

【核心问题】

- 创业者为什么难以获取资源？
- 创业者如何利用好有限的自有资源？
- 创业者资源整合效果不同的原因为何？
- 创业者有哪些进行资源管理的方法？
- 创业者可以从何处获取资源？
- 如何确定资源的需求量？

【学习目标】

- 了解创业者资源整合的独特性
- 熟悉创业者资源整合的机制和技能
- 运用资源基础理论解释创业活动
- 理解创业资源整合难的本质原因
- 掌握资源整合的一般原则与过程

—

【引例】京东的成功是一步步走出来的

- 2001年初，刘强东迷上了逛商场，逛国美。他跑遍了北京国美的各个连锁店，北太平庄的那个旗舰店去了无数次，他有时会买点电器，有时只是在店里转悠，和销售人员进行讨价还价，问各种问题：进货渠道、配送等等。当时国美在北京已经有超过20个店，5月，国美在全国范围内一下子开了13家店，连锁店的扩张速度让刘强东印象深刻。
- 其时，创业3年的刘强东正处在一个选择未来方向的关键点上，他从海开市场的一个小柜台做起，最早代理雅马哈、理光等品牌的刻录机，2000年前刻录机是一个利润率很高的产品，但2000年当单价跌到800元以下时，毛利之低已经形同“搬砖头”，刘强东将产品调整为刻录光盘这样的耗材，并很快成为全国最大的刻录盘代理商，这种对于市场和产品的敏感让他在三年中赚到人生中的第一个1000万。
- 代理商的生意其实很简单，只要能拿到好产品的代理权，“快进快出，赚钱很容易”，刘强东的日子过得也很滋润，但光磁耗材毕竟是一个很小的领域，有明显的规模瓶颈，即便做到全国最大，2001年的销售收入也只有6000万，利润300多万，利润率不过5%，比3年前刚做代理业务时已经下跌了7%，并且这种趋势仍在持续。刘强东意识到“代理商是一个没有价值的流通环节，早晚要死掉，因为品牌厂商或分销商可以跨过代理商，直接到达零售商”，所以“如果不转型，再等三年，我们会很死的很惨。”

【引例】京东的成功是一步步走出来的

- 2001年，刘强东的第一家零售店在中关村苏州街上的银丰大厦开张，取名为“京东多媒体”，最初只有2个人，主要销售高端声卡、键盘、鼠标等毛利较高的电脑外设产品。从代理到零售最大的转变是销售模式上的变化，代理是走量，从业人员考虑的是20台是什么价格策略，50台有多少返点这样的问题，而零售则是一个苦活，需要一台一台去卖，如何吸引每一个客户到你这里来买东西，如何提高专业化程度和服务附加值，是做零售需要考虑的问题，两者商业文化可谓大相径庭。
- 刘强东用了5个月才让自己和员工从做代理的思路转到做零售，然后开始开设自己的第二、第三家店，到开设第六家店之后，速度就加快了，最快时1个月开了3家店。后来甚至把店开到了沈阳，他曾和当地的合作伙伴说，“京东要做全国性的连锁店，像国美一样，在全国开1000家IT Small Shop，让中关村电脑城消失”，这样的豪言当然有自壮声色的意味，但他当时已经确信电脑城这种集贸市场式的渠道必然会走向衰落。
- 2003年4月19日，刘强东在人民大学西门的城乡超市买了两金杯车方便面、火腿肠和矿泉水，发给京东多媒体的60多名员工，让他们不用出门就可以在家生活一个月，以躲避非典疫情。对于1个月之前还在谋划2003年将连锁店从12家增加到18家的刘强东来说，无疑是个不小的打击，但“我们认为员工的生命安全大于公司的生存权，公司可以倒闭，但是不能有任何员工因为工作而感染非典，这是不可容忍的，如果有这种事发生，我觉得我一辈子都不会存在成功的可能。”

【引例】京东的成功是一步步走出来的

- 在安排完所有的员工之后，刘强东和公司的几位负责人需要面对几百万的库存产品，为了提高毛利，京东一向采取现货现结而不是“扎账”的方式，也就是说，这些库存都是京东用自己的钱买下来的，如果不卖出去，所有亏损都会由京东自己承担。非典造成IT产品跌价很快，最严重的时候一个月价格跌去30%，刘强东计算，如果非典迟迟不结束，京东最多只能坚持半年，必须要把这些货卖出，互联网似乎是唯一可能的渠道了。
- 非典几乎是以一种强迫的方式让刘强东开始接触互联网，他和他的团队开始在硬件论坛上发帖，疯狂加QQ好友，推销自己的产品，这种原始的方式注定只能是事倍功半的，折腾十几天也就做成十几单生意，所幸“京东多媒体”在硬件发烧友中还颇有知名度，通过在CDBEST等网站上做团购，逐步打开了一些局面，很快还开设了自己的论坛网站。
- 6月底，非典得到控制，京东的线下业务恢复正常，但心有余悸的刘强东不敢再贸然扩张，维持了12个店面的规模，而网上团购的那些用户仍然不时有需求，并要求京东开设自己的网站，“最初只有36个客户，数量很少，但这些人要么是论坛版主，要么是资深玩家，在网上很有影响力，他们给我很多蜜糖吃，说会推荐京东的网站”，得知一个小型网站租带宽一年不过1千多元，刘强东决定成立京东自己的论坛，并安排一位叫李梅的员工处理这些网络买家的需求。
-

【引例】京东的成功是一步步走出来的

- 也许是这最早36个客户的口碑效应太大，在没有开设网上商城、只有一个简单BBS论坛、没打过任何广告的情况下，京东来自网上的订单在持续不断的增加，2003年6月到2003年底，网上订单一共超过了1000单，最多一天有35个订单，甚至比一个线下连锁店都要多，后来被戏称为“京东电子商务第一人”的李梅已经处理不过来了，刘强东感觉到了这个速度的可怕，9月，他招了技术人员开发商城程序，2004年1月1日，“京东多媒体网”电子商务网站上线。
- 从引例可以看到，刘强东创建京东电子商务平台并非有意而为之，似乎更多的是“逼”出来的一种选择。在现实生活中，优秀的创业者在创业过程中所展现出的卓越的创业技能之一便是创造性地整合资源。那么，创业者该如何整合资源，如何培养与提升其资源整合能力呢？
-

□ 资源基础理论

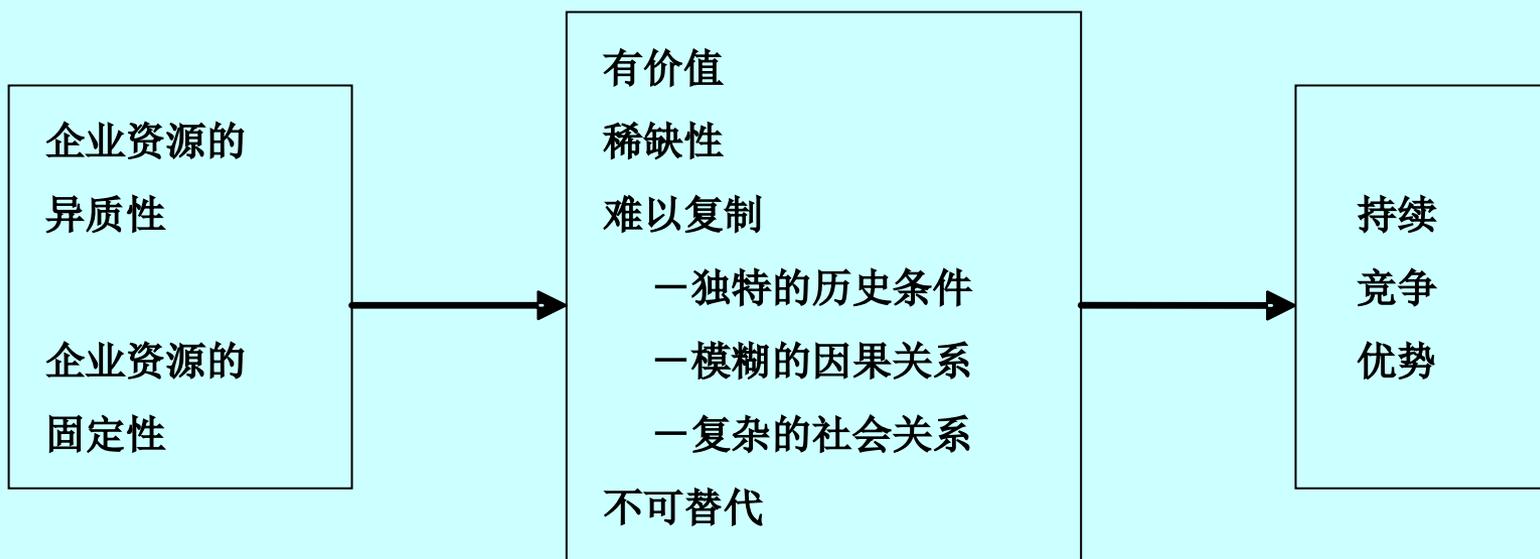
– 资源分类

- 人力资源
- 社会资源
- 财务资源
- 物质资源
- 技术资源
- 组织资源

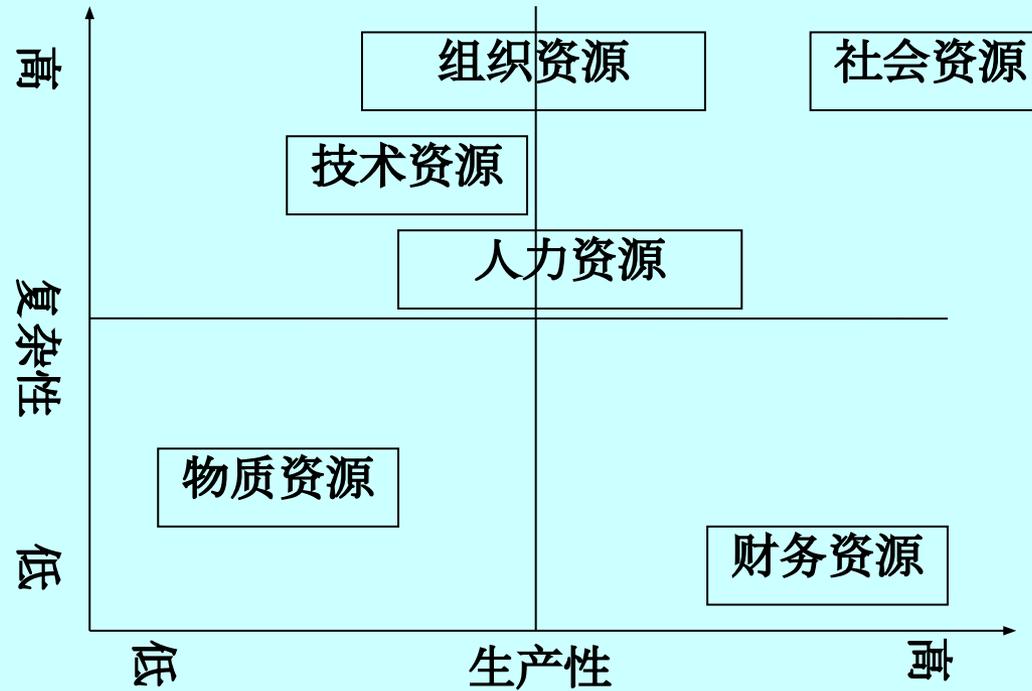
– 战略性资源

- 有价值
- 稀缺性
- 难以模仿
- 不可替代

资源特性和竞争优势



资源分类



资源分类

资源编排理论

企业竞争优势的来源除了自身拥有资源的异质性有关外，更依赖于企业对自身资源的编排组合，从过程角度看，资源编排主要包括资源结构化、资源捆绑和资源利用三部分。

资源结构化是指通过获取外部资源、内部积累资源、剥离非生产性资源等行为实现资源的重整；

资源捆绑包括对组合后的资源开展稳定化、丰富化、开拓等活动，实现资源优化；

资源利用则是将通过对现有资源的开发和能力转换，改进、丰富扩展现有能力，并开创出新的能力，构建新的资源组合，提升企业竞争优势。

- 一家典型的新企业会面临诸多严重限制
 - 企业的创办者通常没有什么独特的想法，也缺乏深厚的企业或行业经验。
 - 这些资源禀赋的限制阻碍了大多数创业者从外部融资，迫使他们依靠自有资金或从亲戚朋友那里筹得少量资金艰苦创业。

- **可承受的损失**

- 时间
- 意外之财
- 长期积蓄
- 家庭住宅/房屋净值
- 信用卡账户
- 向亲友借钱

- **愿意为这个公司承受什么样的损失？**

- 主要取决于创业者的创业动机及其强烈程度
- 还取决于创业者所设定的心理门槛
- 最后，还要问自己，“是不是就算投资尽失也要创业？”

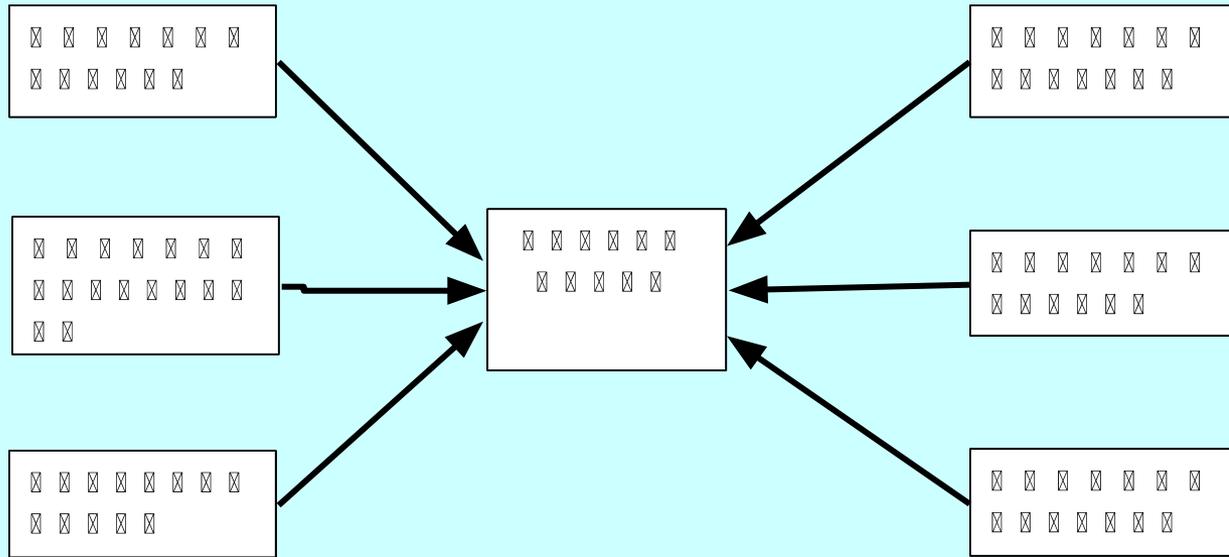
□ 缺乏资源是一种优势

- 专门研究创业与成长型中小企业的《公司》(Inc.)杂志在2002年2月刊上发表了题为“零起步”(Start with nothing)的报道性文章,介绍了一位名为格雷格·简福蒂(Greg Gianforte)的创业者结合自身创业经历对创业的观点。简福蒂认为:
 - 少资金、设备、雇员甚至缺少产品,实际上是一个巨大的优势,因为这会迫使创业者依靠自有资源精力集中于销售进而为企业带来现金。
 - 为了让公司坚持下去,创业者在每个阶段都要问自己,他们怎样才能用更少的资源获得更多的利益。

步步为营，节俭使用

- “Bootstrapping”一词本意是“靴子的鞋带”，渐变成了“自助、不求人”的意思。
- 主要指在缺乏资源的情况下，创业者分多个阶段投入资源并且在每个阶段或决策点投入最少的资源，也被称为“步步为营”。
- 不仅适合小企业，同样适用于高成长企业、高潜力企业。

步步为营与收支平衡



- **杰弗里·康沃尔总结步步为营的9条理由**
 - ✓ 企业不可能获得来自银行家或投资者的资金
 - ✓ 新创建企业所需外部资金来源受到限制
 - ✓ 创业者推迟使用外部资金的要求
 - ✓ 创业者自己掌控企业全部所有权的愿望
 - ✓ 使可承受风险最小化的一种方式
 - ✓ 创造一个更高效的企业
 - ✓ 使自己看起来“强大”以便争夺顾客
 - ✓ 为创业者在企业中增加收入和财富
 - ✓ 审慎控制和管理的价值理念

步步为营的策略

- 本着“保持节俭，但要有目标”的原则
 - 为了降低运营成本，创业者们采取外包的策略，让其他人承担运营和库存的开支，减少固定成本的投资防止沉没成本过高降低自身的灵活性，利用外包伙伴已形成的规模效益和剩余能力为自己降低成本，有时甚至可以利用外国的低成本优势。
- 自力更生，减少对外部资源的依赖
 - 目的是降低经营风险，加强对所创事业的控制。
 - 步步为营是一种进取而非消极策略，较少的资金需求反而有助于获得贷款的可能性。

资源拼凑

- 面对资源约束的创业者有可能利用手头已经存在的资源，创造出独特的服务和价值，或创造性地利用资源。这些资源也许对他人来说是无用的、废弃的，但创业者通过自己的经验和技巧，整合各种资源，最终实现了新的目标。拼凑(Bricolage)能够很好地描述创业者资源利用方面的独特行为。

- Bricolage还包含了以下几层意思：
 - 一是通过加入一些新元素，实现有效组合，结构会因此改变。
 - 二是新加入的元素往往是手边已有的东西，也许不是最好的，但可以通过一些技巧或窍门组合在一起。
 - 三是这种行为是一种创新行为，会带来意想不到的惊喜。

- 创造性拼凑的三个关键要素：

- 手边的已有资源

- 善于进行创造性拼凑的人常常拥有一批“零碎”，它们可以是物质，也可以是一门技术，甚至是一种理念。

- 整合资源用于新目的

- 拼凑者有一双善于发现的眼睛，洞悉手边资源的各种属性，将它们创造性地整合起来，开发新机会，解决新问题。

- 将就使用

- “Making Do”，意味着经常利用手边的资源将就。

全面拼凑和选择性拼凑

- 全面拼凑
 - 指创业者在物质资源、人力资源、技术资源、制度规范和顾客市场等诸多方面长期使用拼凑方法，在企业现金流步入稳定后依然没有停止拼凑的行为。
- 选择性拼凑
 - 指创业者在拼凑行为上有一定的选择性，有所为，有所不为。在应用领域上，他们往往只选择在一到两个领域内进行拼凑，以避免全面拼凑的那种自我加强循环；在应用时间上，他们只在早期创业资源紧缺的情况下采用拼凑，随着企业的发展逐渐减少拼凑，甚至到最后完全放弃。

全面拼凑和选择性拼凑

- 全面拼凑：
 - 往往过分重视“零碎”，经常收集储存各种工具、材料、二手旧货等；
 - 偏重个人技术、能力和经验；不太遵守工艺标准、行业规范、规章制度；
 - 不遵守在社会网络中的传统角色，顾客、供应商、雇员、亲戚、朋友等角色都是可以互换的，并且形成了一种“互动强化模式”。
- 选择性拼凑：
 - 在应用领域上，他们往往只选择在一到两个领域内进行拼凑，以避免全面拼凑的那种自我加强循环；
 - 在应用时间上，他们只在早期创业资源紧缺的情况下采用拼凑，随着企业的发展逐渐减少拼凑，甚至到最后完全放弃。

- 受到资源限制的创业者一般有三个选择：
 - 首先，资源搜索；
 - 其次，规避新挑战，例如，拒绝新挑战，或者某些极端的例子，缩减规模或者解散。
 - 第三种选择，采用拼凑，通过整合手头的资源将就，去应对新的问题或者新的机会。之后，创业者又面临了两种选择，即全面拼凑和选择性拼凑。

拼凑策略

- 毕克畏在创业的过程中，不断利用手边的各种资源寻找新的机会。
- 目前毕克畏的三大主营业务：传统鱼虾出口加工、章鱼出口加工、国内海鲜休闲食品，都可以看到拼凑策略的影子。

- 突破习惯思维方式
- 手边资源的再利用
- 将就
- 资源整合
- 不是所有的领域都在拼凑

5.3 整合外部资源的机制

- 识别利益相关者及其利益
- 构建共赢的机制
- 维持信任长期合作

资源整合原则

- 尽可能多地搜寻出利益相关者
- 识别利益相关者的利益所在，寻找共同利益
- 共同利益的实现需要共赢的利益机制做保证，共赢多数情况下难以同时赢，更多是先后赢，创业者要设计出让利益相关者感觉到赢而且是优先赢的机制
- 沟通是创业者与利益相关者之间相互了解的重要手段，信任关系的建立有助于资源整合，降低风险，扩大收益

囚徒困境博弈模型

		乙的行动		乙嫌疑犯	
		甲的行动		抵赖(合作)	坦白(背叛)
甲嫌疑犯	抵赖(合作)	甲乙双方双赢	甲输;乙赢		
	坦白(背叛)	甲赢;乙输	甲乙双方双输		

- 资源整合前的准备
 - 建立个人信用
 - 积累人脉资源

- 测算资源需求量
 - 估算启动资金
 - 测算营业收入
 - 编制预计财务报表
 - 结合企业发展规划预测资源需求量

5.4 整合外部资源整合的过程

- 编写商业计划
- 确定资源来源
- 资源整合谈判

- 创业活动是资源高度约束的情况下开展的商业活动，大多数创业者在启动创业活动之初资源都相当匮乏，因此，资源整合和管理能力就必然要成为创业者开展创业活动的必修课程。
- 优秀的创业者在创业过程中所展现出的卓越的创业技能之一就是创造性地整合资源。
- 学术界用“**Bootstrapping**”这一词描述这一过程中创业者利用资源的方法，主要指在缺乏资源的情况下，创业者分多个阶段投入资源并且在每个阶段或决策点投入最少的资源，所以也可以称为“步步为营”。
- 拼凑 (**Bricolage**) 能够很好地描述创业者资源利用方面的独特行为。
- 建立在商业基础上的友谊永远比建立在友谊基础上的商业更重要。
- 创造性地整合资源需要设计出共赢的利益机制，利益机制在各类资源整合中的作用是相近的。
- 创业资源整合不只是一个技术问题，还是一个社会问题，不可能一蹴而就，至少从四个方面作好准备：建立个人信任、积累人脉资源、写好创业计划、测算好不同阶段资源需求量。

本章思考题

1. 本章引例中,刘强东在开创京东电子商务平台时有哪些资源?他所拥有的资源能够支撑对电子商务机会的开发吗?如果不能,你觉得他应该如何整合这些资源?
2. 毕海德的研究显示,许多“有前途的”新企业,如《有限公司》500强,其创办者在创业时并没有什么新奇的想法或稀有资产。然而,他们获得的回报却非常诱人:绝大多数创业者都宣称,在创办数月内他们的企业就产生了正现金流。为什么资源局限并没有限制创业者的业绩表现?
3. 创业者一般会拥有哪些资源?创业者为什么经常受到资源匮乏的约束?
4. 创业者需要仔细思考哪些损失可承受,哪些是“禁区”?
5. 有人说创业者是赌徒,而实际上创业者将风险控制可在可承受范围。分析其原因。
6. 依赖自有资源(Bootstrapping)与拼凑(Bricolage)之间存在什么异同?
7. 比较资源基础理论与资源编排理论的差异。
8. 本章在讨论整合外部资源时强调共赢机制的设计,而且提醒创业者要优先考虑利益相关者的收益。你同意这样的观点吗?为什么?
9. 人们常说创业是白手起家、无中生有,对此你怎么看?
10. 互联网对创业者整合资源带来了哪些影响?

本章学习心得

