

为大众创业者定制的**超值干货包**

70%以上的内容是“**拿来即用**”的**创业实战工具**

3年来在多家知名网络平台上**受到创业者的热捧**

帮助创业者**赢在起跑线上**

创业者 实战手册

PRACTICAL MANUAL
FOR STARTUP OWNERS

何建湘◎著



写作组成员：蔡敬梅 于兹志 李云超 冷元红 张楚扬 何志强 郭晓勇

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者实战手册/何建湘著. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 10
ISBN 978-7-300-21953-0

I. ①创… II. ①何… III. ①企业管理-手册 IV. ①F270-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 227021 号

创业者实战手册

何建湘 著

Chuangyezhe Shizhan Shouce

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170mm×240mm 16 开本	版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 张	19 插页 2	印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
印 数	293 000	定 价	45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

赢在起跑线上

作为一位普通的创业者，我平时喜欢收集一些创业案例，创业思想性评论文章，创业理论知识，创业经验技巧以及创业过程中需要用到的测评工具、营销分析工具、商业计划书模板、融资工具、创业初期管理工具等，其目的就是整理一个实用的“创业工具箱”，便于自己在日常工作中使用。

这些年，时常有身边的朋友向我“讨教”一些创业的指导建议以及辅助性创业工具，我就将“创业工具箱”中的部分精华内容与他们进行了分享。出乎意料的是，这一分享促成了“创业工具箱”的爆炸式传播，很多朋友受益匪浅，又有更多的朋友纷纷来寻求“创业宝典”。我一直以来都认为，在信息如此发达的时代，这些创业常识与实用工具应该是不难找到的，于是，我开始探究“宝典”深受欢迎背后的原因。

我开始深入了解当前的创业教育现状、创业类出版物、部分创业知识提供商，并与更多的创业朋友进行沟通、交流，发现目前的创业知识体系主要存在两个问题。一是偏实务性的内容比较欠缺。目前的创业知识以创业基础理论、创业故事、创业激励性文章、创业经验总结等为主，可以“拿来即用”且形成体系的实

战工具少之又少。二是理论与实践契合度不高。实际上，创业过程中用到的很多实用工具，在其他管理领域都能找到，例如素质测评工具、营销分析工具、财务分析工具、融资工具等，但是仅凭现有的创业基础理论难以支撑对这些工具进行剖析，还需要结合管理、金融、法律等专业领域的知识以及丰富的实战经验或者案例研究经验，方能将这些工具阐述清楚并加以灵活应用。这两个问题也是当今中国创业教育存在的两大症结，更是制约创业者成长、提高创业成功率的重要因素。其直接影响是：一些有一定专业素质的大学生，在创业过程中缺乏实战性的指导内容与实用工具；一些有一定实战经验的创业者，缺乏创业理论基础知识的指导，更缺乏管理、金融、法律等专业领域知识的支撑，也就难以判断哪些是有价值的管理工具，更不用如何有效利用这些工具了。这些问题导致的唯一结果就是：在起跑线上，多数人的创业行动就注定会失败。这也就导致了这样一个残酷的现实：在今天这个“创客”弄潮的时代，创业成功率远低于5%，大学生创业成功者的数量更是微不足道，与西方发达国家相比相差甚远。

由此，我开始思考：有没有可能梳理出一套适合普通大众的创业实践指导与应用工具，为创业者初期阶段提供创业常识普及、创业实践指导、创业工具应用“一条龙”服务，真正实现“拿来即用”，帮助创业者赢在起跑线上？

我于2013年开始对“创业工具箱”进行系统的梳理，即基于大量的创业案例研究，按照一般的创业理论框架与实操流程，结合管理、金融、法律等学科知识对所有实用工具的应用进行适当的剖析与简要说明，并将其贯穿整个创业进程；与此同时，我还筛选了一些必要的创业基础理论知识，并总结了创业各个环节的实践指导内容，其中包括创业经验技巧、创业常见问题及其应对策略。内容分为9个部分（创业筹备；识别与评估创业机会；组建创业团队；拟定商业经营计划；融资；成立新公司；为顾客创造价值；管理新企业；风险管理），基本涵盖了创业全过程所需的基础理论知识、实践指导与创业实操工具，共有文档353个，其中理论知识类文档约占40%，创业实战工具类文档约占60%。这就形成了本书的雏形。这些内容在我与某知名文档分享网站合作开辟的《创业全案》频道展示，得到众多用户的高度认同。

但是，毕竟《创业全案》属于在线产品，存在信息量过大、内容略显庞杂且在线阅读缺乏整体感等诸多问题，很多用户期望能有一本内容浓缩、阅读体

验更佳的图书出版物。正好，我在2014年与中国人民大学出版社丁一老师讨论《企业文化建设实务》一书出版的过程中顺便提到了“创业工具的相关内容很受用户欢迎，但是否适合形成图书”的话题，得到丁老师的高度赞同，还帮助我进行了精心策划。基于此，我对《创业全案》进行了重新定位以及内容结构调整。新的内容更加聚焦创业初期的焦点问题，致力于帮助创业者赢在起跑线上：一是聚焦创业初期的六个关键环节，即创业筹备、抓住创业机会并明确目标市场、组建创业团队、拟定商业计划、融资、成立新企业；二是聚焦创业初期的常见问题，例如如何进行创业能力自评、如何识别与评估创业机会、如何选择目标市场、如何创建高效的创业团队、如何撰写商业计划书、如何有效融资、如何设计企业名称、如何选择经营场所、如何防范法律风险等。与此同时，我对《创业全案》进行了全面“瘦身”与“转化”，力求内容精简、实用、通俗易懂。“瘦身”是指精选最有价值的内容，例如创业者必备的基础理论知识、各个创业环节的工作要点与指导建议、创业经验与技巧、常见问题解析、最实用的66种创业实战工具等。“转化”是指将其中很多专业性的内容用通俗易懂的语言来呈现。通过对《创业全案》的重新定位、内容结构调整以及全面的“瘦身”与“转化”，最终形成了这本为大众创业定制的创业实践指导与应用工具大全——《创业者实战手册》，其价值主要体现在以下几个方面：

（1）专业指导：融合多学科知识（创业+管理+金融+法律），贯穿各个创业环节，步步为营，全面、专业解读创业必备基础知识以及常见创业难题，并根据创业实际需求，为定制化的创业流程提供配套应用工具，其中包括部分自主研发的理论成果及应用工具，例如“创业六要素”理论模型图、成功创业者核心素质模型、创业团队组建工具等。专业指导教会创业者理性创业、步步为营。

（2）精简创业：基于专业研究与分析，化繁为简、化难为易，提供最有价值的创业理论知识、创业操作指导与应用工具，让创业者不再需要花大量的时间以及人力成本去筛选、查询知识与工具。例如商业计划书的撰写，从商业计划书内涵、成功商业计划书的特征、十个关键点、内容结构及撰写要求、商业计划书模板等层面展开介绍，做到体系清晰、通俗易懂、关键问题突出、可操作性强。精简创业教会创业者简单、轻松地创业。

（3）实用制胜：实践指导与应用工具来源于大量创业实践案例的总结和提

炼，且是知名文档分享网站数据调查证明最受欢迎的创业工具，追求“拿来即用”，涵盖66种实战工具、常用表格文书模板等，部分工具还适用于创业中后期。实用制胜让创业者的行动更为高效、少走弯路。

(4) 知识更新：提供最新的法律法规条文解读，同时结合时代发展、环境变化更新了各项创业实践指导内容与相关应用工具。知识更新帮助创业者应对快速变化的环境。

本书没有激情澎湃的创业宣言，也没有深奥难懂的理论解读，有的只是为大众创业定制化的“通俗易懂的创业常识、源于实践的创业指导、拿来即用的创业工具”。正是这些定制化的内容，可以为创业者节约大量时间与人力成本，铺设一条稳实、高效的创业之路，从而帮助创业者赢在起跑线上。这就是《创业者实战手册》一书的核心价值所在。



大众创业、万众创新

在李克强总理倡导的“大众创业、万众创业”方针指引下，中国正掀起一股空前高涨的创业热潮，我们有幸置身于这股潮流中。无论你是“零起点”的社会创业者，还是跃跃欲试的大学生，抑或是正在起跑线上挣扎的创业者，《创业者实战手册》都会为你的创业之路带来更多的理性、轻松、稳实与高效，帮助你赢得一个良好的开端或者重新开启一段闪耀的创业旅程，进而成为创业热潮中“成功的5%”。

衷心感谢叶康涛、张万文、何冀兵、阳海涛、何仁初、唐文武、张红华、陈志文、周常发、谭成、郭振华、吕文锋、周绍军、卢小传、侯志光、曹清华、侯铨平、曹名军、高剑峰、白银峰、蔡爱峰、韩绍岩、谭澜、赵抗冰、王勇、王彬、李智亮、李思平、何骁骥、周孚方、薛江、任超一、李喜彪、王雷、杨林、张春晏、孙欣、郑新德、苏静、党永嘉、张丽萍、袁玲、徐明星、张玮、黄乐桢、苟薇华、黄维益、蔡骏杰、蓝传仿、李德洁、朱象松、韩有东、王娟梅、李宁、刘峰、曹卉、丁一然等老师、同学及好友为本书的策划、编写和推广提供的鼎力支持。最后，感谢妻儿黄乐与何天言一直以来对我创作事业的理解和支持！

第1章 你准备好了吗——创业筹备 / 001

01 正确认知创业 / 003

- 一、创业的本质 / 003
- 二、创业的价值 / 005
- 三、创业的风险及其对策 / 008
- 四、创业的步骤 / 012
- 五、创业需要的条件 / 015

02 能力自评：你适合创业吗 / 018

- 一、成功创业者应具备的能力素质 / 018
- 二、基于创业者核心素质模型的创业者素质测评 / 021
- 三、基于 RISKING 素质模型的创业者素质测评 / 023

03 必读的法律法规 / 027

- 一、部分法律法规清单 / 027
- 二、《公司法》修订说明及前后对比 / 028

第2章 机会稍纵即逝——抓住创业机会并明确目标市场 / 035

01 认知创业机会 / 037

- 一、创业机会的内涵 / 037
- 二、创业机会的来源及其分类 / 038

02 识别创业机会 / 040

- 一、创业机会的识别过程及其关键影响因素 / 040
- 二、创业机会的识别方法 / 042

03 评估创业机会 / 044

- 一、评估工具 1：蒂蒙斯的创业机会评价框架 / 045
- 二、评估工具 2：刘常勇的创业机会评价框架 / 048
- 三、评估工具 3：哈曼的 Potentionmeter 法评估工具 / 049

04 选择你的目标市场 / 051

- 一、行业及市场分析工具 / 052
- 二、市场细分与产品定位分析工具 / 069
- 三、竞争对手分析工具 / 075
- 四、消费者分析工具 / 082

第 3 章 寻找适合你的创业伙伴——组建创业团队 / 095

01 认知创业团队 / 097

- 一、认识创业团队 / 097
- 二、创业团队是如何运作的 / 099

02 组建你的创业团队 / 101

- 一、创业团队创建基本步骤 / 101
- 二、创业团队创建技巧 / 102
- 三、常见创业团队问题的解决方案 / 104

03 如何塑造一个高效的创业团队 / 106

- 一、高效团队的 20 个特征 / 106
- 二、高效创业团队塑造的七大策略 / 107

04 创业团队组建工具 / 109

第 4 章 描绘创业愿景和行动路线——拟定商业计划 / 117

01 商业计划书的内涵 / 119

- 一、商业计划书的定义、功能及主要内容 / 119
- 二、成功商业计划书的六大特征 / 121
- 三、与商业计划书相关的重要文件 / 122
- 02 商业计划书的十个关键点 / 123**
- 03 商业计划书撰写方法与技巧 / 126**
 - 一、商业计划书撰写步骤 / 126
 - 二、商业计划书内容结构及撰写技巧 / 130
- 04 商业计划书模板 / 140**
- 第5章 拓宽你的资金来源——融资 / 177**
 - 01 创业融资概述 / 179**
 - 一、融资内涵 / 179
 - 二、常见创业融资渠道 / 181
 - 02 创业融资的攻略与技巧 / 188**
 - 一、是选择股权融资，还是选择债权融资 / 188
 - 二、如何有效进行股权融资 / 189
 - 三、如何成功获得贷款 / 194
 - 03 融资谈判必备技能 / 207**
 - 一、熟悉基本的商务礼仪与谈判策略 / 208
 - 二、明确谈判要点 / 208
 - 三、掌握谈判技巧 / 226
 - 四、做好充分准备 / 230
 - 04 创业融资的法律风险防范与常用合同及法律文书 / 235**
 - 一、创业融资必备法律常识 / 235
 - 二、创业融资法律风险防范技巧 / 236
 - 三、融资常用合同及法律文书 / 238
- 第6章 启动你的公司——成立新企业 / 255**
 - 01 什么样的创业组织形式适合你 / 257**
 - 一、我国企业的主要法律组织形式 / 257

- 二、主要法律组织形式比较分析 / 261
- 三、如何选择适合自己的创业组织形式 / 263
- 02 如何设计企业名称 / 265**
 - 一、企业名称的规范要求 / 265
 - 二、企业名称类型 / 267
 - 三、好的企业名称的特征 / 268
- 03 如何选择经营场所 / 270**
 - 一、影响经营场所选址的关键因素 / 270
 - 二、经营场所选址的基本步骤 / 272
 - 三、注册地址与经营场所的相关问题 / 273
- 04 如何完成注册登记 / 276**
 - 一、《公司法》修订后关于注册登记的变化 / 276
 - 二、有限责任公司的基本条件 / 277
 - 三、公司注册完整流程说明及注意事项 / 278
- 05 年度经营计划的制定 / 284**

第1章

PRACTICAL MANUAL
FOR STARTUP OWNERS

你准备好了吗

创业筹备

宜未雨而绸缪，毋临渴而掘井。

——明末清初理学家、教育家朱柏庐，《朱子治家格言》

01 正确认知创业

一、创业的本质

要正确认知创业，我们首先有必要看看目前比较权威的、由哈佛商学院创业课程先锋人物霍华德·史蒂文森（Howard Stevenson）教授给出的定义：创业是不拘泥于当前资源条件的限制而寻求机会，将不同的资源组合起来以利用和开发机会并创造价值的过程。

笔者认为，该定义主要突出了创业的机会导向性、顾客导向性、行动超前性、资源整合创造性、创新及价值创造性等特点，但是并没有指出创业活动所处的企业生命周期、风险性等突出的个性特征。因此，如果仅仅从以上定义内容来看，我们很容易把一般的具有创新性或者产生巨大创造价值（包括发明创造、商业模式颠覆性创新等）的经营活动也纳入创业的范畴，例如有“二次创业”、“企业发展经历着不断的创新创业”的说法，而在这里，我们所说的创业是指处于新企业创立阶段具有创造性的一切经营活动。

为了帮助大家更好地理解创业的内涵，我们不妨进一步了解一下创业与创新、发明的区别。

一是从存在载体来看，创业更多的是处于经营活动起始阶段的组织形式，而并非个体性的创新或者发明活动，存在于企业不同发展阶段的经营活动中。

二是从活动导向来看，创业活动更侧重于顾客导向、机会导向，而在资源

导向、技术导向方面并不像创新与发明那么突出。

三是从实现途径来看，创业通常是基于对顾客需求的深刻理解以及为顾客创造的独特价值得以实现的，而发明与创新往往是基于大量的研发活动或者某些创意得以实现的。

四是从整体过程来看，创业是一种系统性极强的经营活动，需要识别机会、了解顾客需求、创造性整合资源、开发新市场、为顾客创造价值、组建创业团队、成立和管理新企业等；而创新、发明，相对而言就没有这么复杂，大多数时候可能只是经营活动中的一小部分。

五是从价值创造来看，创业所创造的价值更加显性化、短期效应强且影响范围广，而不像发明那样通常都是潜在的、长期性与小范围的。

六是从风险承担来看，正因为创业以组织形式存在，且是一种系统性极强的经营活动，所以对创业主体的风险承担要求相对较高。对比来看，创业过程中的任何一个环节都有可能导致创业失败，而且直接影响一个组织甚至一个庞大的群体；而创新、发明导致其失败的因素往往比较单一，即使失败了一般也不至于波及整个组织。

综上，我们认为创业的本质就是创造。具体可以从以下几个方面来理解：

(1) 创造新企业：创造一个前所未有的企业，或者开创新的事业。

(2) 创造新价值：一方面，是对已有生产方式或者资源进行创新性整合并产生新价值；另一方面是找到新的市场机会，以创新性产品或者服务为顾客创造新的价值。

(3) 创造财富：创业成功必然要获取合理的利润，进而为社会创造财富。

(4) 创造就业机会：大量劳动力被雇用并接受企业的管理以及提供的个人成长支持。

(5) 创造增长：主要指市场规模、销售收入、公司资产、人力资源等方面的全面增长。

(6) 创造变革：伴随着高风险，创业能带来更多的创造性的变革，并推动社会进步，具体主要体现在技术、产品、服务、商业模式、管理等方面。

二、创业的价值

在“大众创业、万众创新”的大背景下，创业究竟会给我们带来什么价值？可以从国家与社会以及个人两个层面来理解。

（一）国家与社会层面

新创企业是一个国家或者地区经济发展中至关重要的一部分，其创业活动直接反映出这个国家或者地区的经济活跃程度。美国管理学者杰弗里·蒂蒙斯（Jeffrey A. Timmons）曾经指出：美国经济的强劲增长和创新活力，关键在于其整个社会旺盛不衰的创业精神和新创企业生生不息的创业活动。

这种由众多新创企业参与、建立在创新经营与新创事业基础上的经济形态，我们称之为创业型经济。其主要特点是：以创业精神和创业活动作为经济增长的关键驱动因素，具体表现为高水平的创业活动多、创新发明与专利多、为顾客乃至整个社会带来的创造性价值多，创造的就业机会多，成长型中小企业多。因此，创业型经济具有增强自主创新能力、转变经济增长方式和扩大社会就业的显著作用，已成为一个国家或地区经济发展的基础。例如在美国，于20世纪80年代提出“创业型经济体系”概念的现代管理学之父彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）发现，1965—1984年间，美国的就业机会几乎都是由创业型和创新型企业创造的。

在我国，发展创业型经济的价值主要体现在以下四个方面：

1. 创造物质财富与精神财富

企业存在的前提，就是要为顾客创造价值，并获取合理的利润。因此，任何一个企业的成功发展，必然是为顾客创造价值，并为社会不断创造物质财富与精神财富。因此，创造物质财富与精神财富，并非创业企业的独有价值，而是所有企业的共性价值。关于物质财富，我们可以从企业所提供的产品与服务、所贡献的税收等角度来理解；关于精神财富，则可以从企业所形成企业文化、企业家精神、创新精神等角度来理解。例如，我国的“中华老字号”企

业，不仅为社会创造了大量的物质财富，还为社会贡献了传承中华优秀传统文化的精神财富。

2. 促进劳动就业

相关统计表明，每1位成功的创业者可以解决5个人的就业问题，因此，以创业带动就业具有明显的就业倍增效应。在美国，创业扮演着促进就业的至关重要的角色。作为一个人口大国，我国长期以来一直面临沉重的就业压力，而通过发展创业型经济来带动就业，是扩大就业、缓解就业压力、促进劳动力转移的一个有效途径。近年来，我国有很大比例的就业，是通过各种政策鼓励自主创业和自谋职业实现的。

3. 提高自主创新能力

创业的本质是创造新的价值，即富有创业精神的创业者与机会结合并创造价值的活动。因此，创业要求创业者善于抓住新的商业机会，创新性整合各类资源，通过创办新的企业或者新的事业，以新产品、新工艺、新技术、新服务等为顾客创造新的更大的价值，也可以说，创业的过程本身就是具有极强创新精神与创新能力，并产生巨大创造价值的一项经济活动。所以，发展创业型经济，是鼓励创新、提高自主创新能力的重要方式。

4. 是“新常态”下经济增长方式转变的新引擎

经济结构不合理，有一个重要根源就是资源配置不均衡。而创业本身就是一个将不同的资源组合起来以利用和开发机会并创造新价值的过程。市场经济条件下，正是因为大量创新创业企业的创立、更新、发展、消亡，盘活了更多的社会资源，开辟了更多的新市场，产生了更高价值的产品与服务，从而自动调节市场供求之间的平衡关系，并促进社会资源配置的优化，进而优化产业结构、促进经济增长方式转变；同时，这种具有极强自主创新能力的创业型经济，自然会加速知识与科技成果向现实生产力的转化，减少经济发展对物质生产要素的依赖，从而推动经济发展由粗放型向集约型转变。

当前，中国经济正处于经济增长放缓的“新常态”，急需调整产业结构，转变增长方式，而“万众创新、大众创业”必将成为“新常态”下我国经济发展的新引擎。