

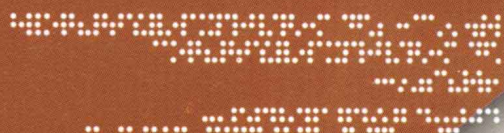
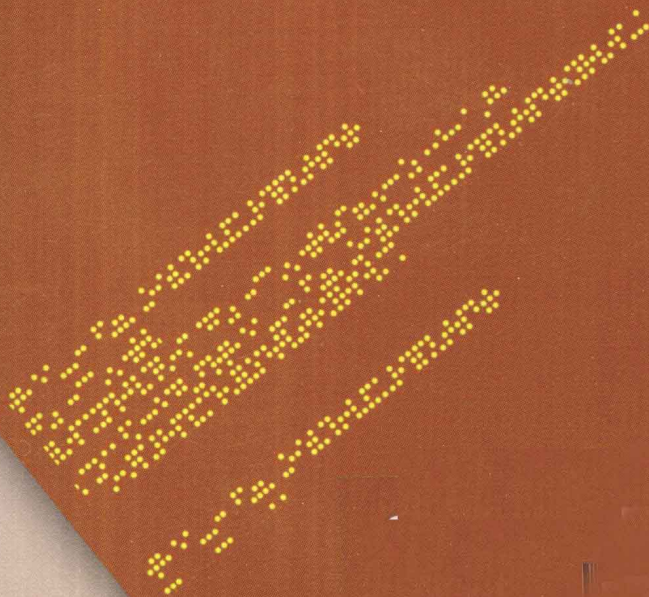


浙江省高等教育重点建设教材

DAXUESHENG CHUANGYE SHIJIAN

# 大学生创业实践

丁继安 翁士增 李晓英 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社



# 大学生创业实践

丁继安 翁士增 李晓英 主编



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS  
浙江大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

大学生创业实践 / 丁继安, 翁士增, 李晓英主编.

—杭州: 浙江大学出版社, 2011.5

ISBN 978-7-308-08608-0

I. ①大… II. ①丁… ②翁… ③李… III. ①大学生  
—创造教育—教材 IV. ①G640

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 067340 号

## 大学生创业实践

丁继安 翁士增 李晓英 主编

---

责任编辑 张颖琪

封面设计 刘依群

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 德清县第二印刷厂

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 12.75

字 数 222 千

版 印 次 2011 年 5 月第 1 版 2011 年 5 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-08608-0

定 价 28.00 元(含光盘)

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591



## 目 录

### 第一篇 机会识别

|                   |      |
|-------------------|------|
| 第一章 创业机会识别·····   | (3)  |
| 任务一：创业机会分析·····   | (7)  |
| 任务二：企业赢利模式识别····· | (19) |

### 第二篇 项目运作与管理

|                       |      |
|-----------------------|------|
| 第二章 创业项目识别·····       | (29) |
| 任务一：用观察法识别项目机会·····   | (32) |
| 任务二：用访问调查法识别项目机会····· | (36) |
| 任务三：项目识别分析报告·····     | (40) |
| 第三章 创业项目准备·····       | (43) |
| 任务一：创业项目的构思与设计·····   | (46) |
| 任务二：创业项目运作条件的准备·····  | (50) |
| 任务三：商业模式选择·····       | (55) |
| 任务四：拟写创业项目计划书·····    | (58) |
| 任务五：项目招标合同签订·····     | (73) |
| 第四章 创业项目运作与管理·····    | (77) |
| 任务一：项目开业典礼·····       | (80) |
| 任务二：项目营销与客户拓展·····    | (82) |
| 任务三：项目改进·····         | (94) |
| 任务四：项目冲突管理·····       | (96) |
| 任务五：创业项目运营总结报告·····   | (99) |

### 第三篇 公司治理

|                 |       |
|-----------------|-------|
| 第五章 创业公司的设立与管理  | (103) |
| 任务一：公司成立准备      | (105) |
| 任务二：新企业的市场进入模式  | (109) |
| 任务三：客户的再拓展      | (115) |
| 任务四：公司治理        | (123) |
| 第六章 新产品新业务的培育   | (127) |
| 任务一：新产品新业务拓展    | (129) |
| 任务二：推出新的业务流程再造  | (135) |
| 任务三：建立赢利模式拓展业务  | (139) |
| 任务四：新项目合作模式     | (140) |
| 任务五：新产品新业务开发报告书 | (146) |

### 第四篇 案例篇

|                     |       |
|---------------------|-------|
| 第七章 大学生创业成功案例       | (153) |
| 案例 1：手机维修店的开设       | (153) |
| 案例 2：万方物流，让他走上了创业路  | (155) |
| 案例 3：生产性服务、消费服务产业发展 | (161) |
| 案例 4：女装，成就了他的梦想     | (166) |
| 案例 5：人生中的第一个 50 万   | (168) |
| 案例 6：小家电，大事业        | (171) |

### 第五篇 实训篇

|              |       |
|--------------|-------|
| 第八章 模拟创业实训系统 | (175) |
| 一、实训目的       | (175) |
| 二、实训要求与内容    | (175) |
| 三、系统介绍       | (176) |
| 四、实战操作指导     | (179) |
| 后 记          | (199) |

# 第一篇

## 机会识别





## 第一章

# 创业机会识别

### 本章提示

创业是围绕着机会进行识别、开发、利用的过程，创业机会的识别就是创业的起点。本章主要内容为创业的定义、创业机会的分析和企业赢利模式识别。如何正确识别创业机会是创业者应当具备的基本技能。

可以从多种角度考察创业机会，一般的创业机会识别焦点多集中在产品、市场上。本书所介绍的创业机会识别，以学校所在的城市、区域和本地区的企业为对象，从区域产业、市场、企业等三个方面展开分析，使同学们能够在一个比较完整的环境中来分析存在的创业机会。创业机会分析的方法主要用 PEST 分析模型和波特五力分析模型，通过分析模型进行产业、企业的市场调查。

教师首先要对创业机会识别进行教学，再安排调查实践。除了按照上述分析方法进行机会识别以外，教师也可以开发其他的分析方法，如按产业链、产品链等进行机会识别。

运用钻石模型、三产分类、波特分析工具，完成产业区域产业、市场、企业分析，写出调查分析报告。在此基础上，选择企业写出赢利模式分析报告。

创业是基于机会的市场驱动行为，而机会无处不在，无时不有。从这个角度来讲，创业是发现市场需求，寻找市场机会，通过投资经营，满足需求的活动。创业活动离不开机会，识别机会是创业者启动创业活动并创造价值的前提。

所谓创业，通常是指开创事业的活动，也就是开创前所未有的事业或积累财富的过程。进入 21 世纪以来，随着我国创新型社会建设步伐的加快，创业活动受到了社会各界的高度关注和支持。尤其是高校扩招以来，大学生创业活动越来越受到关注。国内外诸多学者也从不同角度给创业下了很多定义。莫里斯所做的创业研究把创业中的关键词进行了概括(见表 1-1)。



表 1-1 创业定义中包含的关键词

|   | 对于创业定义的不同理解    | 频数 |    | 对于创业定义的不同理解      | 频数 |
|---|----------------|----|----|------------------|----|
| 1 | 开始、创建、创造       | 41 | 10 | 价值创造             | 13 |
| 2 | 新事业、新企业        | 40 | 11 | 追求成长             | 12 |
| 3 | 创新、新产品、新市场     | 39 | 12 | 活动过程             | 12 |
| 4 | 追逐机会           | 31 | 13 | 已有企业             | 12 |
| 5 | 风险承担、风险管理、不确定性 | 25 | 14 | 首创活动、做事情、超前认知与行动 | 12 |
| 6 | 追逐利润、个人获利      | 25 | 15 | 创造变革             | 9  |
| 7 | 资源或生产方式的新组合    | 22 | 16 | 所有权              | 9  |
| 8 | 管理             | 22 | 17 | 责任、权威之源          | 8  |
| 9 | 统帅资源           | 18 | 18 | 战略形成             | 6  |

资料来源：Morris M., Lewis P., and Sexton D. Reconceptualizing Entrepreneurship: an Input-output Perspective [J]. *SAM Advanced Management Journal*, 1994, Winter (1): 21-23.

在诸多创业的定义中，哈佛商学院史蒂文森(Stevenson)教授对创业所下的定义最具有代表性。他认为，创业是在不拘泥于当前资源条件限制的情况下对机会的追寻，将不同的资源组合，以利用和开发机会并创造价值的过程。

对创业者来讲，不拘泥于当前的资源条件并不是不考虑当前的资源条件，而是指可供利用的资源很少，甚至没有。因此，创业，离不开创新，而创新与发明、研究开发等技术活动紧密相关。三者的关系如图 1-1 所示。

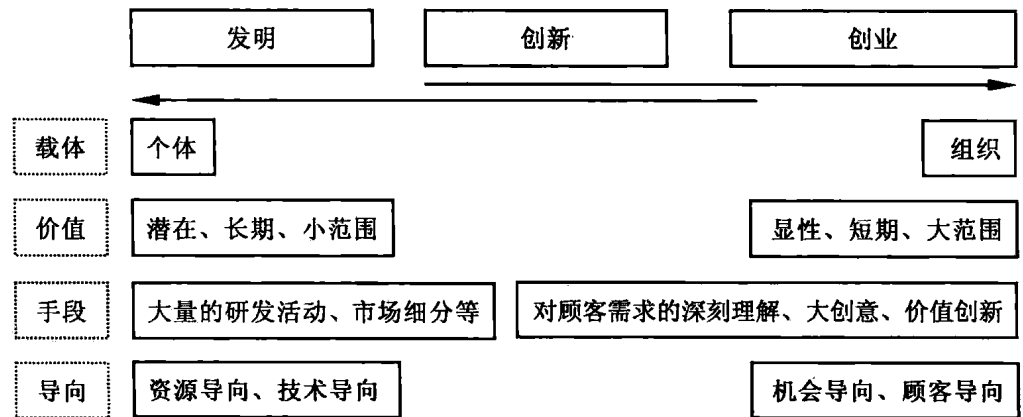


图 1-1 创业、创新、发明之间的关系

从三者的关系来看,创业并不等同于创新。创业可能涉及创新,也可能不涉及创新;创新可能涉及创业,也可能不涉及创业。创业的本质是创造。从不同角度来理解,创业有不同的内涵(见表 1-2)。

表 1-2 创业的本质

| 视 角   | 主要观点                                               |
|-------|----------------------------------------------------|
| 财富的创造 | 创业包含了为了获得利润进行生产的风险承担。                              |
| 企业的创造 | 创业体现了一项从前没有过的新企业创造。                                |
| 创新的创造 | 创业包含了将已有生产方式或产品过时的资源进行独特组合。                        |
| 变革的创造 | 创业包含了为了抓住环境中的机会而进行的创造性变革,包括对个人生涯、方法、技能等的调整、修正、修改等。 |
| 雇用的创造 | 创业包含了对生产要素包括劳动力的雇用、管理和发展等。                         |
| 价值的创造 | 创业是为了开发没有开启的市场机会,为顾客创造价值的过程。                       |
| 增长的创造 | 创业被定义成为销售、收入、资产和雇用的增长,一种正向的、强烈的导向。                 |

资料来源:同表 1-1 资料来源。

如今,创业已经被越来越多的人认可和接受。在创业过程中,为了更加有效地识别市场机会,准确地抓住和利用市场机会,创业者需要具备分析、发现、评价和利用市场机会的能力。要了解为什么要创造商品和服务的机会、什么时候以及如何存在?某些人(而不是其他人)是为什么、什么时候以及如何发现并开发这些机会的?创业者在开发创业机会的时候为什么、什么时候以及如何会有不同方式的行为?一般来说,创业要明确如下三个问题,即谁在创业?在哪里创业?创业效果如何?如图 1-2 所示。

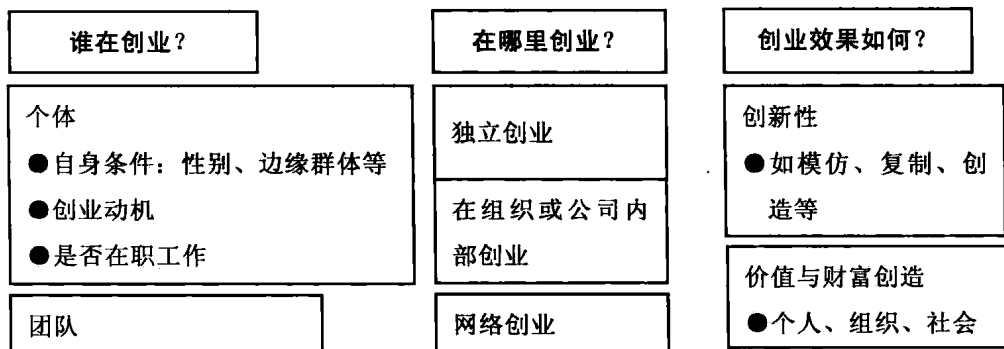


图 1-2 创业的三个基本问题

因此，一般来说，成功创业要遵循八大步骤：

**【步骤一】**从三百六十行中选择你的最爱

**【步骤二】**持续自我成长与学习

多接触各种信息与资源管道；

多看看创业者的自传、创业丛书、商业杂志等。

**【步骤三】**谨慎选取你的品牌或企业名称

最佳的品牌或企业名称是要能够充分反映你的产品或服务与众不同的特色及单一性。

**【步骤四】**决定企业的合法组织与法律架构

**【步骤五】**评估一份具体的预算报告

经营一项有利润的新事业必须有充分的流动资金，并且要与实际经营运作时所需的开销相平衡，因此，草拟一份年度预算表是必要且马虎不得的。

**【步骤六】**选对地址，事半功倍

可以说，好的选址等于成功了一半。

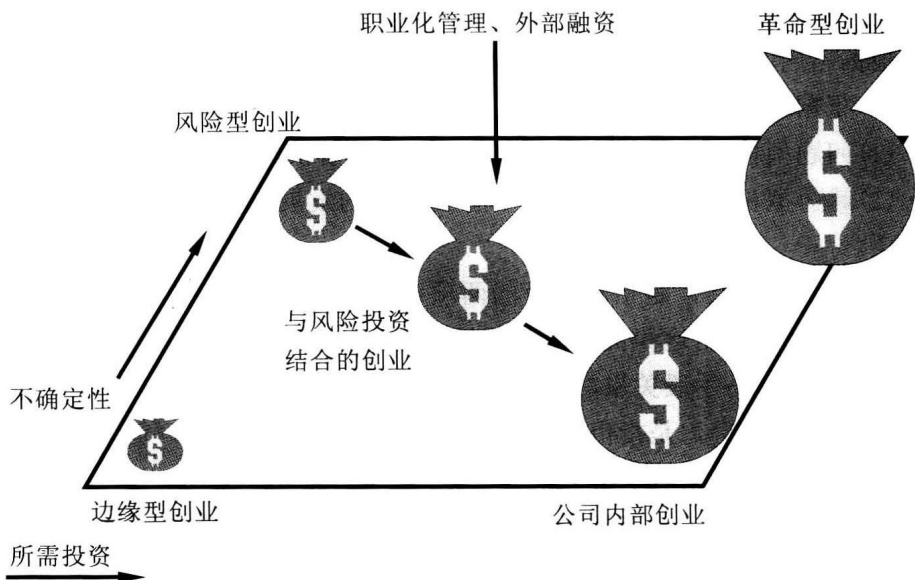
**【步骤七】**筹集充足的创业资金

信心满满的创业者别忘了在企业正式运营前，一定得先把资金筹集充足。

**【步骤八】**完成公司登记及了解各种相关法律条文

在开始营业之前，必须了解所有与商业法规相关的条文规定、执照或许可证申请的细节与表格。

对大学生创业来讲，往往是在资源匮乏的情况下开展创业活动的，因此，创业活动的初始条件对于分析大学生创业活动的特点、预测创业活动的规律及演变规律具有重要意义。2000年，芝加哥大学阿玛尔·毕海德(Amar V. Bhidé)教授从不确定性和投资两个角度构建了一个投资、不确定性与利润的动态模型(如图1-3)。在这个模型中，毕海德教授将原创性的创业概括为五种类型，分别是边缘型创业、风险型创业、与风险投资结合的创业、公司内部创业与革命型创业。



注：钱袋的大小=潜在的利润

资料来源：阿玛尔·毕海德. 新企业的起源与演进[M]. 北京：中国人民大学出版社，2004.

图 1-3 投资—不确定性—利润模型

## 任务一：创业机会分析

### (一)创业机会的定义

在现实生活中，看到机会并不难，但要识别有价值的机会并不容易。创业者启动创业活动并创造价值的前提就是要识别机会。这里所指的创业机会是指未明确的市场需求或未充分使用的资源或能力。因此，创业机会可定义为：

(1)创业机会是可以为购买者或使用者的创造或增加价值的产品或服务，它具有吸引力、持久性和适时性。

(2)创业机会是可以引入新产品、新服务、新原材料和新组织方式，并能以高于成本价出售的情况。

(3)创业机会是一种新的“目的-手段”关系，它能为经济活动引入新产品、新服务、新原材料、新市场或新组织方式。

## (二)创业机会的分类

根据不同的标准,创业机会可以有不同的分类:

### 1. 根据创业机会的来源

(1)问题型机会,是指由现实中存在的未被解决的问题所产生的机会。

(2)趋势型机会,是指在变化中看到未来的发展方向,预测到将来的潜力和机会。

(3)组合型机会,是指将现有的两项以上的技术、产品、服务等因素组合起来,以实现新的用途和价值而获得的机会。

### 2. 根据目的-手段关系的明确程度

(1)识别型机会,是指市场中的目的-手段关系十分明确,创业者可通过目的-手段关系的连接来辨识机会。

(2)发现型机会,是指目的或手段中的一方不明确,需要创业者去发掘的机会。

(3)创造型机会,是指目的和手段都不明确,创业者需要比他人更具有先见之明,才能创造出有价值的机会。

## (三)创业机会的分析方法

创业机会的分析方法很多,主要有 PEST 分析模型和波特五力分析模型。

### 1. PEST 分析模型

PEST 分析是指宏观环境的分析,不同行业和企业要根据自身特点和经营需要,对政治(Political)、经济(Economic)、社会(Social)和技术(Technological)这四类影响企业的外部环境因素进行分析。

PEST 分析一般要从以下四个方面展开:

(1)政治法律环境分析。政治稳定性、税收政策、产业政策、法律限制等。

(2)经济环境分析。经济增长率、汇率、货币政策、GDP、恩格尔系数等。

(3)技术环境分析。技术变革速度、产品生命周期、技术保护、知识产权等。

(4)社会环境分析。人口数量与素质、地理环境、生活方式、价值观等。

### 2. 波特五力分析模型

五力分析模型是迈克尔·波特(Michael Porter)于20世纪80年代初提出的。主要用于分析客户的竞争环境,探寻创业的机会。

五力分析内容主要包括:供应商的议价能力、购买者的议价能力、新进入者的威胁、替代品的威胁、同业竞争者的竞争程度。如图1-4。

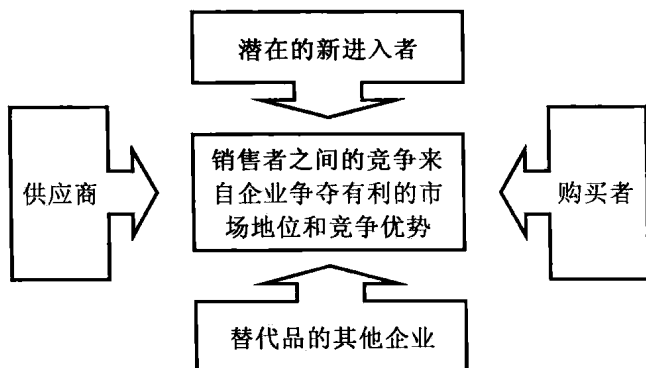


图 1-4 波特的五力分析模型

浙江省中小企业发达，区域经济特征明显，高职大学生的创业可以从创业机会的识别入手。创业机会的识别，可以从区域产业、区域市场、企业生产与服务环节等入手。

## 产业调查

20 世纪 80 年代以来，新的产业集聚原理对于经济发展的重大意义得到了国际上学界、商界和政界的空前重视。波特(1990)把产业集群定义为在某一特定领域内互相联系的、在地理位置上集中的公司和机构集合，它包括一批对竞争起着重要作用的、相互联系的产业和其他实体经常向下延伸至销售渠道和客户，并侧面扩展到辅助性产品的制造商，以及与技能技术或投入相关的产业公司，还包括专业化培训、教育、信息研究和技术支持的政府和其他机构。

“钻石模型”的构架主要由四个基本要素(要素条件，需求条件，相关及支撑产业，企业的战略、结构与竞争)和两个附加要素(机会和政府)组成(如图 1-5)。在波特看来，产业集群是集中在特定区域的、在业务上相互联系的一群企业和相关机构，包括提供零部件等上游的中间商，下游的渠道与顾客，提供互补产品的制造商，以及具有相关技能、技术或共同投入的属于其他产业的企业。此外，还包括提供专业化培训、教育、信息、研究与技术支持的政府或非政府机构，如大学、质量标准机构、思想库、短期培训机构，以及贸易协会。

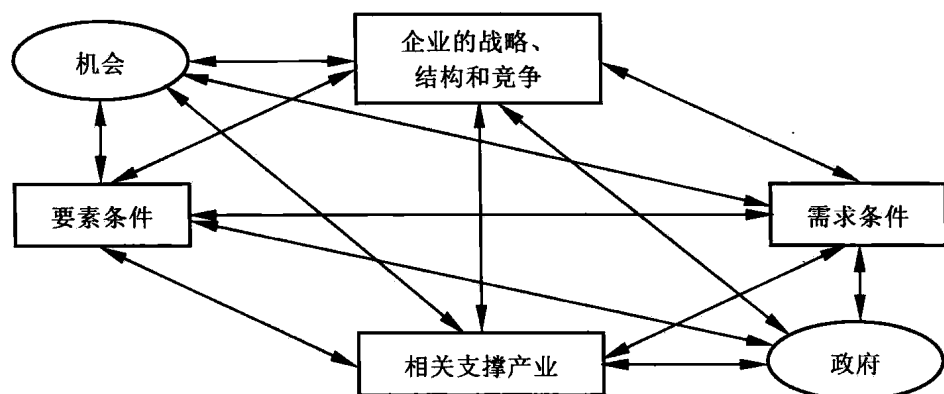


图 1-5 钻石模型

虽然“钻石模型”是用于产业群发展研究的，但是它为我们观察区域产业结构提供了基本思路，我们按照“钻石模型”来调查和分析一个区域产业，识别可能的创业领域。

## 实 例

我们以宁波水煮笋产业可持续发展现状与对策为例，分析产业群存在的创业机会。

### 1. 产业背景

宁波市有丰富的竹笋资源，主要分布在鄞州区、余姚、奉化、宁海等地，拥有竹林面积 6.67 万平方米，年产毛竹春笋约 10 万吨，涉及 21 个山区乡镇，13.6 万户农户，41 万余人口，是山区农村经济和农民收入的重要来源之一。全市现有水煮笋加工企业 50 余家，以毛竹春笋加工水煮笋为主，年均生产 162 万罐，其中出口外销 136 万罐，年创汇近 3 亿元。水煮笋产业的发展，不仅壮大了生产企业的经济实力，增加了竹农收入，而且给山区农村带来了可观的社会效益，使近 2 万个闲置劳力在旺季生产中得到就业，使竹农“卖笋难”得到缓解，还为国家提供了一定税收。但自 2005 年以来，宁波的水煮笋出口呈下滑趋势，不仅外销数量下降，外销价格也一路走低，使广大竹农和水煮笋加工企业的生产积极性严重受挫，在一定程度上制约了水煮笋产业的持续发展，也影响了山区经济的发展。因此，应积极采取相应对策，提高水煮笋产业竞争力，



发挥该产业在社会主义新农村建设中的作用。针对以上情况笔者运用波特“钻石模型”理论对宁波水煮笋产业竞争力的要素进行了分析(见表 1-3)。

表 1-3 宁波水煮笋产业竞争力分析

|                       | 基本情况                                                                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 生产要素                  | 地理位置优越,竹笋资源丰富,素有中国竹笋之乡的生态条件得天独厚。毛竹春笋品质优异。每年春季,近 70%的毛竹笋被加工成水煮笋,主要出口到日本和东南亚国家。有较多渠道的资金来源。存在的问题是笋产品品种单一、出口产品加工深度和附加值低、水煮笋生产基础设施落后。                                          |
| 需求条件                  | 从水煮笋市场情况看,国外需求总量基本稳定,国内需求逐渐增加。由于对“绿色食品”的追求,我国竹笋消费品种和消费量将继续扩大。但毛竹春笋除产区鲜食、深加工一部分真空小包装笋和直接食用的罐装笋外,大部分仍将被加工成水煮笋进行保管、运输、销售。                                                    |
| 相关与支持性产业              | 水煮笋产业发展最主要的支持产业是毛竹笋生产,当地的笋资源完全可以支撑起水煮笋产业的发展。如进一步,还可考虑利用邻省的资源。水煮笋相关产业存在的明显不足是:一是竹笋深加工能力偏低,精加工产品比例一直停留在 30%—40%,毛竹春笋大部分加工成水煮笋,仍属原料性质,附加值较低,市场竞争力弱;二是缺少行业的专门营销机构,对外出口存在恶性竞争。 |
| 水煮笋生产经营者的经营战略、结构与竞争方式 | 宁波水煮笋生产企业规模普遍偏小,缺少龙头企业,生产工艺和产品质量难以保证。企业一般缺乏明确的战略目标,生产者既抓生产又抓销售,难于把握市场变化规律,往往根据上年度的市场态势决定本年度生产安排,而不是根据市场需求决定生产。各企业主要是在价格上展开竞争,品牌意识十分薄弱。                                    |
| 其他因素                  | 加入 WTO 后,我国产品获得了更多的国际市场准入机会,市场也进一步开放,生产企业可以直接参与国际市场竞争,减少了中间环节,提高了企业效益。宁波各级政府非常重视林业产业的发展,对水煮笋产业给予了大力支持。                                                                    |

## 2. 创业机会分析

(1) 开展贸易服务, 如通过电子商务网店、外贸等进行产品销售。

(2) 开发新的产品, 如速冻笋、调味笋、调味食用菌、调味盐渍品等, 满足消费者的喜爱, 满足消费者对健康绿色食品的需求。

## 课外实践

运用上述方法, 进行一项地方产业的调查, 按产业背景分析、六个基本要素分析、创业机会分析, 完成调查报告。

## 市场调查

市场调查也称市场调研, 是指应用各种科学的调查方式、方法, 收集、整理、分析市场资料, 对市场状况进行反映或描述, 以认识市场发展变化规律的过程。市场调查的内容很多, 有市场环境调查, 包括政策环境、经济环境、社会文化环境的调查; 有市场基本状况的调查, 包括市场规范、总体需求量、市场的动向、同行业的市场分布占有率等; 有销售可能性调查, 包括现有和潜在用户的人数及需求量、市场需求变化趋势、本企业竞争对手的产品在市场上的占有率、扩大销售的可能性和具体用途等; 还可对消费者及消费需求、企业产品、产品价格、影响销售的社会和自然因素、销售渠道等开展调查。

市场调查的方法主要有: 观察法、实验法、访问法和问卷法。

### 1. 观察法

观察法是社会调查和市场调查研究的最基本的方法。它是由调查人员根据调查研究的对象, 利用眼睛、耳朵等感官以直接观察的方式对其进行考察并搜集资料。例如, 市场调查人员到被访问者的销售场所去观察商品的品牌及包装情况。

### 2. 实验法

实验法是由调查人员根据调查的要求, 用实验的方式, 对调查的对象控制在特定的环境条件下, 对其进行观察以获得相应的信息。控制对象可以是产品的价格、品质、包装等, 在可控制的条件下观察市场现象, 揭示在自然条件下不易发生的市场规律, 这种方法主要用于市场销售实验和消费者使用实验。