

学校编码: 10384

密级_____

学号: k 0514050

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

创业型企业成长期危机管理研究

——基于百度和新东方的案例分析

Research on crisis management of growing entrepreneurial
firm:

Comparative Case Study of Baidu and New oriental

陈 菡

指导教师姓名: 唐炎钊 教授

专 业 名 称: 企业管理

论文提交日期: 2010 年 9 月

论文答辩日期: 2010 年 12 月

2010 年 9 月

厦门大学博硕士学位论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘 要

本文基于企业生命周期理论的研究基础，结合危机管理的相关理论，提出了创业型企业成长期危机管理的三阶段模型，通过对百度公司竞价排名危机事件和新东方侵权危机事件的剖析，对创业型企业成长期危机的防控展开较为系统的研究。

本文首先分析了国内外有关创业型企业生命周期理论、创业型企业成长危机管理理论的研究现状，并从中总结出创业型企业成长期危机管理的三阶段模型：从危机预防与侦测、危机应对与控制、危机恢复与学习三个阶段展开危机防控研究。在危机预防与侦测阶段应建立危机管理团队、危机预警系统和企业危机文化；在危机应对与控制阶段应提高危机反应速度，加强危机直接利益者管理、媒体管理和资源配置管理；在危机恢复与学习阶段通过组织形象恢复、利益相关者信心恢复，总结学习以使企业持续经营。最后，本文通过对百度公司竞价排名危机事件和新东方侵权危机事件的分析，对理论进行了实务应用。

关键词：创业型企业 成长期 危机管理 企业生命周期

Abstract

This paper based on the theory of enterprise life cycle, combined with the related theory of crisis management, puts forward the three stages model of growing entrepreneurial firm crisis management. Through the comparative analysis of Baidu competitive ranking crisis and New Oriental tort crisis, systematically studied on the crisis prevention and control of the growing entrepreneurial firm.

Firstly, this paper analyzed the domestic and foreign theory of entrepreneurial firm life cycle and the growing entrepreneurial firm crisis management. Then, summarized the three stages of growing entrepreneurial firm crisis management model: crisis prevention and detection, crisis response and control, crisis recovery and learning. In the crisis prevention and detection stage, entrepreneurial firm should establish crisis management team, crisis pre-warning system and crisis culture. In the crisis response and control stage, entrepreneurial firm should improve crisis reaction, strengthen the management of the crisis beneficiary, the management of media and the management of resource configuration. In crisis recovery and learning stage, entrepreneurial firm should summarize the experience through the organization image recovery, stakeholder confidence return, in order to make business continuous develop. Finally, this paper verified the theoretical and practical application through the contrastive analysis of Baidu competitive ranking crisis and New Oriental tort crisis, verified the theoretical analysis and practical applications.

Keywords: Entrepreneurial firms; Growing; Crisis management; Enterprise life cycle

目 录

中文摘要	I
英文摘要	II
1 绪论.....	1
1.1 选题背景	1
1.2 研究的意义	2
1.3 相关概念的界定	3
1.3.1 创业的涵义.....	3
1.3.2 创业型企业的涵义.....	4
1.3.3 创业型企业成长期的界定.....	5
1.3.4 危机的界定.....	6
1.4 论文研究的结构体系	8
1.5 本文的创新点	9
2 文献综述和研究分析框架	10
2.1 文献综述	10
2.1.1 创业型企业生命周期理论综述.....	10
2.1.2 创业型企业成长之痛的理论综述.....	16
2.1.3 企业危机管理理论综述.....	18
2.1.4 创业型企业成长期危机管理的理论综述.....	19
2.2 构建研究分析框架	22
2.2.1 第一阶段：危机预防与侦测阶段.....	23
2.2.2 第二阶段：危机应对与控制阶段.....	25
2.2.3 第三阶段：危机恢复与学习阶段.....	28
3 研究设计	30
3.1 研究方法和案例的选择	30

3.1.1 研究方法.....	30
3.1.2 案例的选择.....	31
3.2 数据资料的获取	33
4 案例分析	35
4.1 百度竞价排名危机事件分析	35
4.1.1 百度竞价排名危机事件.....	35
4.1.2 百度竞价排名危机的特征.....	36
4.1.3 “百度竞价排名”事件的危机公关.....	37
4.2 从危机管理的三阶段模型看“百度竞价排名”事件.....	38
4.2.1 危机预防和侦测阶段的反思.....	38
4.2.2 危机应对和控制阶段的反思.....	39
4.2.3 危机恢复与学习阶段的反思.....	41
4.3 新东方 ETS 侵权危机事件分析.....	43
4.3.1 新东方 ETS 侵权危机事件	43
4.3.2 ETS 侵权事件的危机管理	44
4.4 从危机管理的三阶段模型看“ETS 侵权事件”.....	45
4.4.1 危机预防和侦测阶段的反思.....	45
4.4.2 危机应对和控制阶段的反思.....	47
4.4.3 危机恢复与学习阶段的反思.....	48
5 结论和启示	50
参考文献	52
致 谢.....	55

Table of Contents

Abstract in Chinese	I
Abstract in English	II
1 Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 Significance of the research	2
1.3 The definition of concepts	3
1.3.1 The meaning of entrepreneurship	3
1.3.2 The meaning of entrepreneurial firm	4
1.3.3 The definition of growing entrepreneurial firm	5
1.3.4 The definition of crisis	6
1.4 The structure of the research	8
1.5 The innovation of this paper	9
2 Literature review and analysis framework	10
2.1 Literature review	10
2.1.1 Literature review of entrepreneurial firm life cycle theory	10
2.1.2 Literature review of entrepreneurial firm growing pains	16
2.1.3 Literature review of enterprise crisis management	18
2.1.4 Literature review of growing enterprise crisis management	19
2.2 Constructing analysis framework	22
2.2.1 Stage 1: crisis prevention and detection.....	23
2.2.2 Stage 2: crisis response and control	25
2.2.3 Stage 3: crisis recovery and learning	28
3 Study design	30
3.1 Study methods and cases selection	30

3.1.1 Study methods.....	30
3.1.2 cases selection.....	31
3.2 Data acquisition.....	33
4 Case analysis.....	35
4.1 The analysis of Baidu company competitive ranking crisis.....	35
4.1.1 Baidu company competitive ranking event.....	35
4.1.2 Features of Baidu company competitive ranking event.....	36
4.1.3 Crisis management on Baidu company competitive ranking event.....	37
4.2 From the three stages of crisis management model analysis Baidu company competitive ranking event.....	38
4.2.1 Reflection for crisis prevention and detection stage.....	38
4.2.2 Reflection for crisis response and control stage.....	39
4.2.3 Reflection for crisis recovery and learning stage.....	41
4.3 The analysis of New Oriental ETS tort crisis.....	43
4.3.1 New Oriental ETS tort crisis.....	43
4.3.2 Crisis management on ETS tort event.....	44
4.4 From the three stages of crisis management model analysis ETS tort event.....	45
4.4.1 Reflection for crisis prevention and detection stage.....	45
4.4.2 Reflection for crisis response and control stage.....	47
4.4.3 Reflection for crisis recovery and learning stage.....	48
5 Conclusion and enlightenment.....	50
References.....	52
To thank.....	55

1 绪论

1.1 选题背景

创业是最具活力和吸引力，最富有挑战性的过程。成功的创业活动，不仅可以最大化体现创业者的个人价值，而且能够充分推动社会创新和经济发展。创业活动中所折射出的创业精神是一个国家和民族兴旺发达、不断进步的源泉和推动力。21 世纪，随着科学技术的迅速变化和新兴产业引起的产业结构调整，引发一轮又一轮的创业热潮。

当前，在我国经济高速发展的时期，创业活动已成为经济增长的内生动力。据“2006 中国成长型企业发展高峰论坛”消息，我国中小企业已超过 4000 万户，约占全国企业总数的 99.8%，创造的最终产品和服务的价值占 GDP 的 55%，上交的税收占全国税收的 46%。^①在目前我国经济体制改革的攻坚阶段，鼓励自我就业、鼓励通过创业来吸纳劳动力已成为一种必然。自主创业和创新对促进经济发展、稳定社会环境，培养创业技能和培育创业文化发挥了极其重要的作用，经过改革开放几十年的发展，创业创新在经济生活中发挥着越来越重要的作用。^②

但是，随着我国市场化程度不断深入和经济全球化发展，创业型企业的外部环境快速变化，企业所面对的经营环境更加具有不确定性。全球经济一体化、政府对创业型企业政策的变化以及科学技术的迅速发展使得创业型企业受到严峻的挑战，新创企业的成功率却很低，在当前竞争激烈的市场经济环境下，创业型企业很难在市场上长久的生存下去。

2008 年全球性金融危机使企业生产经营受到了严重影响，许多名牌、大型企业受到重创。这场危机导致全球经济发展面临困境，也不可避免的影响到我国的相关产业，无论企业的大小，几乎全行业都受到强烈冲击。在严峻经济形势下，企业有的破产、有的重组、有的借机发展。2009 年，国家从宏观考虑，投入 4 万亿元的资金到民生与基础设施建设上，这些金融危机下的经济刺激政策，大部分都投入到大型国有企业。由于尚未完全得到市场经济条件下企业应有的地位，

^① 朱仁宏，叶敏，邓靖松. 2006 年创业经济与企业发展研究报告[J]. 现代管理科学, 2007, (7):31-32.

^② 杨俊. 基于创业行为的企业家能力研究——一个基本分析框架[J]. 外国经济与管理, 2005, 27(4):28-35.

也就不能完全得到应有的支持，而垄断性行业的垄断进一步加强，使得许多新创企业处境比较困难。

国际化竞争的日益加剧，使得企业生存和发展环境更加复杂，影响企业的不确定因素日益增加，导致危机频频爆发。红极一世的大企业的衰败，每天不计其数的小企业的倒闭，无不透视着企业危机存在的普遍性与广泛性，无不预示着危机已植根于企业的经纬之中。央视《致富经》栏目与清华大学中国创业研究中心2009年联合发布的《2008-2009年度中国百姓创业致富调查报告》显示，6成创业型企业在一定程度上受到金融危机影响，但20人以下的小企业受到影响较小。

①

创业型企业在经过创业初始阶段之后，幸存下来的企业开始步入企业发展的第二阶段——成长。客户需求增加、订单不断、企业不断扩张以加速满足供货，尽量占据更多的市场份额。快速成长使得企业从名不见经传到榜上有名乃至鹤立鸡群。然而，在这看似风光无限的表面下到处都充满着陷阱：企业内人人都过于繁忙，企业内部组织建设已经无暇顾及，旧有的组织架构无法满足企业的发展需要，公司开始出现组织危机；日益扩张的销售渠道难以控制和管理，市场危机有待解决；产品质量开始出现新问题，生产安全问题频出，生产危机迫在眉睫；大量的新订单使库存膨胀，资金周转困难而不得不放弃新的订单，公司开始出现财务危机；企业创始人疲于追求企业扩张，所有者与经营者矛盾突现，新老管理人员的磨合，企业人才出现危机……危机已经成为创业型企业成长期的致命之痛，危机管理势在必行。

1.2 研究的意义

由于创业型企业在融资、产销、市场等方面都存在着一些问题，创业型企业自身的特点决定着其内部治理结构也存在着较强的特殊性。创业型企业由于成长过程中面临大量而巨大的风险，使得90%左右的创业型企业生命不超过3年，而能够成长到成功上市的创业型企业则更是微乎其微。^②产权结构单一，企业治理结构不完善，没有形成现代企业制度；新创企业决策的集权性、人力资源的排

① 《2008-2009年度中国百姓创业致富调查报告》. http://www.gov.cn/banshi/2009-08/20/content_1397008.htm.

② 谢胜强. 创业企业成长过程风险解决方案. <http://qkzz.net/article/f033630b-f5d8-4d50-940e-705a61f8eb63.htm>

外性、财务管理的混乱性、战略管理的盲目性等特点，增加了创业型企业危机产生的可能性。有些危机因素对创业型企业的发展会产生致命的影响，严重时会导致企业破产。

随着我国创业板的上市，在这一历史机遇下，创业型企业倍受关注和青睐，即将迎来风和日丽的春天。而如何使我国成千上万的创业型企业能够进一步迅速地成长壮大和可持续发展，更成为创业型企业自身和风险投资普遍关注和重视的问题，也成为我国完善多层次资本市场，发展风险投资，推动国家高科技中小企业创新发展的根本目标之一。而要实现这一目标的关键就是要不断完善和健全创业型企业的危机管理，以确保创业型企业在成长过程中能涉“险”过关，顺利成长。

目前危机管理在国内企业还没有得到足够的重视，现有的危机研究通常围绕着成熟企业。在创业型企业危机管理研究中，研究人员也往往借鉴成熟企业危机管理研究的范式，显而易见的是，由于企业资源禀赋和发展阶段的不同，创业型企业危机管理的具体内容以及实施方式，必然与成熟企业存在差异。忽视创业型企业的一些独有的特征而直接套用成熟企业模式，则可能无法真实反映创业型企业管理中所遇到的真正难题，从而降低研究成果的指导意义。因此，通过对创业型企业成长期危机管理的深入思考，本研究希望能够回答创业型企业成长期危机防控的基本思想和主要内容，为创业型企业的成长提供指导。

1.3 相关概念的界定

1.3.1 创业的涵义

创业的概念至今仍比较模糊，国内外研究者从创建新组织和开展新业务活动识别和捕捉创业机会、创业家个性与心理特质等多个角度给出定义。

Knicht (1921) 认为创业是承受不确定和风险而获取利润。

Schumpeter (1934) 认为创业是实现新组合——新产品、新服务、新原材料来源、新生产方法、新市场和新组织形式。

Hoselitz (1952) 认为创业是承受不确定性，协调生产性资源，引入创新和提供资本。

Cole (1959) 认为创业是发起和创建以盈利为目的的企业活动。

Casson（1982）认为创业是对稀缺资源的协调整合。

Gartner（1985）认为创业是新组织的创建。

Hart Stevenson 和 Dial（1995）认为创业是不顾现有可控制的资源而寻求和利用机遇，但是受到创建者以前的选择和行业相关经验的限制。

Jeffrey A. Timmons（1999）认为创业已经超越了传统的创建企业的概念，在各种形式、各个阶段的公司和组织中都存在创业活动，其对创业的定义很宽泛也较抽象：创业是一种思考、推理和行动的方法，它不仅要受到机会的制约，还要求创业者有完整缜密的实施方法和讲求高度平衡技巧的领导艺术。

郁义鸿、李志能（2000）认为创业是一个捕捉机会并由此创造出新颖的产品或服务，实现其潜在价值的过程。

宋克勤（2002）认为创业是创业者通过发现和识别商业机会，组织各种资源，提供产品和服务，以创造价值的过程。

雷加驩（2005）认为创业是发现、创造和利用适当的创业机会，组合生产要素，创立新的事业，以获得新的商业成功的过程。^①

综合以上研究结果，本文认为：创业是在不确定的条件下，捕捉并利用机会，创建新的经济组织，以实现其潜在价值并不断成长的过程。

1.3.2 创业型企业的涵义

国内外学者在对创业型企业的特点进行分析和总结后认为创业型企业与传统企业在行为模式上的差异主要源于创业精神上的差异，所以将创业精神作为区分创业型企业与传统企业的依据（丁岳枫，2006）^②。

Miller（1983）首先提出创业精神的内涵，他认为创业精神不仅可以指企业创业者的个体特征，也可以指企业的行为特征^③。

王书卿（2007）将创业型企业视为一个在不断寻求机会、以创新业务为特征、把盈利和发展作为主要目标的组织。创业型企业的特点是：①要有创新的业务；②目标是盈利和发展；③积极寻求新的发展机会；④愿意承担风险。^④

成春与贺立龙（2008）提出创业型企业（Venture Enterprise）是一个动态概

^①多林格.创业学[M].王任飞译.北京中国人民大学出版社.2006.5.

^②丁岳枫.创业组织学习与创业绩效关系研究[D].浙江大学，2006.

^③ Miller D. The correlates of entrepreneurship in three types of firms [J]. Management Science. 1983, 29(7): 770-791.

^④王书卿. 创业型企业的企业家能力与转型机制研究[J].集团经济研究.2007, (2):106-107.

念,是指以自有或自筹资金为支撑,处于产品研发向市场推广的转型及延续阶段,企业规模及赢利能力较小,成长潜力与风险并存的企业。创业型企业一般是高新技术领域的中小型企业,具有极高的成长性,创新是其突出特征。^①

Zahra (1996) 从公司创业的具体模式角度,认为公司创业包括公司内部创新、公司战略革新和公司内部创投三种模式。

Welz (2005) 认为创业型企业通常意义上指从发现机会到实现各种资源的整合,为开创新业务而建立的新经济组织。它是创业者个人特性和创新行为的综合结果。它包括创业中的种种具体行为: 辨识机会、资源整合、组建团队,提供新产品或服务,创造新价值等等。创业型企业未来可以创造的新价值越大,企业所面临风险和不确定性也越强,对创业者要求也越高。^②

与成熟企业相比,创业型企业创新意识强,对可能出现的趋势具有很强的洞察力;成长性高;不确定性大;对所需资源的可控性低,创业型企业在支配外部资源上明显处于劣势;管理结构简单,思维灵活,企业运转效率很高;核心团队的凝聚和溃散,是成长中发生频率较高、影响较大的风险因素。

一般将创业型企业分为公司创业型企业 (corporate entrepreneurship, 简称 CE); 独立创业型新创企业 (independent venture) 和成熟公司支持型新创企业 (corporate venturing) 三种类型。其中,独立创业型新创企业和成熟公司支持型新创企业都属于新创型企业,公司支持型新创企业是公司内部创业所形成的相对独立的事业单位。^③

综合以上研究成果,本文认为: 创业型企业是指具有高成长性、企业创新意识强,为寻找新业务机会而愿意承担高不确定性风险的经济组织。

1.3.3 创业型企业成长期的界定

在成长期,创业型企业进一步发展壮大,其产品(服务)已经在市场上立足,销售额快速上升,企业大规模扩张,企业内部有较为系统的部门划分,企业业务的拓展超出创业者个人能力所能把握的范围,创业者改变创业期那种事必躬亲的管理风格,进行必要的授权,并聘请职业经理人来负责各方面的事务。

创业型企业在成长期主要表现出以下特征:

^①成春, 贺立龙. 创业型企业的成长动力探析[J]. 四川大学学报(哲学社会科学版). 2008, (6):136-140.

^②库那提可, 韦尔茨. 创业成长战略[M]. 杨玉明, 惠超译. 北京清华大学出版社. 2005.

^③曲延军, 林高, 张玮. 创业型企业战略选择的比较研究[J]. 科技管理研究. 2005, (8):79-82.

(1) 随着消费者、媒体、社会公众对企业关注的增加，企业开始注意自己的形象，建立自己的企业文化。

(2) 随着企业人员增加，组织规模增大，组织层级增多，企业的产权治理结构、激励机制、财务管理、人事管理、内部控制等制度落后于企业发展的速度，制度的管理跟不上发展的脚步，急需进行制度创新。

(3) 企业的主导产品趋于定型，在同类产品中有一定的市场份额和市场地位。

(4) 市场拓展难度加大、产品竞争逐渐增加，为满足不断变化的顾客需求，企业需要不断进行创新开发新产品。

(5) 企业管理的复杂程度已超出创业者的个人能力，创业者开始分权，并引入职业经理人参与决策。

(6) 企业承担更多的社会责任，企业知名度开始提高。

(7) 创业型企业产品或服务的推广需要大量的资金，因资金供应不足产生的财务危机容易导致项目的流失。

这一时期，随着企业的快速发展，企业的市场风险、管理风险和资金风险加大，企业面临很多的机会和问题，怎样抓住机会、解决问题是这一时期的关键。

1.3.4 危机的界定

全球金融危机的爆发，使得“危机”这个词被广泛提及。危机（crisis）源于古希腊时代的中 Krimein 一词，其本意是医学中决定病人是生存还是死亡的关键时刻。英文韦伯辞典对危机的定义是，“有可能变好或变坏的转折点和关键时刻”。现代汉语词典的解释是，“危机”有两个方面含义：(1)危险的根由；(2)严重困难的关头。^①在现代企业管理中，危机是一个中性的概念，危机既可能是危险，也可能转化为机遇。

企业作为一个组织，需要不断寻找适应自身存在与发展的环境，需要与周遭的利益相关者等相关因素进行各自利益的协调与平衡。而企业所处的环境是不断变化的，变化就必然带来机会或问题，当问题发展到企业自身无法克服并影响到企业经营发展时，就产生了企业危机，这时就必须对企业系统进行变革。可以说，企业在运营过程中，一定会出现各种各样的问题，不是所有的问题都能通过自身

^①中国社会科学院语言研究所词典编辑室编.现代汉语词典[M].商务印书馆.1978, P1305.

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库