

小企业经营管理一本通系列

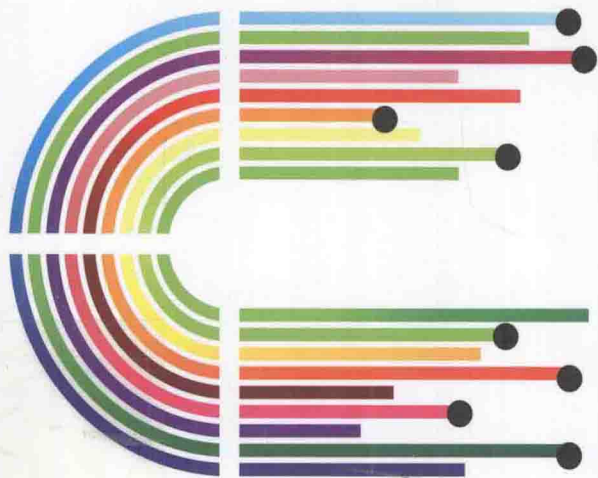
XIAOQIYE CHUANGYE GUANLI YIBENTONG

小企业创业管理

一本通



董仕华 编著



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

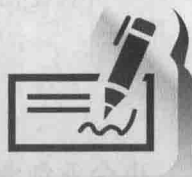


浙江省社科联社科普及课题成果

XIAOQIYE CHUANGYE GUANLI YIBENTONG

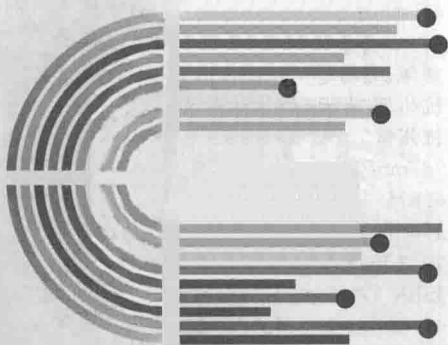
小企业管理

一本通



董仕华 编著

小企业经营管理一本通系列



浙江工商大学出版社



图书在版编目(CIP)数据

小企业创业管理一本通 / 董仕华编著. — 杭州:
浙江工商大学出版社, 2012. 6

(小企业经营管理一本通系列; 1)

ISBN 978-7-81140-530-9

I. ①小… II. ①董… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 116373 号

小企业创业管理一本通

董仕华 编著

责任编辑 刘 韵 陈维君

责任校对 周敏燕

封面设计 流 云

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州恒力通印务有限公司

开 本 787mm×960mm 1/32

印 张 6.875

字 数 130 千

版 印 次 2012 年 6 月第 1 版 2012 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-530-9

定 价 48.00 元(全三册)

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

目 录

第一章 创业机会在哪里	1
第一节 创业机会的寻找与评估	1
第二节 创业环境调查分析	17
第二章 如何抓住创业机会	35
第一节 创业模式选择	35
第二节 组建企业团队	50
第三节 经营地点选择	68
第三章 创业资金如何管理	83
第一节 积极筹措资金	83
第二节 财务预算与管理	97
第四章 如何提升创业计划	108
第一节 制订创业计划书	108
第五章 如何依法拥有企业	143
第一节 企业登记注册	143
第二节 相关政策法规的运用	161
第六章 如何让企业更赚钱	179
第一节 制订企业市场营销策略	179
第二节 制订市场营销计划	198
参考文献	213

第一章 创业机会在哪里

第一节 创业机会的寻找与评估

海岛卖鞋的故事

曾经有一家美国的制鞋公司寻找国外市场，公司总裁派了一名推销员到非洲某个海岛上的国家，让他了解一下能否向该国卖鞋。这个推销员到非洲那个岛国后给总部发回一封电报说：“这里的人都习惯赤脚，不穿鞋，这里没有市场。”随即这名推销员就离开了那里。总裁随后又派去另一名推销员。第二个推销员到非洲那个岛国后也给总部发回一封电报，电报中说：“这里的发现让我异常兴奋，因为这里的人都是赤脚，还没有一人穿鞋，这里市场巨大。”于是他开始在岛上卖鞋……

该公司觉得情况有些蹊跷，于是总裁派出了第三个业务员。他到非洲待了3个星期，发回一封电报：“这里的人不穿鞋，但有脚疾，需要鞋。不过，这里的人不需要我们生产的鞋，因为我们的鞋

太窄,我们必须生产宽一些的鞋。这里的部落首领不让我们做买卖。我们只有向他的金库做了一些进贡,才能获准在这里经营。这样,我们需要投资大约 1.5 万美元,他才能开放市场。因此,我建议公司开辟这个小岛市场。”该公司董事会采纳了这位业务员的建议,并通过适宜的营销组合,最终成功地开拓了这个小岛市场。

该故事告诉我们,要发现常人难以发现的创业商机,必须独具慧眼,掌握识别市场机会的方法与能力。

一、从创意到市场机会

创业要从商业机会中产生,那么哪些情况是代表创业机会的呢?机会无时不在、无处不在。寻求创业机会的简便方法,可以关注以下 6 个方面。

(一)问题

创业的根本目的是满足顾客需求,而顾客需求在没有得到满足前就是问题。寻找创业机会的一个重要途径,是善于去发现、体会自己和他人需求方面的问题或生活中的难处。例如,上海有一位大学毕业生发现远在校区的本校师生往返市区交通十分不便,便创办了一家客运公司;有人发现双职工家庭没有时间照顾小孩,于是创办了家庭托儿所;有人发现周围人们因工作忙没有时间买菜,就创办了送菜公司等,这些都是把问题转化为创业机会的成功案例。

打工小子送菜送成千万富翁

1995年夏,高军被一张贴到自家门上的广告单吸引住了,这是一家私营送菜公司招揽客户的宣传品。读着读着,高军有些心动:深圳人忙碌赚钱,家庭成员简单,没有时间采购蔬菜调理自己的饮食生活。这种按主人要求送菜上门的服务,投入小,利润不薄,操作性较强。

高军觉得这是个很好的商机,便坐车来到布吉农产品批发市场找到一个菜贩子老乡,讨教蔬菜配送的相关经验。在老乡的指点下,高军认定此事的下游环节具有利润分割空间,且进入容易,只需少量进货,便可开业。

这年10月,高军掏出所有积蓄注册了自己的蔬菜配送公司——深圳市望家欢蔬菜配送有限公司。公司成立后的第一件大事,就是开发客户。高军带着10名员工,手持公司的宣传单,在市区繁华街市派发传单,在一个个高级住宅区分送。

几年时间,深圳大大小小的蔬菜配送,由20多家被淘汰到只有深圳望家欢公司一枝独秀。如今,该公司已被列入深圳市政府菜篮子工程项目,享受深圳市政府菜篮子工程的优惠政策。更有本地传媒称每天有近百万深圳市民在吃这家公司送出的菜,将高军美誉为百万深圳人的“菜主管”。高军抓住了一个小小的商机,在蔬菜配送这个不起眼的行当里,铸就了自己的千万身价。

(二)变化

创业的机会大都产生于不断变化的市场环境。环境变化了,市场需求、市场结构必然发生变化。著名管理大师彼得·德鲁克将创业者定义为那些能“寻找变化,并积极反应,把它当做机会充分利用起来的人”。这种变化可以包括:产业结构变动、消费结构升级、城市化加速、人口结构变化、价值观与生活形态变化、政府政策变化、人口结构变化、居民收入水平提高、全球化趋势等诸方面。例如,居民收入水平提高,私人轿车的拥有量将不断增加,这就会派生出汽车销售、修理、配件、清洁、装潢、二手车交易、陪驾等诸多创业机会;人口因素变化可以产生以下一些机会:为老年人提供的健康保障用品、为独生子女提供服务项目、为年轻女性和上班女性提供生活用品、为家庭提供文化娱乐用品等。

人口老龄化带来巨大商机

目前,我国60岁以上的老年人口已经超过1.3亿,人口老龄化出现加速态势的新情况,已引起了社会各界不同程度的关注。然而,精明的商家从中看到的是巨大的商机。

据调查,目前城市老年人可支配的收入达到三四千亿元,这使得老年人市场成为未来国民经济各行业中有较大影响的消费市场之一,老龄产业也将成为朝阳产业。

目前,我国老龄商品主要以保健营养品为主,其他老年专用品开发得很少。老年人日常生活所需的商品种类比较单一,有的甚至短缺。例如,适合老人穿的轻便布鞋、粗线袜,适合老人体型的服装等,一般商场很少有卖。关涉老人精神生活的家政服务项目,现在也不多见。老年人想比较充分地满足相应的物质消费需求和精神消费需求,还真有些伤脑筋。

老年人的需求日益呈现多样化、全方位的特点,比如医疗保健需求。据统计,老年人患各种疾病的比例高达60%至80%,庞大的老年就医群体,将给各医疗机构、药品及保健品生产厂商带来广阔的市场。再如养老保险需求,有27%的城镇老年人和94%的农村老年人的养老问题得由家庭或个人解决,这也为一些新的养老保险险种提供了机会。

两大支出也需要特别关注:一是住。目前,我国有两千多万“空巢老人”,在城市,“空巢家庭”至少超过30%。这就为那些设施完备、服务周到、生态环境好、活动空间大的老龄公寓开辟了市场空间。二是游。眼下,不少以休闲疗养为主,符合老年人身心特点和兴趣爱好的慢节奏老龄旅游项目很受欢迎。旅游企业若能提供符合老年人特点的服务,也许会在激烈的旅游市场竞争中独辟蹊径,让越来越多的老人安享晚年。这其中究竟蕴含着多少商机,的确值得商家研究。

(三) 创造发明

创造发明提供了新产品、新服务,更好地满足顾客需求,同时也带来了创业机会。比如随着电脑的诞生,电脑维修、软件开发、电脑操作的培训、图文制作、信息服务、网上开店等创业机会随之而来,即使你不发明新的东西,你也能成为销售和推广新产品的人,从而给你带来商机。

(四) 新知识、新技术的产生

随着科技的发展,开发高科技领域是时下热门的课题。例如,美国近年来设立的风险性公司,电脑占 25%,医疗和遗传基因占 16%,半导体、电子零件占 13%,通信占 9%。新知识、新技术的产生也带来了许多市场机会。例如,当人类基因图像获得完全解决,可以预期必然在生物科技与医疗服务等领域带来极多的新事业机会。又如,随着健康知识的普及和技术的进步,围绕“水”就带来了许多创业机会,上海就有不少创业者加盟“都市清泉”走上了创业之路。

(五) 竞争

机会并非只属于高科技领域,在运输、金融、保健、饮食、流通这些所谓的低科技领域也有机会,关键在于开发。如果你能弥补竞争对手的缺陷和不足,这也将成为你的创业机会。看看你周围的公司,如果你能提供比他们更快、更可靠、更便宜的产品或服务,你能做得更好,你也许就找到了机会。

(六) 顾客的差异

机会不能全部从顾客身上去找,因为共同需要容易认识,基本上已很难再找到突破口。而实际上每个人的需求都是有差异的,如果我们时常关注某些人的日常生活和工作,就会从中发现某些机会。因此,在寻找机会时,应习惯把顾客分类,如政府职员、大学教师、杂志编辑、小学生、单身女性、退休职工等,认真研究各类人员的需求特点,机会自会出现。

另类的录像带出租商店^①

小李和他的妻子决定开创一项事业。夫妇两喜欢电影,因而办一家录像带出租商店似乎是很自然的。由于他们那一地区的大部分商店出租同样的电影录像带,他们特意去查找电影目录以便决定届时出租什么样的电影录像片为好,结果发现有不少不同寻常的电影,其中一些只能说是“演出的大失败”的电影。这对夫妇喜欢那些在一般商店看不到的电影录像带,并认为别人也可能喜欢。当他们的“录像天地”开张时,除了在柜台内摆放了常见的好莱坞电影外,还储备了许多稀奇古怪的电影,并打出了“保证供应城内最糟的电影”的招牌。结果顾客蜂拥而至,来租电影院通常不愿上演的电影。他们说:“我们的经验是,小经营者必须使自己与别人有所不同。”

^① 美玲:《你会寻找创业机会吗?》,《决策探索》,2004年第1期,第79页。

★“创业工具箱”

二、创业机会的评估

如何评估创业机会？针对创业机会的市场与效益面，刘常勇教授提出了一套评估准则，可以作为创业者评估创业机会及项目投入的决策参考。

（一）市场评估准则

1. 市场定位。一个好的创业机会，必然具有特定市场定位，专注于满足顾客需求，同时能为顾客带来增值的效果。因此，评估创业机会的时候，可由市场定位是否明确、顾客需求分析是否清晰、顾客接触通道是否流畅、产品是否持续衍生等，来判断创业机会可能创造的市场价值。创业带给顾客的价值越高，创业成功的机会也就越大。

2. 市场结构。针对创业机会的市场结构进行分析，包括进入障碍、供货商、顾客、经销商的谈判能力、替代性竞争产品的威胁，以及市场竞争的激烈程度。由市场结构分析可以得知新企业未来在市场中的地位，以及可能遭遇竞争对手反击的程度。

3. 市场规模。市场规模大小与成长速度也是影响新企业成败的重要因素。一般而言，市场规模大者，进入障碍相对较低，市场竞争激烈程度也会略为下降。如果要进入的是一个十分成熟的市场，那么纵然市场规模很大，由于已经不再成长，利润空间必然很小，因此这一新企业恐怕就不值得再投入。反之，一个正在成长中的市场，通常也会是一个充满商

机的市场,所谓水涨船高,只要进入时机正确,必然会有获利的空间。

4. 市场渗透力。对于一个具有巨大市场潜力的创业机会,市场渗透力(市场机会实现的过程)评估将会是一项非常重要的影响因素。聪明的创业家知道选择在最佳时机进入市场,也就是市场需求正在大幅成长之际,你已经做好准备,就可以等着接单。

5. 市场占有率。从创业机会预期可取得的市场占有率目标,可以显示这家新创企业未来的市场竞争力。一般而言,成为市场的领导者,最少需要拥有20%以上的市场占有率。如果低于5%的市场占有率,则这个新企业的市场竞争力显然不高,自然也会影响未来企业上市的价值。尤其处在具有赢家通吃特点的高科技产业,新企业必须拥有成为市场前几名的能力,才比较具有投资价值。

6. 产品的成本结构。产品的成本结构,也可以反映新企业的前景如何。例如,从物料与人工成本所占比重之高低、变动成本与固定成本的比重,以及经济规模产量大小,可以判断企业创造附加价值的幅度以及未来可能的获利空间。

(二) 效益评估准则

1. 合理的税后净利。一般而言,具有吸引力的创业机会,至少需要能够创造15%以上税后净利。如果创业预期的税后净利是在5%以下,那么就不是一个好的投资机会。

2. 达到损益平衡所需的时间。合理的损益平衡时间应该能在2年以内达到,如果3年还达不到,恐

怕就不是一个值得投入的创业机会。不过,有的创业机会确实需要经过比较长的耕耘时间,通过这些前期投入,保证后期的持续获利。在这种情况下,可以将前期投入视为一种投资,才能容忍较长的损益平衡时间。

3. 投资回报率。考虑到创业可能面临的各项风险,合理的投资回报率应该在 25% 以上。一般而言,15% 以下的投资回报率,是不值得考虑的创业机会。

4. 资本需求。资金需求量较低的创业机会,投资者一般会比较欢迎。事实上,许多个案显示,资本额过高其实并不利于创业成功,有时还会带来稀释投资回报率的负面效果。通常,知识越密集的创业机会,对资金的需求量越低,投资回报反而会越高。因此,在创业开始的时候,不要募集太多资金,最好通过盈余积累的方式来创造资金。而比较低的资本额,将有利于提高每股盈余,并且还可以进一步提高未来上市的价格。

5. 毛利率。毛利率高的创业机会,相对风险较低,也比较容易取得损益平衡。反之,毛利率低的创业机会,风险则较高,遇到决策失误或市场产生较大变化的时候,企业很容易遭受损失。一般而言,理想的毛利率是 40%。当毛利率低于 20% 的时候,这个创业机会就不值得再予以考虑。软件业的毛利率通常都很高,所以只要能找到足够的业务量。从事软件创业在财务上遭受严重损失的风险,相对会比较低。

三、提高发现商机的能力

发现创业机会不是一件容易的事情,对于创业者来说,发现创业机会的能力也是当老板必备的素质之一。创业者在日常生活中需有意识地加强实践,培养和提高这种能力。

(一)要培养市场调研的习惯

市场机遇的出现和捕捉,离不开对市场信息的把握和处理。发现创业机会的关键点是深入市场进行调研,要了解市场供求状况、变化趋势,考察顾客需求是否得到满足,注意观察竞争对手的长处与不足等。

(二)要多看、多听、多想。见多识广,识多路广

每个人的知识、经验、思维以及对市场的了解不可能做到面面俱到,多看、多听、多想能广泛获取信息,及时从别人的知识、经验、想法中汲取有益的东西,从而增强发现机会的可能性和概率。

(三)要有独特的思维

机会往往是被少数人抓住的。克服从众心理和传统的习惯思维模式,才能发现和抓住被别人忽视或遗忘的机会。要以超前的意识把握机遇,发扬敢闯敢试、敢为天下先的精神,只有这样才能及时认识和把握国际国内市场稍纵即逝的良机。

(四)要用积极的心态去发现创业机会

有人将创业点子的产生,归因于机缘凑巧,所谓“无心插柳柳成荫”。但是,研究创意的专家以为,创意只是冰山上的一角,没有平日的用心耕耘,机缘也

不会凑巧。所谓的机缘凑巧或第六感直觉，主要还是因为创业者已经在平日培养出一种侦测环境变化的敏锐观察力，因而能够先知先觉地形成创意构想。著名成功学大师拿破仑·希尔说：“一切成功，一切财富，始于意念。”一个想创业的人，如果暂时还没发现机会或抓住机会，不要怨天怨地怨别人，先想一想自己的态度是否积极，思想观念、思维方式是否正确。

牛仔裤的发明^①

大家都知道牛仔裤的发明者是美国的李维·史特劳斯。当初他跟着一大批人去美国西部淘金，途中一条大河拦住了去路，许多人感到愤怒，但李维·史特劳斯却说“棒极了！”他设法租了一条船给想过河的人摆渡，结果赚了不少钱。不久摆渡的生意被人抢走了，李维·史特劳斯又说“棒极了！”因为矿工采矿出汗很多，饮用水很紧俏，于是别人采矿他卖水，又赚了不少钱。后来卖水的生意又被抢走了，李维·史特劳斯又说“棒极了！”因为采矿时工人跪在地上，裤子的膝盖部分特别容易磨破，而矿区里却有许多被人丢弃的帆布帐篷，李维·史特劳斯就把这些旧帐篷收集起来洗干净，做成裤子，销量很好，牛仔裤就是这样诞生的。李维·史特劳斯将问题当做机会，最终实现了致富梦想，得益于他有一种乐观、开朗的积极心态。

^① 徐本亮：《如何发现创业机会》，《解放日报》，2005年12月3日，第12版。

四、几种典型创业项目分析

(一) 餐饮

餐饮服务是创业者创业的最常用的项目之一，其发展潜力很大。目前，我国饮食劳动社会化程度仍然较低，赶不上新的消费需求。随着我国人民收入水平的提高，居民外出就餐越来越频繁，对餐饮服务的要求也越来越高，不仅要追求食物的美味，而且也越来越看重就餐环境。开一家风味独特、环境优雅的餐馆，是许多创业者的创业理想。

究竟怎样在餐饮业大显身手呢？可以从如下方面考虑。

选择合适的地点开一家风味独特的餐馆，以美食口味来吸引顾客。例如，现在众多的川菜馆、湘菜馆等。

发展风味小吃，组织来货来料、生产、加工“一条龙”服务。和麦当劳快餐业一样，实行定点、定时、定效服务。

以便利取胜，供应上班族所需要的各种快餐、早点，以及所需要的各种小食品、方便食品等；采取预订、送货上门、发就餐卡等形式吸引单位客户。

发展小吃店服务中心。组织一个服务公司，进行专业化服务，与众多的小吃店签订协议，定时定量发送发酵好了的面，或者特制的面团、面皮、面条等，可供给做小吃所特别需要的配料，专门为小饭店组织洗好的菜、切洗好的各式菜样。

餐饮创业项目因餐馆的规模、定位不同，所需的