.3 创业的分类

成熟/新兴的产品或服务应用于成熟/新兴的市场（四象限）。

1.2 创业、创业精神与经济增长

19 世纪中后期的美国

经济增长的主旋律是规模。

原因：运输和通信技术方面的革命使企业比市场更好地协调生产与流通各环节->企业内部交易成本大幅度降低->企业边界拓展。

大规模生产<-大规模销售<-大规模消费。

企业战略围绕扩大规模：为进一步获得成本优势，企业对生产技术进行投资或直接通过横向并购获得技术；为充分利用闲置产能，企业通过多元化方式进入相关市场。

20 世纪末的美国

经济增长的主旋律是创新 and 创业。

原因：计算机和互联网技术方面的革命催生了一批具有创新和创业精神的企业（Microsoft, Amazon, Google, etc）。

延伸：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（中国、美国、加拿大、以色列等），其经济增长率和就业率也较高。

资本市场投资依据的转变：（19 世纪中后期）企业规模、市场份额、利润->（20 世纪末）新的理念、新的技术、新的商业模式。

21 世纪的中国

我国机会型创业（相较于生存型创业）比重增加，表明我国创业者的创业贡献预期会增加。

走向世界舞台的中国大企业：联想、华为、百度、阿里巴巴、腾讯等。

内部创业

成熟企业内部的创业活动（3M, Apple, 华润公司，中粮集团）。

1.3 创业精神与社会发展

在工业社会中，组织是社会最重要的结构单元。

在 20 世纪 70 年代，德鲁克宣称，美国已经由管理资本主义社会转型为创业型社会。

创新精神和创业活动的影响

将“人”推向了整个社会发展的中心。原因：创业活动使企业工作的重点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。（归纳：承认人的天赋和能力。）

使人们能够逐渐从工作本身获得满足感和成就感。原因：创业活动将工作过程与工作成果之间的联系体现得更加清晰，参与者看得见自身的价值；工作内容多样化，团队的形式使参与者会承担多种任务和角色。

充分保障了社会良好的流动性。

1.4 创业环境

一般环境条件：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。

创业环境条件：创业融资、政府政策、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、商业与法律基础设施、国内市场动态性、有形与服务的基础设施、文化和社会规范等。

在创业环境的诸多因素中，被关注最多的是政府在增加创业活动和效率方面的作用。近年来中国政府大力推动“大众创业、万众创新”。

政府偏爱高科技产业。

影响中国创业活动的三个宏观环境因素：整体经济的增长态势及增长方式转变；全球化浪潮与互联网经济；部分政策性垄断产业的进一步放开。

1.5 创业教育

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确实能够为创业者带来一定的指导和借鉴。

清华大学是国内最早开展创新创业研究和教育的高校之一，提出创意、创新、创业的“三创”教育。

创新创业教育的本质意义在于激发人的主动性和创造性，提升（潜在）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。创新创业教育最重要的是培养“人”，而不是简单地培养项目和孵化企业。

第 2 章创业过程

2.1 理解创业的一般过程

2.1.1 理解创业过程的意义

创业过程的定义：创业者发现和评估商机，并且将商机转化为创业者对新创企业进行成长管理的过程。

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。（理解创业活动的基本出发点）

2.1.2 创业过程的划分

阶段一：创业机会识别

创意挖掘 机会识别 商业模式设计

创意-（满足顾客某些需求，具备市场价值）->富有市场潜在价值的商业机会-（良好的商业模式，明确回答核心问题“如何获取利润”）->企业

阶段二：创办新企业

创业团队组建 商业计划开发 资源获取 创业融资

创业融资

内源式（创业团队内部融资）-优点：成本低，资金渠道简单，容易操作-缺点：融资量有限，资金流不畅，企业发展缓滞

外源式（企业外部获得资金）-包括债务融资和股权融资-优点：大大拓宽融资范围-缺点：成本高，须适当放弃一些权益

阶段三：创业企业管理

创业战略 成长管理 危机管理

2.2 新创企业的生命周期

种子期

创业者评价商业机会，构建商业模式，招募人员，获取各类有形和无形资源
一旦时机成熟，创业者就可以正式创立企业

初创期

新产品的雏形产生，组织结构初步形成
创业者需要赢得足够的顾客以获得企业生存必需的**现金流**

发展期

企业初步摆脱生存困扰，开始考虑盈利，组织规模开始膨胀
创业者不可掉以轻心，要持续创新以应对新的竞争者，要建立一套合理的管理制度以应对企业迅速的扩张

成熟期

企业的核心产品已在市场上占有较大份额，盈利剧增，**技术风险、市场风险大大降低，管理风险增大**；企业出现阻碍创新的惰性和障碍
创业者需要保持企业的竞争力，完善多元化经营管理

2.3 创业中所需的资源

2.3.1 创业资源的定义

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。

2.3.2 创业资源的种类

要素资源：直接参与企业日常生产、经营活动的资源

场地资源 资金资源 人才资源 管理资源 科技资源

环境资源：未直接参与企业日常生产、经营活动，但其存在可以极大提高企业运营的资源

政策资源 信息资源 文化资源 品牌资源

2.3.3 创业资源的作用

帮助创业者抓住创业机会，提高创业绩效，获得创业成功

2.4 精益创业的理念和思维

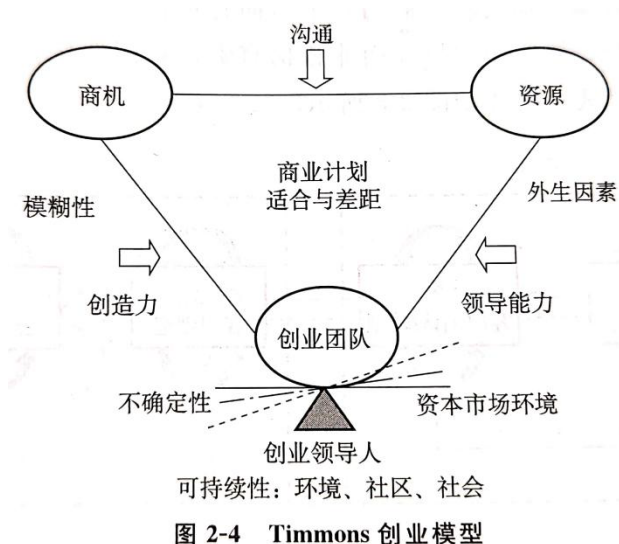
核心思想：在市场中投入一个最简化可行产品（MVP）->通过不断的学习和有价值的用户反馈->对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。

阶段：探索（客户需求假设）->执行（产品检验假设）

2.5 三个重要的创业模型

2.5.1 Timmons 创业模型

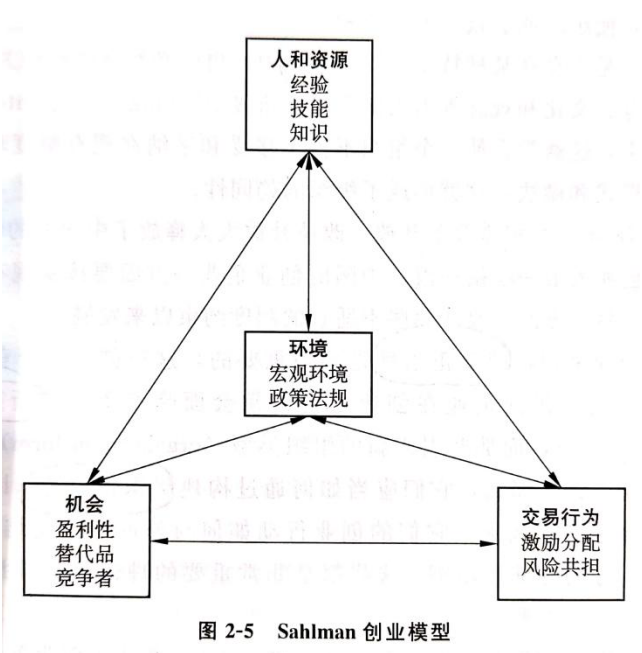
核心思想：创业过程是一个高度的动态过程，其中**商机、资源、创业团队**是创业过程最重要的驱动因素；**创业过程的核心是创业机会问题**，创业过程是由机会驱动的。



2.5.2 Sahlman 创业模型

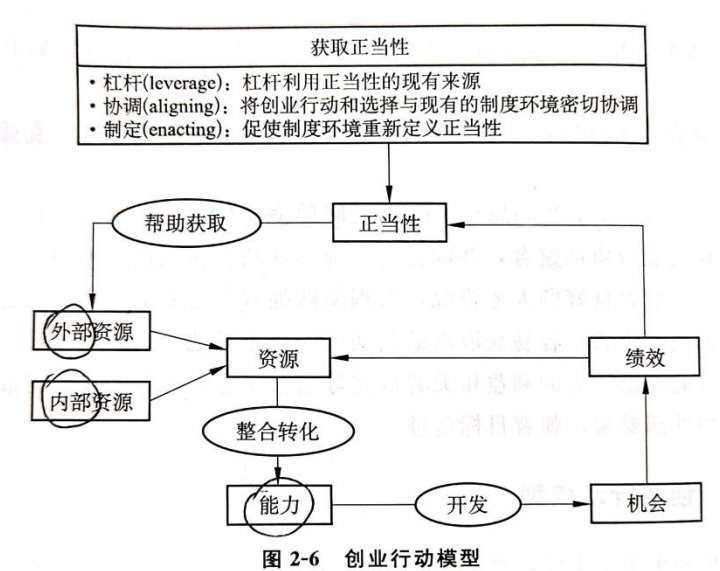
核心思想：**要素之间的适应性**，人、机会、交易行为、外部环境协调整合，共同

促进创业的成功。



2.5.3 创业行动模型

核心思想：创业企业获取正当性是关键的第一步，克服“新进入者劣势”。获取正当性的三种战略：杠杆、协调、制定。



第3章 创业机会

3.1 创业机会：概念和存在的原因

3.1.1 创业机会的概念

定义：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。

换言之：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。（原本模糊，但会随着时间的推移逐步明确起来。）

有序的系统化过程（实际中很少遵循）：**创业机会**-（如何满足市场需求或如何利用资源）->**商业概念**-（从市场需求角度出发，确认满足市场需求所需资源的类型和数量/从未充分利用的资源角度出发，确认价值创造能力带给特定使用者的利益和价值；拥有财务模型）->**商业模式**-（加入正式的现金流，活动日程安排和资源的需求）->**商业计划**->**新创企业**

3.1.2 创业机会存在的原因

经验解释

核心：创业机会来自驱动机会产生的因素。（Timmons）

评价：来源于实践，属于描述性结论，不够严密。

福利经济学解释

核心：创业机会来自市场失灵（阻止市场快速实现均衡的市场预测模式）。

创业机会主要来源于四个方面：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。

评价：这是基于均衡理论框架下的解释，但在现实中经济的不均衡和创业机会的出现都是常态，这种解释不够深入。

基于非均衡理论的解释

核心：创业机会来自创业者与资源所有者和其他创业者的价值判断不同。

人们对资源价值的判断不同是创业机会出现的必要条件

- 第一，现有的价格不能完全反映与资源有关的信息
- 第二，未来的信息无法完全还原到现有的价格信息上
- 第三，创业决策并不都是最优决策
- 第四，价格不能实时反映资源的生产力

人们对资源的价值有不同判断的原因

Kirzner: 市场决策过程要求参与者猜测其他人的期望，而这种期望较感性，使得决策常常不正确。

Schumpeter: 经济运行的常态是非均衡状态。

基于社会学理论的解释

核心：创业机会来自制度的影响。

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，出现所谓的制度创业和制度创业者。

3.2 创业机会的期望价值：选择有利于创业的机会

3.2.1 机会出现的产业

有四个维度的因素影响产业，决定其是否适合创业企业的生存：知识因素、需求因素、产业生命周期、产业结构。

备注：下方 (+) / (-) 表示该因素适合/不适合创业企业的生存。

产业的知识因素

定义：指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度。

- (1) 研究与开发密集 (+)
- (2) 技术创新来源于公共部门而非私人部门 (+)
- (3) 较小规模的单位即可实施技术创新 (+)

产业的需求因素：

- (1) 市场规模大 (+)

- (2) 市场成长性好 (+)
- (3) 市场的细分情况好 (+)

产业生命周期：

- 处于成长期 (+)
- 进入成熟期 (标志是出现通行标准) (+)

产业结构：

- (1) 资本密集程度大 (-)
- (2) 规模经济效应显著 (-)
- (3) 产业集中程度大 (-)
- (4) 以中小企业为主 (+)

3.2.2 机会之窗

Timmons: 一个市场不同时间阶段，其成长速度是不同的。在市场快速发展的阶段，创业的机会随之增多；发展到一定阶段，形成一定结构后，机会之窗打开；市场发展成熟之后，机会之窗就开始关闭。

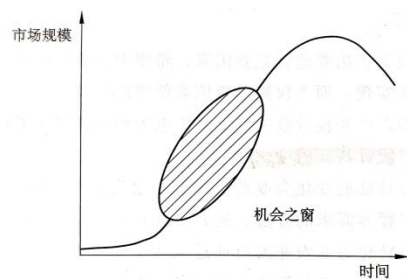


图 3-1 创业的机会之窗

选择那些机会之窗存在时间长一些的市场机会，创业企业可获利的时间也可长一些，取得成功的概率就大一些。这样的机会，其期望价值自然高一些。

产生创业机会之窗的原因

外部环境：(1) 新技术的出现 (2) 产业机构的变化 (3) 政策、管制的改变 (4) 社会、人口统计特征的变化
抽象机理：

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他人在认识信息方面存在时滞（+）
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

原因：在同一个产业发展过程中，产业规模不断扩大，价值链需要不断延伸和完善，同时规模经济导致专业化分工和模块化分工。
判断依据：寻找那些产业发展“瓶颈”的价值链环节。

3.2.3 机会的类型

| | | 市场需求 | |
|-------|-----|-------------|------------|
| | | 未识别 | 已识别 |
| 资源和能力 | 不确定 | “梦想” I | 问题解决 II |
| | 确定 | 技术转移 III | 企业形成 IV |

图 3-2 机会的类型

机会的不同类型对应的不同开发方式
类型 I：将知识的发展推向一个新方向和使技术突破现有限制
类型 II：设计一个具体的产品/服务以适应市场需求
类型 III：寻找应用的领域
类型 IV：将市场需求与现有的资源和能力匹配起来，形成可以创造并传递价值的新企业

3.3 创业机会评价

3.3.1 创业机会识别与开发的过程

创业机会的真正意义：某个创业者在他成功实现这个创业机会开发后的事后评价。
创业机会评价贯穿整个创业机会的识别与开发过程。

3.3.2 机会评价方法

阶段性决策方法

具有普适性
这一方法要求创业者在机会开发的每个阶段都要进行机会评价，设置一个“通过门槛”。

一项不能成功通过某一阶段的评价门槛进入下一阶段的机会，将被修订甚至放弃，因此通过循环反复的“识别-评价-开发”步骤，一个最初的商业概念或创意就会逐步完善起来。

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

3.3.3 Timmons 机会评价框架

表 3-1 Timmons 机会评价框架

| | |
|-------------|--|
| 行业与市场 | <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 |
| 经济因素 | <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 |
| 收获条件 | <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 |

3.4 创业机会识别与开发

3.4.1 创业机会识别与开发的三个过程

1. **感知**：指感觉到或认识到市场需求和/或未得到充分利用的资源。
2. **发现**：指识别或发现特定市场需求和专门资源间的配合。（Kirzner：“市场参与者任何时候都会参与到非均衡的经济体系（资源非最优配置）中去。”）
3. **创造**：指以商业概念等形式创建一个独立的需求与资源间的新的配合。（商业概念创造包括资源的重组和重新定位）

3.4.2 创业机会的识别与开发：创业者与创业机会相互作用的过程

相互作用：一个涉及机会的特点和个人的本质特征的函数。

影响创业者识别/开发特定机会的因素：拥有对识别机会重要的信息；具备评估机会所必需的认识能力/个人组织配置资源的能力强。

创业者的重要资源

人力资本

机会识别能力：成功的创业者在其他人看到风险的情况下看到机会

社会资本：**强关系带来资源，弱关系带来机会**。创业者的个人资源越多，对强关系的依赖越少，对弱关系的依赖越多。

第 4 章商业模式

4.1 商业模式的概念

4.1.1 什么是商业模式？

咨询师“7W”定义：一个组织在何时（when）、何地（where）、为何（why）、如何（how）和多大程度（how much）地为谁（who）提供什么样（what）的产品和服务，并开发资源以持续这种努力的组合。

哈佛商学院教参定义：企业盈利所需采用的核心业务决策与平衡。

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”。

4.1.2 什么是好的商业模式？

商业模式的核心三要素是顾客、价值和利润。

一个好的商业模式必须回答三个基本问题：**1.你的顾客是谁？2.你能为这些顾客提供什么（独特的）价值？3.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？**

Google 的商业模式对顾客定位、价值创造、利润来源三个问题的回答：**1.准确的角色刻画：**广告客户和普通网络用户；**2.合理的动机：**广告客户希望更好的广告效果，普通网络用户不喜欢通栏广告；**3.使人洞悉价值的故事情节：**定向广告，使广告客户和普通网络用户都满意，实现更好的收入来源。

企业的业务价值链可以划分为两个部分：**（1）与生产相关**的所有“后端”行为：产品设计、原材料采购、生产制造等；**（2）与销售相关**的所有“前端”行为：寻找并接近客户、交易谈判、分销产品或者提供服务。

所有新的商业模式是对现有业务价值链的改变（Magretta），即改变“7W”若干个。

4.2 商业模式的作用

4.2.1 商业模式自身的商业价值和逻辑主线

商业价值

对创业者：让创业者缜密地思考企业各方面的问题，将商业的所有元素协调成一个有效、契合的整体。

对顾客：让顾客清晰了解企业可能提供的产品和服务（企业的目标定位）。

对企业员工：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。（尤其是高新技术企业和知识型企业）

对股东：让股东更清晰、更方便地判断企业的价值及其在市场中的地位变化。

逻辑主线

价值创造--->价值传递--->价值分享和收入获取

逻辑主线帮助回答创业过程中的一些关键问题

价值创造：企业为谁创造价值？企业为目标客户创造的价值是什么以及这个价值有多大？

价值传递：要实现为目标客户创造的特定价值，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？

价值分享和收入获取：所创造的价值在客户、企业自身和供应商之间如何分配？如何从客户那里获得收入以及能获得多少收入？企业的收入结构、成本结构、边际利润等是什么以及可能发生什么变化？

4.2.2 商业模式在创业过程中的重要作用

创业程序图：创业机会（创业的驱动力）->创业愿景（明确的机会）->为顾客提供的核心价值（实现愿景的核心）->商业模式（地图，愿景如何实现的具体描述和刻画）->创业战略（对模式的指导）->创业执行（目标最终实现的依靠）。由此可见，商业模式起着承前启后的作用。

企业为顾客提供的价值按照重要程度分为核心价值、重要价值和辅助价值。企业提供的核心价值可以划分为五类：产品、价格、渠道、服务、体验（Dorf, Byers）。

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 |

创业企业在形成自己的商业模式时，需要考虑是否拥有核心能力（或者能够创建核心能力）来实现价值和创业愿景。

商业模式的动态调整是必需的。

4.2.3 商业模式和创业战略的关系

（区别）商业模式描述的是业务的各个部分是如何组合成为一个系统的，更多考察由建立和运营企业所必需的各个环节紧密构成的完整要素链。

（区别）创业战略在于规划一条从创业机会、组织资源通向创业目标的道路。创业战略必须充分考虑竞争因素。迈克尔·波特：竞争战略就是创造差异性，即有目的地选择一整套不同的运营活动以创造出一种独特的价值组合。（实例：在同样的“折扣零售”商业模式下，沃尔玛选址在郊区或偏僻小镇而非其他折扣店选址的大城市，创业战略的不同使得沃尔玛成为零售业的老大。）

（联系）两者都派生于共同的市场机会，服务于共同的企业目标。在同样的商业模式下，企业可以采取不同的战略。

4.3 商业模式的评价

4.3.1 商业模式的合理性

商业模式的四个核心内容：收入来源、成本构成、所需投资额、关键成功要素。

4.3.2 商业模式合理性的基本检验方法

逻辑检验：从直觉的角度考虑故事的逻辑性，判断隐含的各种假设是否符合实际或在道理上说得通。（校园笔记本电脑信贷模式的失败）

数字检验：对市场的规模和盈利率、消费者的消费行为和心理、竞争者的战略和行动进行分析和假设，从而估计出关于成本、收入、利润等量化的数据，评价经济可行性。（e 国网的失败、“铱星计划”的破产）

4.3.3 商业模式评价的 3S 原则

1. **简明**（simple）：指商业模式很容易被理解，容易沟通和传播。
2. **可扩展**（scalable）：指商业模式一旦被小范围尝试成功，它很容易被推广。
3. **可持续**（sustainable）：指商业模式得到推广后，能够形成进入门槛，不会很容易被简单抄袭或模仿而导致被后来者很快追上。

4.3.4 国内成功的商业模式的常见类型

复制：如在创业之初，搜狐、新浪模仿雅虎，易趣模仿 eBay，百度模仿 Google。

替代：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。

革命性创新：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。

4.4 商业模式的演进和持续创新

4.4.1 商业模式：从模糊到清晰

商业模式从模糊到清晰是一种模式设计与企业资源能力更加匹配的过程。

4.4.2 商业模式：从“复制”到“本土化”

商业模式的复制需要考虑国内外的商业基础设施（包括软、硬环境）、消费者的

需求、消费文化等方面的差别。

4.4.3 商业模式的创新和持续创新

（Mitchell, Coles）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。

外部环境的变化导致企业的商业机会发生变化，与此同时企业自身核心能力也在变化。企业可能实现的商业目标在不断变化，企业的使命和商业模式也需要不断调整，“与时俱进”地进行持续创新。

（创新理论大师熊彼特）**创业者的核心作用在于实现生产要素的新组合**；创新主要表现在以下五个方面：开发新的产品，开发新的生产程序，采用新的组织方式，开辟新的市场，采用新的原材料。

第 5 章创业者与创业团队

5.1 创业者心理及性格特质

创业行为的主体是创业者。

创业者是具有开拓精神和商业头脑的发明者或开创者。

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

1. 愿景：（Litzinger）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。

2. 机会和目标导向：**优秀的创业者关注的是机会而非资源、结构或战略**。他们从一个机会起步，通过对机会的理解来指导其他重要的事项。在追逐机会时，他们一般以较高但能达到的目标为导向。**目标导向能够帮助他们清晰地定义各种行动的优先权，同时提供一种具有可操作性的判别业绩好坏的尺度。**

5.1.2 富有创新、自我激励

1. 原创性与独立性：创业者是高效率的创新者，他们积极地寻求和实现首创性。

2. 自我激励：创业者一般都会具有强烈的成就需求和自我驱动。

5.1.3 自信乐观、百折不挠

1. 自信与理性：创业者一般都充满自信，不为困难所胁迫，不对自己的能力产生怀疑，不被命运左右；他们还能在自信的同时保持理性，清醒地做出各种行为。
2. 百折不挠：坚定不屈的意志和矢志不渝的精神，使创业者战胜看似不可逾越的困难。
3. 挑战不确定性：挑战不确定性就是要在模糊的情景中作出积极的反应。成功的创业者在应对这种不确定性的过程中积累经验、激发斗志并最终茁壮成长。
4. 评估并理性承担风险：成功的创业者倾向于中性风险。他们会做各种可能有利于创业的事情，同时规避不必要的风险。
5. 从失败中学习、在困境中成长：成功的创业者不会因为失败而灰心丧气，而是会在困境中寻觅机会，从失败中学习经验。

5.1.4 团队精神、善于学习

1. 团队合作：成功的创业者往往都是团队工作方式的倡导者，他们是团队的领袖。
2. 快速学习、兼听众长：成功的创业者一般都具有很强的学习能力，不仅能够快速学习和掌握所需的各种背景知识，还能够从其他团队成员、顾问、投资者甚至是竞争对手那里学习到各种经验和策略。

5.1.5 诚实正直、精力充沛

1. 诚实可靠：诚实可靠有助于建立和维持商业信任与信用关系。
2. 精力旺盛：成功的创业者往往天生具备超人的精力，并且在创业过程中以积极的态度调理身体和精神。

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

创业文化将深刻影响新创企业未来的人际交往、冲突管理、危机决策、战略战术决策制定。

1. 人际沟通和团队工作的技能
2. 领导技能
3. 帮助、督导和矛盾管理技能
4. 团队工作和人员管理技能

5.2.2 管理或技术才能

管理或技术才能可以基本划分为两大跨职能领域（行政管理、法律税收）以及四大关键职能领域（市场营销、金融、生产运营、财务）。

1. **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
2. **法律和税收**
3. **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
4. **生产运营**
5. **财务**
6. **技术管理**

5.3 创业团队的组建

5.3.1 创业团队的定义

狭义：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，他们提供一种新的产品或服务，为社会提供新增价值。（人数 2-3 为宜，太多则股权分散、沟通协调难，太少则能力有限、压力大）

相对广义：**共同创始人和早期重要员工**。

更加广义：共同创始人和早期重要员工，以及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

（Adair）团队和群体之间最重要的区别在于：在一个**团队**中，个人所做的贡献是**互补**的；而在群体中，成员之间的工作在很大程度上是可以互换的。

团队存在于一定的组织之中，但由于团队自身文化价值观、凝聚力等因素的影响又使团队超越于个人、组织之外。

（Robbins）**企业中采用团队形式的作用**：（1）促进团结和合作，提高员工的士气，增加满意感；（2）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；（3）提高决策的速度，因为团队成员离具体问题较近；（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 创业团队的组建方式

从千变万化的组建方式中总结出的一些共同之处：**（1）相似性（2）互补性（3）渐进性（4）动态性**。

（李峰）组织一个**优秀的核心创业团队**，要力争：（1）团队整体配备平衡；（2）经验和专业技能的平衡；（3）既有善于内部协调的人，又有善于处理外部关系

的人。

创业团队组建初步完成后，团队需要在创业过程中建立**良好的工作关系**，这要求：

（1）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晰；（2）关注公平；（3）有效的沟通。

5.3.4 成功团队的理念

1. 凝聚力
2. 合作精神
3. 完整性
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

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

在创业之初，创业团队成员（以及核心利益相关者）之间应当签订合适的股权分配合约，目标是：（1）提高当前的治理效率，特别是决策效率，以便及时抓住商机，把事情做起来；（2）为企业未来的发展，奠定一个初步的、良好的治理基础。

股权分配的核心问题是：剩余索取权和控制权的配置。

企业共同创始人之间股权分配的基本依据：贡献度、重要性、风险承担度。

雁行股权结构模式（国内常用）：创业发起人如果的确有能力和威望成为创业团队核心，在创业之初他通常拿较多的股份，其他创始人按照其重要性和加入团队的早晚分配相应的其他股份。（此模式对创业发起人有足够的激励）

核心创业者没有足够资金却又不想丧失控股权的方法：注册资本尽可能少且尽可能自己出资；向其他合伙人通过借款方式获得流动资金；争取和其他合伙人签订股权回购协议，企业发展后溢价回购。

以高成长为导向的创业企业特别是技术创业企业，最好预留一部分股份以便吸引未来的重要员工。

5.4.2 创业团队的激励

（陈国权）激励的一般原则：物质激励与精神激励相结合、正激励与负激励相结合、内在激励与外在激励相结合、按需激励、组织目标与个人目标相结合、严格管理与思想工作相结合。

对于高新技术创业企业,人力资本是其发展的关键要素。因此,在物质激励方面,对于核心技术人员和高层管理人员,应当重视股权和期权激励(必要时更大范围的员工股票期权),使他们的个人利益和企业发展息息相关;在精神激励方面,应当更多地为有能力的员提供良好的成长“舞台”,使他们的个人职业发展和企业的成长乃至中国的产业发展密切联系。

5.4.3 报酬制度的一般原则

创业企业的报酬制度包括股票、薪金和补贴等经济报酬以及其他一些非经济报酬,如实现个人发展和个人目标、培养技能等。

新创企业团队的报酬制度应该能够激发促进管理团队的积极性,使他们更好地把握企业的商机。它必须贯穿于建立团队、增强创业氛围和培养团队有效性的整个过程中。团队成员的技能、经验、风险意识和对企业的关心等都是通过合理的报酬制度实现的。

由于报酬对每个人都至关重要,而企业在早期阶段给付报酬的能力常常比较有限,因此我们要仔细而全面地考虑企业在整个生命周期的总体报酬制度,而且要确保企业具备长期支付报酬的能力,避免出现员工贡献水平提高的情况下没钱给他们加薪,或在新员工加入的情况下不能支付报酬等情况。

外部环境会对新创企业奖励的报酬制度产生重要的影响,创业者要意识到企业和外部投资者之间的权益分配会影响到团队成员所能获得的权益份额。

5.4.4 合理分配报酬

1. 形成分享财富的理念
2. 综合考虑企业与个人目标
3. 规范制定报酬制度的程序
4. 实施合理分配方案: (1) 体现差异化 (2) 注重业绩 (3) 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(书 P159)

5.4.5 股票期权计划与准股票期权计划

书 P159-P162

5.4.6 团队成员绩效评价

进行绩效评价可以重点考虑的方面: (1) 创业思路 (2) 商业计划准备 (3) 敬业精神和风险 (4) 工作技能、经验、业绩记录或社会关系 (5) 岗位职责。

第 6 章商业计划

6.1 初步了解商业计划

6.1.1 什么是商业计划？

广义：商业计划是对企业活动进行详尽的、全方位的筹划，从企业内部的人员、制度、管理以及企业的产品、营销和市场等各个方面展开分析。

狭义（本章专指创业的商业计划）：创业者或企业为了实现未来增长战略所制订的详细计划，主要用于向投资方和创业投资者说明公司未来发展战略与实施计划，展示自己实现战略和为投资者带来回报的能力，从而取得投资方或创业投资者的支持。

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。

6.1.2 为什么要有商业计划？

商业计划具有“计划”和“营销”两大功能。“计划”功能可以为即将进行的创业活动提供行动指南，而“营销”功能则可以从不同的受众那里获得必要的支持，尤其是创业融资的支持。

1. 创业融资：可以通过商业计划向投资者展示企业的市场潜力、团队、竞争能力和盈利前景，有助于说服投资者和取得投资。
2. 认识自己：通过对商业计划中各个部分的分析，可以从各个方面更加深入地了解企业的优势和劣势。
3. 战略思考：商业计划勾画出了创业的蓝图，为后面的战略决策提供依据和保障。
4. 创建和凝聚团队：商业计划是创业团队沟通的“语言”和凝聚团队力量的重要手段。
5. 取得政府和相关机构支持：商业计划须展现创业活动所具有的积极的社会意义。

6.1.3 商业计划的类型

1. 吸引风险投资的商业计划：要说明资金需求、资金使用、回报和退出措施等
2. 吸引合伙人的商业计划：要说明合伙人的出资方式以及利益分享机制
3. 获取政府或公共部门支持的商业计划：要说明创业活动的经济和社会意义

6.2 如何制定商业计划书

6.2.1 制定商业计划书的步骤

第一步：将商业计划构想细化

对创业活动进行总体规划，明确企业的竞争对手、客户、技术和企业的盈利模式等内容。

第二步：市场调研

方面：企业所处的行业、环境和政策背景，企业的竞争对手，企业的客户

第三步：商业计划书写作

基本框架：要根据企业的构想和市场情况，制定出明确的目标、市场和竞争战略，拟定实施战略的具体措施，并说明企业团队的执行能力，再对公司的未来做一份完整的财务分析。

第四步：商业计划书的检查和调整

方式：模拟辩论、求助于融资顾问或其他有经验的创业者

第五步：商业计划书的推介

向投资者的陈述包含四个问题：（1）做什么？（2）解决什么问题？（3）与其他同类产品或服务有何区别？（4）为什么值得该投资者关注？

6.2.2 商业计划书的六大要素

*（书 P172-P173）**巧记**：在“商业模式”的道路上，和“管理团队”肩并肩，手上拿着“产品或服务”的武器，赢得各种“竞争”，这一切都是“行动”，为了通向目的地“市场”。

1. 商业模式（through）

贯穿在整个商业计划书中，决定创业企业的运作，关系到企业的发展战略

2. 市场（towards）

包括对目标市场的深入分析和理解，营销计划

3. 产品或服务（by）

包括产品或服务的所有相关细节，企业所实施的所有调查

4. 竞争（against）

包括对竞争对手情况的细致分析

5. 管理团队（with）

包括每位管理人员的特殊才能、特点和造诣，每个管理者能够对公司做出的贡献，企业的管理目标和组织结构

6. 行动（how）

包括清晰的企业设计、生产和运营计划，切实可行的企业营销计划和准确的财务计划

6.2.3 商业计划书的基本要求

1. 力求准确（各方面讲到位，表达诚意）
2. 简明扼要（开门见山，直书主题）
3. 条理清晰（包含六大要素）
4. 注意语言（语言生动而不晦涩）
5. 强调可信性（充分市场调研，拿出数据）

6.3 商业计划书的主要内容

6.3.1 商业计划书的结构与格式

封面或封页；内容索引和目录；摘要；企业介绍；产品或服务；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

摘要的作用：摘要可以喻为点燃投资者投资意向的火种，吸引投资者进一步阅读商业计划书全文的灯塔。

摘要应该表达的内容：（商业计划的重点）（1）创业企业的理念是正确的（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（4）创业者清楚地知道进入市场（以及退出市场）的最佳时机（5）企业的财务分析是实际的。注：这五点都围绕着企业自身。

撰写摘要的注意事项：（1）**最好在商业计划书的最后完成摘要**（2）摘要要有针对性（3）摘要语言生动，言简意赅（4）写完后反复检查确认无误

6.3.3 企业简介

1. 一般描述
2. 业务性质
3. 业务发展历史
4. 业务展望
5. 公司组织结构
6. 营销
7. 供应商
8. 专利与商标

6.3.4 产品或服务

1. 简单介绍（名称、特征、功能、替代品、竞品等）
2. 产品或服务的价格（价格、价格形成基础、毛利、利润总额等）
3. 产品或服务的独特性（创新性、增值性等）
4. 顾客或买主（who、for what、why 等）

6.3.5 技术和研发（针对高新技术创业企业）

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

6.3.6 管理团队和组织

*人是创业中最重要的因素。

1. 管理层的展示（名单、基本信息、业绩与成就、优秀品质与职业道德、结构）
2. 创业所需要的支持和服务（创业企业咨询顾问的名单，为企业提供服务的各

位人士的基本情况以及他们将提供的支持和服务)

3. **激励约束机制** (企业的基本薪酬制度, 管理层的股票期权计划、员工的持股计划, 职务升迁、培训、企业文化等)
4. 组织模式和组织结构 (企业的组织结构图, 企业的性质和所属关系, 董事会的情况)

6.3.7 市场分析

*商业计划书的“计划”和“营销”两大功能都要以市场分析为基础。市场分析常常被认为是商业计划最重要的部分。

1. **产业分析** (进入的行业或市场的发展情况, 整个市场的状况, 市场上所有经济主体的经营概况)
2. **目标顾客** (对即将进入的市场进行细分, 进行准确的市场定位, 用实际数据向投资者展示目标市场的大小及其走势)
3. **竞争分析** (竞争产品, 竞争对手, 竞争能力)

6.3.8 营销计划

*市场分析为营销计划的编制提供依据。不少商业计划讲市场分析和营销计划融为一体。

总体营销战略

提炼 **4P 战略** (产品、定价、渠道、促销)
展现营销理念而非具体策略

Product 产品战略

- (1) 要树立“大品牌”的理念和**产品的三个层次** (核心产品层次、形式产品层次、延伸产品层次)
- (2) 结合产品的生命周期说明产品的处在阶段 (引入期、成长期、成熟期、衰退期)
- (3) 说明企业的产品组合策略 (产品类别、产品线数量、产品线内项目、各产品联系)
- (4) 展示品牌策略
- (5) 对产品的开发进行相应的说明
- (6) 对产品的包装策略进行简要说明

Price 定价战略

定价方法：成本导向定价法、需求导向定价法、竞争导向定价法

定价策略：撇脂定价策略（高价）、渗透定价策略（低价）

Place 渠道战略

销售渠道的长度（产品和顾客之间的环节多少）

销售渠道的宽度（企业的市场销售窗口有多少，销售点的分布）

Promotion 促销战略

促销目标

促销方式

销售目标和战略实施

6.3.9 生产计划

*生产计划构成了财务计划的基础之一

1. 生产资源
2. 生产过程
3. 生产目标

6.3.10 财务计划

*财务计划是商业计划的核心和灵魂。前面所说的所有内容，到这里将演化为现实的盈利。财务计划肩负两大使命：（1）进行财务预测，说明融资需求；（2）向投资者展示未来的财务状况和获利能力。（这块内容可委托会计事务所完成）

1. 财务报表（资产负债表，损益表，现金流量表）
2. 财务预测（资金需求情况，未来盈利情况）
3. 融资计划

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）
2. 风险控制

6.3.12 退出策略

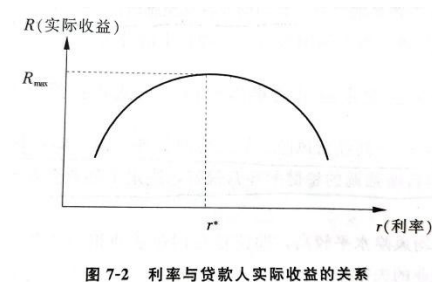
创业投资退出方式：公开上市、兼并收购、回购等

第7章 创业融资

7.1 创业融资难的原因和创业者的基本对策分析

7.1.1 创业企业难以获得债务融资

创业企业有**高经营风险**、缺乏稳健的现金流、弱担保能力的特点，而商业银行强调稳健的经营偏好。



7.1.2 创业企业难以获得股权融资

1. 对于创业企业的各种信息，创业者和外部潜在的投资者之间常常存在严重的**信息不对称**（前者熟，后者生；前者主观上的保密意识）。
2. 创业企业发展存在很多的**不确定性**，投资者常常难以判断机会的真实价值和创业者把握机会的实际能力。

7.1.3 中国创业环境的自身因素

1. 却乏有经验的创业者和投资者。
2. 支持创业的基础设施（包括融资、服务中介、法律和信用环境等）不健全。
3. 创业企业自身存在治理机制不规范、财务不透明等问题。

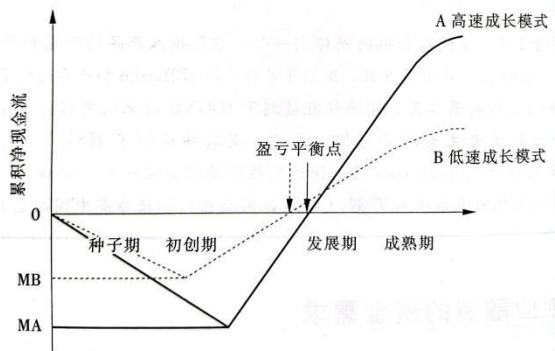
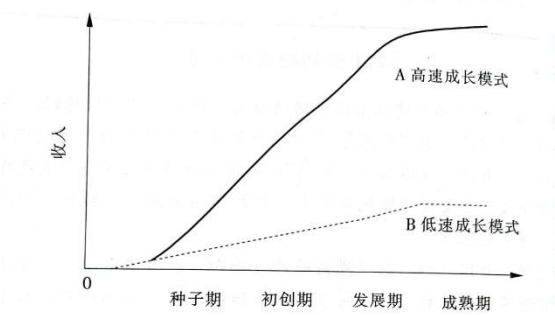
7.1.4 创业融资难问题的解决思路初步探讨

1. 创业者应当考虑能否通过内部融资先试探性启动项目，等初步成功后再找外部投资者。
2. 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。

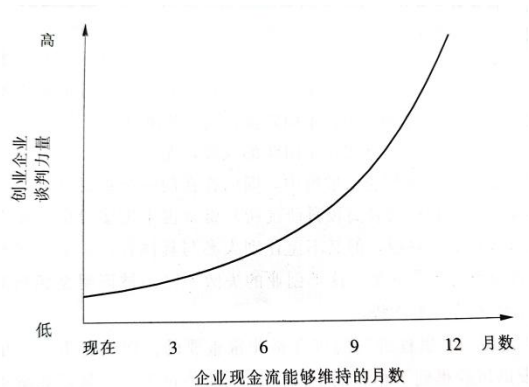
- 3. 要争取逐步形成良好的管理团队。
- 4. 创业企业应努力建立诚信。
- 5. 要建立良好的组织和治理结构。

7.2 创业融资的资金需求

7.2.1 创业企业的发展速度和资金需求的关系



7.2.2 创业企业融资时的谈判力量和资金紧张程度的关系



7.2.3 不同轮次融资对应的主要风险和创业“里程碑”实现

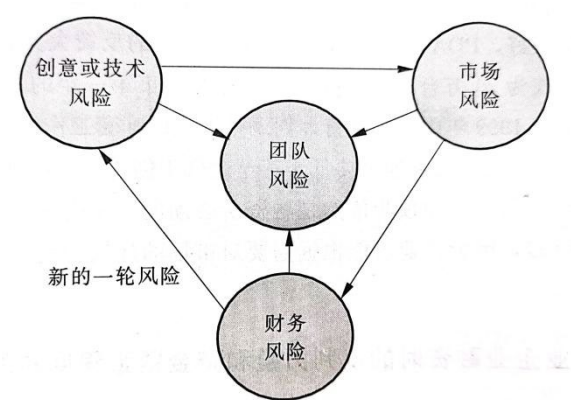


图 7-6 创业企业在不同阶段面临的主要风险

创业之初，要能拿得出产品或服务（**创意或技术风险**）；拿出来后，要面临“市场接不接受”的挑战（**市场风险**）；市场接受后，对产品进行更大范围的推广和销售，需要更大资金的投入（**财务风险**）；一旦市场接受了该产品，潜在的竞争对手大大增加，必须进行进一步的创新（**新一轮的创意或技术风险**）……伴随着重要“里程碑”的实现，创业企业的风险得到了相应的下降。

7.2.4 一次性融资与分阶段融资

通过**分阶段投资**，投资者可以获得关于创业企业团队、技术和市场发展趋势以及投资项目本身更多的信息，并保留放弃（或继续）投资的选择权和（或）更换创业企业高层管理团队的权利。

通过**分阶段融资**，创业者可以避免因一次性融资金额过大而过早、过分被稀释股权（相应丧失控制权）。

分阶段融资和投资是创业者和投资者的双边理性选择。

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 | |

表 7-3 分阶段多次融资的利弊

| 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 |

7.3 创业融资的主要方式和路径

7.3.1 创业融资的主要方式

自融资

定义：创业者自己出资或者从家庭、亲朋好友筹集资金。

特点：相对快速、灵活，投资者的自我激励和约束较大；但现实中相当多的创业者缺乏自融资的能力和渠道，且通常难以满足创业企业快速发展的资金需求。

天使投资

定义：那些富有的个人对早期创业企业进行股权投资。

特点：相比于专业的创业投资机构，天使投资人对创业者的**投资意愿更强**，要求不算苛刻，还能给予创业者一定的**帮助和指导**。

创业投资

定义：实行专业化管理、为新兴的以增长为诉求的未上市公司**提供股权式融资**的资本。（也称为“风险投资”）

特点：**1.**创业投资是由专家管理资金。**2.**创业投资家拥有股权式金融工具。即创业投资家分享利益、承担风险。**3.**创业投资家通常投资于新兴的、增长潜力很大（尽管风险很高）的企业，即“襁褓中的巨人”，而非“小企业”。

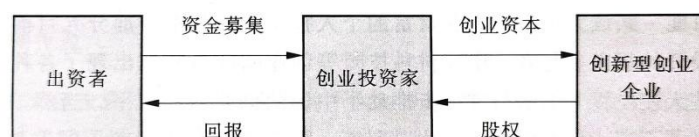


图 7-7 创业投资结构示意图

创业投资结构：创业投资家扮演了金融中介的角色。一方面创业投资家为出资者和创业企业牵线搭桥，使财务资本和人力资本实现有效结合；另一方面创业投资家为出资者管理基金，筛选创业团队，并且进入创业企业的董事会，为其提供战略决策咨询等方面的增值服务，并有权分享相应的回报。

创业投资的特点：

1. 是一种风险投资：创业投资主要面对的创新型产品具有很大的市场风险。
2. 是一种投资组合：为了分散风险，创业投资通常投资于项目群，利用成功项目推出后所取得的高回报来抵偿失败项目的损失并取得收益。
3. 是一种长期投资：创业投资一般要经过 3~7 年才能通过退出取得收益，而且在此期间通常还要不断地对有成功希望的项目进行增资。

4. 是一种权益投资：创业投资是一种权益资本，而非一种借贷资本，因此其着眼点并不在于其投资对象当前的盈亏，而在于其发展的前景和资产增值，以便能通过上市或出售而退出并取得高额回报。
5. 是一种专业投资：创业投资家会向创业者提供其所积累的学识、经验及广泛的社会联系，并积极参与创业企业的经营管理。

股权和债权融资的组合

创业企业先通过股权融资获得大量资金，损失部分股权，而后在赢得创业投资的基础上，转向银行贷款。

上市

定义：即首次公开募股（IPO），指企业通过证券交易所首次公开向投资者增发股票，以期募集用于企业发展的资金。

特点：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；但是有收入和盈利的要求，上市需要排队，并存在较多的不确定性。在海外上市，则大体正好相反。

7.3.2 创业融资的路径

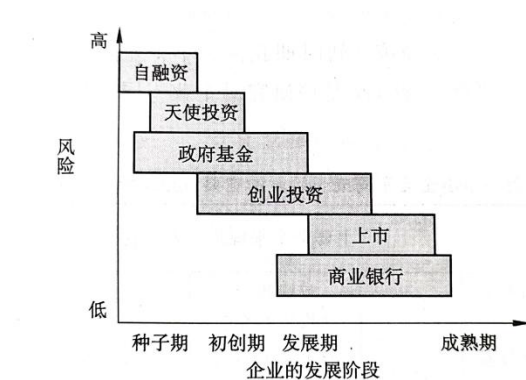


图 7-10 创业企业不同发展阶段的融资来源和对应的风险

7.4 创业企业的价值评估

创业企业和普通企业的价值评估相比，难度较大。既需要科学的方法，又需要艺术的策略。

7.4.1 影响创业企业价值评估的供需因素分析

宏观因素

1. 外部宏观经济形势（国际、国内）
2. 一个国家和地区的创业活跃程度、创业企业的发展态势、创业企业对创业资本的需求程度
3. 创业资本的供给
4. 创业企业所在国家和地区的商业“基础设施”的完善程度

微观因素

1. 创业企业对创业资本需求的迫切程度
2. 创业投资商的声誉及其可能给创业企业带来的增值服务
3. 创业企业管理团队的经验和能力
4. 创业企业所在行业市场的潜在商业价值大小
5. 创业企业的发展阶段及其相应的风险

7.4.2 创业企业价值评估的基本方法

折现现金流方法

定义：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。

特点：主要考虑现金流、时间、风险三个因素；比较适用于有一定发展和盈利历史的企业。

创业资本方法

创业资本方法（venture capital method）的主要思路如下：

- （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（P/E），这通常需要参考具有类似特征的企业的前市
盈率；
- （3）计算企业未来的总价值；
- （4）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；
- （5）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。

具体公式如下：

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

特点：简单易懂，是创业投资机构的常用方法。

其他方法

7.4.3 创业企业估价策略：动态调整

1. 事前约定和事后重新评估风险企业价值的可行性探讨

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到创业企业家所持股权。

创业者的能力通常在投资前较难被观察和评价，而风险企业的发展绩效可以被观察和证实。

通过事前约定和事后基于企业绩效对风险企业的价值重新评估，能够更好地对其“定价”，同时也能够更好地激励创业企业家。这一核心思想是要将事前的企业价值评估和事后的企业价值调整有机结合起来。

该方法的作用：（1）减少投资前投资者的风险和损失（由于信息不对称）；（2）减少投资后创业者的道德风险（如“偷懒”）。

该方法的弊端：导致创业企业过分追求短期内容易衡量的数量目标，而忽视企业的中长期目标和创业者的使命及愿景。

2. 事前约定和事后重新评估风险企业价值的主要实施方法

- （1）投资者的投资额不变，基于风险企业的实际绩效调整双方的股权比例。
- （2）投资者的股份不变，基于风险企业的实际绩效调整其投资额。

3. 事后考核的指标类型

财务指标：适合处于发展期和扩张期的风险企业

非财务指标：适合处于种子期和初创期的风险企业

考核期设置为 1~2 年比较合适（若太长则变数太多）。

4. 国内外经验研究成果

创业投资的本质：投资有高成长潜力的创业企业，分担创业的高风险，为创业企业提供“增值服务”以帮助创业企业成长，分享创业成功后的高收益。（分担风险，分享收益）

7.5 创业融资和创业投资的策略

7.5.1 创业企业在融资前需要了解的知识

影响创业投资决策的重要因素

创业企业未来盈利能力的多个关键因素（**最重要的指标是创业者与产业相关的竞争力**）

创业投资的一般决策程序

（国外）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

创业企业寻求创业投资的主要步骤

1. 了解自身需求
2. 了解、分析创业投资市场和相应的机构
3. 确定寻求创业投资的可行性，初步确定寻求融资的目标创业投资机构
4. 准备商业计划
5. 联系接洽创业投资机构，与 VC 进行沟通交流
6. 最终确定关键的创业投资机构
7. 谈判和签订初步投资协议
8. 接受创业投资机构的尽职调查
9. 签订最终的投资协议
10. 获得创业投资

7.5.2 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
接洽过多投资者或只有一个投资者
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

7.5.3 投资者的投资策略

1. 项目筛选（考察人、市场、技术三方面）
2. 投资方式（分阶段投资、单独投资/联合投资）
3. 尽职调查和签订投资协议（尽职调查即调查创业企业的商业计划书中数据和信息的真实性和可靠性；**投资合同中最重要的是股权结构**）
4. 投资后的评估、监控及增值服务（考察企业的绩效指标）
5. 退出（方式有上市、大企业兼并收购、经理层回购等）

7.5.4 创业者的融资策略

1. 创业变成具体技术或产品（至少是雏形），形成团队，而后寻求创业投资
2. 寻找合适的投资商
 - ①不同的创业阶段选择不同的投资商：早期-自融资；初步发展-天使投资人；快速发展-正式的创业投资机构
 - ②投资商的选择依据：声誉的大小；能提供的增值服务；能否帮助创业企业获得下一批融资
3. 投资协议中的策略
 - ①**采用分阶段引入投资的方式**：一方面，前期引入的投资较少，可以避免过早地失去控股权；另一方面，随着时间推移和项目进展，创业者将人力资本转变为企业的实际价值，增强其下一阶段融资的实力。
 - ②股权结构借鉴国外“可转换优先股”形式：可以较好地降低投资者的风险，保护投资者的利益。
4. **创业者处理好与投资者的关系**
（投资者一方面要创造价值，另一方面要在退出时带走更多的价值）
 - ①应建立相互尊重、相互信任的伙伴关系
 - ②应当坦率地将问题摆在双方面前，共同讨论，以便更好地进行沟通