

<<新企业的起源与演进>>

图书基本信息

书名：<<新企业的起源与演进>>

13位ISBN编号：9787300052908

10位ISBN编号：7300052908

出版时间：2004-5

出版时间：中国人民大学出版社

作者：阿玛尔·毕海德

页数：453

字数：468000

译者：魏如山

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<新企业的起源与演进>>

内容概要

被我们称作是企业家精神的神秘事物到底是什么?企业家到底做些什么事情,成功需要特殊的品质和技能,还是仅仅需要运气?大型公司可以吸取企业家的创业经验吗?风险资本的作用是什么?

在一个充满奇闻轶事和民间传说的领域,这本里程碑式的著作将十多年的深刻研究与当代商业和经济理论融为一体,为理解企业家精神提供了一个详尽的分析框架,提供了一种崭新而又深刻的研究视角。

通过对数百家成功企业的研究,作者发现,典型的企业在创业时无不出身卑微,因陋就简。

由风险资本资助的计划完善的企业只是一种例外。

诸如比尔·盖茨和萨姆·沃尔顿此类的企业家开始捕捉的机遇规模很小、不确定性很高,他们没有多少资本,几乎不做市场调查,也缺少技术创新。

相对于远瞻未来的能力、交易谈判的能力和招募顶级团队的能力而言,应对不确定性和意外情况的能力、面对面的直销能力以及管理二流员工的能力要更为重要。

将一个因陋就简的新兴企业发展成为一家世人瞩目的大型公司必须进行彻底的变革,企业不再采取适应机会市场的“机会主义的调整”策略,而要遵循抱负远大的战略指引。

这要求企业家具备一些创业初期并不重要的品质,比如雄心壮志、勇担风险。

成熟企业必须以一种管理有序的方式来开展创新活动。

英特尔和默克这样的公司会把资源集中起来用于开展大型创新项目,而积极进取的企业家却心有余而力不足。

大型创新项目的成功需要仔细地遴选投资方案,谨慎地制定投资计划。

而且需要协调的是为数众多的普通员工而不是少数几个自我激励的天才员工。

对于任何梦想开创自己事业的人士,力图发展现有公司的企业家或管理者,以及想要理解这一重要经济现象的学者而言,这本清晰简明的管理学著作都是必读之作。

<<新企业的起源与演进>>

作者简介

阿玛尔·毕海德(Amar V. Bhide)现任芝加哥大学教授，此前曾在哈佛商学院任教，阿玛尔·毕海德在印第安纳理工学院获得工科学士学位，在哈佛商学院获得MBA和博士学位，并曾是哈佛商学院的贝克尔学者。

他曾在麦肯锡公司担任咨询师，曾任哈顿金融债券投资公司产权经纪人。

<<新企业的起源与演进>>

书籍目录

绪论第一部分 有前途的新企业的性质 第1章 资源禀赋与机遇 第2章 有计划的调整与机会主义的调整
第3章 获取资源 第4章 与众不同的品质 第5章 大公司的创新活动 第6章 风险资本资助的新企业 第7章 革
命性的创新企业 第8章 总结与归纳第二部分 新企业的演进 第9章 消失的性质 第10章 现有的理论与模型
第11章 关键任务 第12章 卓越的品质第三部分 社会意义 第13章 重新审视熊彼特 第14章 便利条件结论
附录注释参考文献译后记

<<新企业的起源与演进>>

章节摘录

创办者通过个人努力将自己的产品或服务差别化的能力，似乎是我所研究的许多《有限公司》上榜企业之所以能够盈利的一个重要原因。

在大约40%的案例中，新企业既没有独一无二的产品，市场也不处于非均衡状态。

像肯·杜根——独特运输系统的创办者(“我愿意和搞运输的人交流，他们让我干什么，我就干什么”)和卡伦·基尔希——最佳直邮列表公司的创办者(“我提供的服务是没人能媲美的”)一样，企业家们完全依靠个人能力提供顾客认为有价值的服务。

正是企业家，而不是一项产品或者技术，代表了新企业利润的主要来源。

正如拉塞尔人才服务公司的卡罗尔·拉塞尔所说的那样，“我们的企业是建立在对个人魅力崇拜的基础上的。

你卷起袖子对顾客说，‘嗨!我是卡罗尔·拉塞尔，我会加班加点地工作，直到为你找到工作或者员工。

”’在一个与人打交道的产业中，公司年轻、醒目是一种优势。

在大型服务企业中，你就不会遇到诸如奥尔斯特恩先生或者凯莱先生之类的公司高层领导。

一些企业家宣称他们是通过读懂顾客期望的真实含义来赢得顾客的。

克莱·特拉莫(Clay Teramo)创办了一家名叫计算机媒体技术的公司(Computer Media Technology)，专门从事计算机配件分销业务，他描述了自己是如何利用顾客对服务的感受来弥补公司在存货上的不足的。

如果某人打电话要求第二天送货但公司暂时无法满足时，特拉莫就会告诉顾客自己的存货满足不了所有的要求，接下来会问顾客他是否可以在第二天交一批货、以后再交另一批。

如果顾客同意了，他会马上亲自监督这项业务，保证一切顺利进行，并且向顾客致谢。

正像特拉莫所指出的那样，他的竞争对手或许可以一次性满足整个订单的要求，但是顾客不会认为自己受到了特殊服务。

企业家能力和工作对企业的影响，部分取决于企业的规模和资本密集度。

在规模大、资本密集的炼油企业里，CEO的劳动只代表了相对很少的一部分价值增值。

在这类企业里，厂房的位置、加工技术、分销渠道、组织凝聚力、团队工作以及其他类似的因素才对利润有显著影响。

但是所有那些小规模、劳动密集型企业就没有这些条件——杂货店、美发厅的少数几个工作勤奋、足智多谋的业主并不能使自己的企业成为《有限公司》500强。

像克莱·特拉莫和卡罗尔·拉塞尔这样的企业家凭借个人勤奋或者“操劳”赚取高额利润的潜力，似乎源自于顾客所看重的产品或服务的特色或者品质。

将企业定义为一组独特的资产，会引出以下有关企业寿命和规模的说明：寿命。

此处的分析将企业的“生命”与其资产组合的连续性联系在一起，企业资产组合的构成会因各种不同的原因而发生变化。

一些资产会变得没有价值或者逐渐消失：专利会过期、与客户的关系会恶化、有价值的雇员会退休或离开。

与此同时，对创新的追求又会创造出新的资产。

我们在第一部分中讨论过，企业长寿的价值(例如：从银行获得信用贷款的能力以及赢得顾客绝对的忠诚的能力)来自于其连续性而不是同一性。

我们可以把长寿企业比作谚语中的日本寺庙。

在几百年的历史过程中，虽然寺庙的每一根房梁都被更换过，但朝拜者仍把它当做是同一个庙宇，因为所有的变化是逐渐发生的。

正如彭罗斯所写的，“一家企业的名称可能会改变，管理人员可能会改变，地理位置可能会改变，法律形式可能会改变，但是即便经历了这些普通的变化，我们仍然认为它是同一个企业，仍然可以为它的一生撰写故事。

如果企业既没有因失去其核心经营人员而瓦解，也没有因被其他企业吞并而丧失独立的地位，那么处

<<新企业的起源与演进>>

于危机时期的企业，其经营的连续性不管是由银行家还是由聪明的、富有天分的创业者来维持，都无关紧要。

” 企业的寿命与其向股东(或其他拥有剩余索取权的人)提供令人满意的回报的能力密切相关。长期亏损会导致股东关闭企业或采取清算措施。如果资产变现的价格超过了维持企业继续运营的预期收益，也会促使股东采取清算措施。因此，对企业寿命的分析事实上很难与企业长期盈利性的分析区别开来。(然而，这并不意味着大规模的长寿企业一定会带来诱人的利润；一家企业的价值可能低于创业时发生的成本，但却高于清算价值。

) 规模。

我将把企业的规模视为其独有资产的影响范围。

用经济学的术语来讲，这与企业所处的对价格有所影响的市场相对应。

这个定义在某种程度上比彭罗斯的定义更为宽泛，后者按照企业的直接管控范围对其进行定义。

这个定义与某些理论的差别甚至更为强烈，有些理论使用所有权标准或以雇佣关系作为界定企业边界的基础——任何归企业所有的资产或由企业雇用的人员都是“内部的”，其余的则是“外部的”。

我的定义更接近于管理学文献中的概念，指的是企业的“业务系统”“价值链”和“差异化网络”：任何资产，不管从法律的角度看归谁所有，只要部分地或全部地被专门用于某个企业，那么它就是企业的一部分。

这一定义也带来一个问题，它使得企业的规模难于测量。

当企业之间共享资产时(比如非常密切的供应商—客户关系)，会导致企业边界的重叠。

并且，习惯于按照资产或雇员对企业进行定义的读者可能会误解下面将要出现的一些观点。

但是我相信，我的定义有助于确定那些事关企业寿命与增长的关键条件，如果使用更为严格的所有权和雇佣关系的方法来勾勒企业的定义，可能就会忽视这些关键条件。

信任 对于企业家而言，既能实现丰厚报酬又没有多少不利因素的机会经常要取决于顾客或者其他资源提供者承担风险的意愿。

正如我们将要看到的那样，这种意愿要一种近乎天真的乐观主义信任，这有别于成熟市场上促成交易政党进行的那种准合同化的信任。

社会学家指，信任——我们可能将其泛泛地定义为在他人身上冒险的一种意愿——是经济发展的先决条件。

阿罗写到：“实际上每一笔商业交易本身都具有信任的元素，任何跨越一定时期的交易更是如此。

世界上大多数经济落后的国家都可以用缺乏互相信任来解释，这种观点可能有些道理。

” 弗朗西斯·福山(Francis Fukuyama)在其1995年的《信任：社会的美德与繁荣的源泉》(Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity)一书中，将德国和日本这种“高信任度”的繁荣社会与意大利和中国这种“低信任度”的欠发达社会做了比较。

(1998年的一部由迭戈·甘贝特(Diego Gambetta)主编，集合了若干领域诸多学者的成果的论文集——《信任：公司关系的成功与分裂》(Trust : Making and Breaking Cooperative Relationships)——也表达了同样的观点。

文献表明，互相信任减少了正式合同的谈判成本和协议执行的监督成本，从而有利于经济交换的发展。

它使得原本由于信息不对称而难以成交的交易得以进行：例如，如果大家都认为经销商会把次品当做特价优惠品来卖的话，二手车市场就无法在一个有效的价格上出清。

互相信任也有助于克服妨碍合作的“囚徒困境”之类的问题。

文献还表明，在某些条件下，理性的自利心理可以维持信任关系。

当各方参与的是一种反复进行的交易时，对被排斥的恐惧以及对被阿克塞尔罗德(Axel—rod)称为以牙还牙报复的恐惧都会阻止对信任的违背。

阿克塞尔罗德使用钻石市场作为例证，“市场成员的交易方式非常有名，他们以口头保证和握手的方式进行数百万美元货物的交易，这关键在于参与者知道他们之间的交易会一直重复下去。

因此，任何投机取巧的企图都不值得。

<<新企业的起源与演进>>

”然而，理性的自利心理不容易解释信任是如何促成新企业的形成的。与钻石商不同，有前途的新企业的创业者们通常既年轻又缺乏经验，他们没有已建立的信誉可以冒险。即使有，新企业“正面我赢，反面我也输得不多”的特性也会怂恿企业家冒险使用吹嘘和误导等手段。正如专栏文章《广告推销员的推销》中表明的那样，企业家在走投无路之际也会求助于精心设计的骗局。

广告推销员的推销 菲利普·卡恩在接受《有限公司》杂志的采访时，津津有味地讲述了自己的宝兰德软件公司是如何通过欺骗一位《比特》(BYTE)杂志的广告推销员而创立的。

《有限公司》：据说宝兰德公司是由一则广告创立的，如果没有这个广告的话，我们也就不能坐在这里谈论这家公司了。

这种说法的可信度有多高？ 卡恩：确实如此。

1983年11月份的《比特》杂志上刊登了一则整页广告，这使得公司运转起来。

如果没有这则广告，我将会走投无路。

《有限公司》：如果你当时真的不名一文，你又是如何支付广告费的呢？ 卡恩：这么说吧，我们说服了他们的广告推销员，让他给予我们优惠条件。

我们只想在《比特》上面露脸——而不是其他任何微电脑的杂志——因为《比特》是给程序员看的，而他们正是我们想要的广告受众，但是我们负担不起广告费。

我们认为惟一的办法就是说服他们给予我们优惠的信用赊账条件。

《有限公司》：他们给了？ 卡恩：当然，他们没有主动提供。

我们所做的是，在那位广告推销员进来以前——我们在两间小房子里办公，但是我雇用了临时员工，好使我们看起来是一家非常繁忙的风险资本支持的公司——我们准备了一份表格，上面是一份假的计算机杂志广告计划。

在那份表格上面，我们故意把《比特》划掉了。

当广告推销员进来的时候，我们安排让电话铃声此起彼伏，临时雇员忙里忙外。

在他看见那张他认为不该看见的表格时，我立刻把它拿到一边。

他说：“等一下，能让我们帮你上《比特》吗？”我回答说：“我们不太想在你们的杂志做广告，受众不对。”

“你应该试一下。”

他恳求到。

“坦白地说，我们的计划已经定了，而且我们也负担不起。”

“于是他说如果我们让他试一下的话，他可以给我们非常优惠的条件。”

我们预期可以卖出20000美元的软件，这样至少可以支付广告费。

而我们却卖了150000美元。

现在想起来，这很可笑，可当时非常冒险。

而且，声誉激励和以牙还牙策略的有效性取决于对不诚实的清晰识别，而对一家充满了不确定性的新企业而言，这通常很难建立。

收了钻石不付钱、以次充好、在“囚徒困境”博弈中背信弃义，在事后都可以很清晰地辨别出来，而企业家的虚伪和奸诈却并非如此清晰。

当他人一家新企业这里碰运气时，他们同时依赖两方面的因素：创业者的诚实、天赋以及有利的外部环境。

所以，当出现差错的时候，他们(以及第三方)经常无法判断原因是由于企业家不诚实、没有能力还是运气不好。

我们在第3章中看到，为了代替“客观上”可信的承诺，企业家会使用各种策略来利用他人的认知偏见、反射性行为以及对弱者的同情心理。

这些策略的成功与否所依靠的习惯和态度，与维持互相了解的各方之间正在进行的交易的习惯和态度完全不同。

<<新企业的起源与演进>>

在一种有益于新企业的社会环境中，顾客和资源提供者并不会过多地追问企业家的背景。

他们假定其他人通常都是诚实的。

我们访问过的一位商人这样说到：“我愿意一开始相信别人都像其表面所表现的那样诚实，除非后来事实证明恰恰相反，通常这样都行得通。

只是在一个流氓和一个恶棍那里行不通，但是总共能有多少流氓和恶棍呢？”他们不理睬过去的事件，例如：托马斯·J·沃森爵士曾被判犯有非法限定价格罪(后来在细节问题上被推翻)，而梅西百货公司(R·H·Macy)和亨氏食品公司(H·J·Heinz)都曾反复遭到失败。

”他们将欺骗视为环境使然，正如卡恩对那位广告推销员的欺骗一样，他们甚至会与自己认为不诚实的人进行交易。

一位房地产开发商告诉我们：“人们其实就像妓女一样，他们为了自身的利益与他们不信任的人做交易……我就曾与一些极其讨厌的人做过生意。

但是买卖确实很好，我就得接受这种事实。

” 生活在对新企业友善的社会中的成员通常有些短视。

他们只关注即期利益，而忽视长期风险。

如果事情不顺利或者他们的信任遭到了破坏，他们只是耸耸肩膀，继续前进。

“你不能让报复心理缠住。

那会使你无暇顾及任何其他事情。

”一位商人告诉我们。

另一位把报复称作 “双重损失。

你先是损失钱财，然后你又损失时间……(如果你咬我，)我将不再与你发生任何往来，但是我不会报复。

我不会仅仅因为要享受对你进行报复的快感而起诉你”。

这种态度显然为欺诈行为创造了可乘之机；对合法新企业有利的环境，也为沼泽地冠名权的销售和锅炉房内的证券交易创造了便利条件。

相反，钻石市场通行的准则、为交易顺畅而优化的社会文化可能并不是最有益于新企业的准则和文化。

对陌生人的不信任、长期记忆以及以牙还牙的信念限制了爽约的行为，但是同时也不利于年轻、资本不足的企业家创办新企业。

在一个多疑、报复性的社会里，我们可以预期，成熟企业可以将承诺与其名字和资本相联系起来，从而承担大部分的创新活动。

这并不表明，对违约的绝对容忍可以带来有利于新企业的社会环境。

一种“毫无定数”的体制将沦落为无序的霍布斯状态，对任何商业都不利。

对于不能履行承诺的人，必须有某种受制裁的风险存在，或者某种方式可以辨别不折不扣的骗子和孤注一掷的企业家，比如像卡恩等人，虽然他们使用欺骗的手段但是建立的是合法企业。

我的结论很简单，封闭的、不宽恕的社会保证了商人的正直和交易的顺畅，但却使得创办企业非常困难。

“企业家式的”体制依靠的是比较弱的社会谴责力量(而不是排斥)以及鼓励大多数人在大多数时间内诚实守信的道德准则。

虽然无政府状态对于二者都不利，但在交易顺畅和新企业的创办之间确实存在着一种难以两全的关系。

。

……

<<新企业的起源与演进>>

媒体关注与评论

绪论 创建新企业的企业家虽然广为人知，但却很少有人去仔细研究他们。在大众的想像中和某些学者的眼中，他们身上体现了“大胆、独创性、领袖魅力、坚毅和果断”等美德。

政策制定者把他们视为就业和生产率增长的重要源泉。

然而，对于企业家是如何创办、发展他们的企业的，我们的系统知识仍然非常有限。

在商业和经济学的研究中，他们的活动没有占据显著的位置。

在有关羽翼未丰的新兴企业的讨论中，占主要地位的无非是一些陈词滥调和逸闻趣事——或者是对难以捉摸的企业家精神所表现出的惋惜之情。

本书考察了企业家追逐的机会的性质，他们面临的问题和任务，他们需要的品质和技能，以及他们对社会和经济做出的贡献。

一方是我们对其知之甚少的、新的或者成长中的工商企业，另一方是已被系统研究过的大公司，通过对二者进行比较，本书确认了前者的一些与众不同的特征。

新企业种类的纷繁芜杂使得本书也难以超越归纳概括的窠臼。

把新企业的创新活动——如开发新产品、新工序、新市场——同现有公司的进行比较，他们的共同特征就凸显出来了。

投资—不确定性—利润图（见图1）阐明了本书研究的主要观点。

我们将看到，新企业[如1975年的微软（Microsoft）]、进化或转型中的企业（20世纪80年代中期的微软）与大型完善的公司（20世纪90年代的微软），分别在不同的不确定性、投资需求和可能利润的水平上寻求发展机会。

在初创阶段，像比尔·盖茨（Bill Gatg）和保罗·艾伦（Pad Allen）（微软的共同创始人）这样的企业家从事的是一种具有高度不确定性的事业，它不需要太多的先期投资，也不太可能带来大量的利润。

为了发展，他们开始对规模更大、不确定性较小的项目进行投资。

当微软这样的公司最终进入成熟期后，他们便着力于需要大量先期投资的创新活动，这时的项目可能利润相当庞大，而不确定性则相对较小。

机会性质的变化改变着企业家面临的问题和必须完成的任务。

在面临重大的资本约束和不确定性时，新企业的创始人靠的只能是对无法预期的事件采取机会主义式的适应。

随着企业的成长，企业会将更多的资源投入到不确定性较低的创新（例如，风险和收都更为固定的创新）上，这时，机会主义就让位给着眼于长远发展而进行预测和计划的系统性工作。

新的任务要求新的品质和技能。

起初，对不确定性的高度容忍、对变化的快速适应都极为重要；随后，企业的发展要求企业具备制定并执行长期战略计划的能力；而且，在成熟的大型公司里，创新活动的成功有赖于一种分散化的组织能力，而不仅仅是最高决策层的智慧。

规模不同、成熟程度不同的企业倾向于专攻不同的、但又经常互补的创新活动，这一现象对社会利益有着重大意义。

它影响了新技术和新市场的发展，以及二者同现存经济结构相互作用的方式。

以上只是我的观点的简略勾勒，人们对其理论渊源和论据支持会产生这样的疑问：这些观点与现存文献之间有什么样的联系？它们建立在什么样的调查上？绪论剩余的部分将对这些问题做出回答，并对以后章节做一大概介绍。

1. 经济理论 本书主要从经济学角度考察厂商的产生与演进，这使其大大依赖于来自经济学文献的术语和结论。

然而经济理论并没有为此提供可供参考的基础性框架。

正如我们将看到的，企业家创办企业的具体努力与当代经济学研究的核心问题之间存在着大量的脱节现象。

本书研究的许多变量都不在现代经济学的范畴之内。

<<新企业的起源与演进>>

在现代经济理论中企业家们没能扮演突出的角色。

经济学家威廉·J·鲍默尔曾观察到，在古典经济学家的作品中企业家术语“经常出现，尽管有些模糊”，而如今，“事实上已经从理论文献中消失了。

”正统经济理论中有关企业家的参考文献“既数量少，又常常空洞无物”。

理论假定：拥有管理团队的“无企业家”的厂商“对外部偶然发展带来的变化只是做出机械的反应”

。理论“没有提供任何能够描述、分析企业家职能的有效工具”。

对于标准大学经济学教材中的理论为何把企业家排斥在外，鲍默尔与其他一些经济学家的解释大体相似。

在专栏文章《企业家的“消失”》中，亨伯特·巴雷托（Humberto Bafreto）认为，古典经济学家赋予企业家的角色“完全无法在正统经济理论中立足”。

根据他的研究，正统理论成立所必需的严格假设——如完全信息和理性决策——没有给协调、套利、创新和承担不确定性等古典企业家职能留下一席之地。

.....

<<新企业的起源与演进>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>