

创业家的宝典
企业家的助手

王振光 陈三保 著

创业家

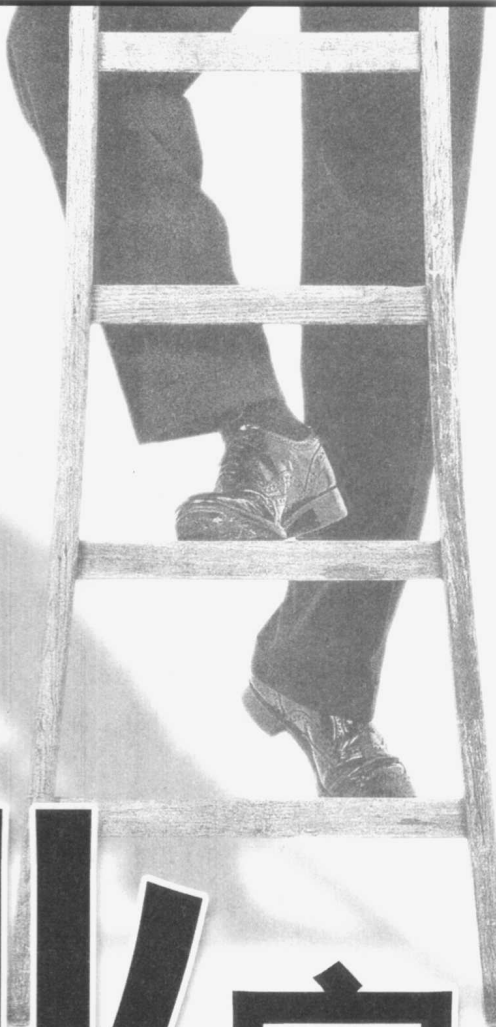
实务手册



清华大学出版社

创业家的宝典
企业家的助手

王振光 陈三保 著



创业家

实务手册

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书简明而系统地介绍了创业应遵循的原则,创业者应保持的心态和创业时所用到的基本的企业管理知识,综合了国内外创业研究与其他有关学科的成果,以行为学为指导、企业系统观为基础,将通常所说的创业要素,如机会、资源、团队和风险控制等纳入动态系统演化过程中分析,由此阐释创业的精义。本书可作为创业实践的参考书或创业培训的教材使用。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

创业家实务手册/王振光,陈三保编著. --北京:清华大学出版社,2004.5
ISBN 7-302-08296-0

I. 创… II. ①王…②陈… III. 企业管理—手册 IV. F270-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第019741号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社总机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

印 刷 者:清华园胶印厂

装 订 者:三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:150×229 印张:12.25 字数:174千字

版 次:2004年5月第1版 2004年5月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-08296-0/F·766

印 数:1~5000

定 价:23.00元

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010) 62770175-3103 或 (010) 62795704

Preforce

前言

经济潮起潮落，许多人踏上了创业之路。经历了创业过程中阳光雨露的人，总想探寻其中成败得失的原因。在惊奇地发现发达国家的创业教育已经普及到了中学课堂之时，也发现现有的创业理论似乎缺乏一种内在的完整性和逻辑性。因此，我们在研究国内外创业管理和创业教育现状的基础上，总结了多年从事创业管理和创业教育的经验，整理和编著了《创业家实务手册》一书，旨在给我国创业者和企业经营管理者提供系统而有效的帮助。

商业意义上的创业与商品生产与交换的历史一样悠久。正式在学校里讲授的创业教育在美国有 20 多年的历史了。有人统计，目前美国的创业教育发展到近 120 个不同的主题，大致形成了三种趋向：商业计划书、企业管理功能、企业发育周期。以商业计划书为中心的创业教育，问题在于计划书仅是计划而已，在执行过程中与实际有多大的偏差很难说。有证据表明创业计划与成功没有太大的关系，计划书并非创业必需。虽然创业的运作更接近于项目管理，但目前主要是以公司的形式创业，

因而离不开企业管理经验。但创业企业还是不同于成型的企业，照抄现有的管理知识在创业初期是行不通的。从点子发展到上市公司的过程可能对创业者很有启发作用，但能发展到上市的毕竟是极少数的幸运儿，上市公司毕竟是少数公司，况且不同的创业企业可能走不同的路径。这种理论基础不稳固、体系不完备、深度不够的状况形成了创业教育发展的瓶颈。

有位著名的创业教育家说：“如果你教一个人如何为他人工作，只能养活他一年；但是如果教他如何成为一位创业者，将能养活他一生。”且不讨论这句话成立与不成立的条件，显然能养活人一生的本领肯定是要花长时间去学，是不容易学到手的。创业实际上是一个个别实践过程。在不断变化、连续互动、相互博弈的人类行为活动中，理论的解释性往往强于预测性，理论的指导作用也很容易被强大的即时出现在执行过程中的环境主导因素所掩盖。在这种竞争互动的条件下，不可能有固定化的成功规则，一切都是活的。从这个意义上讲，创业无专家、老板无学校是一种现实情况。掌握了正确的创业理论能让你选对做事的正确方向，但到底能不能成功或者致富，那是你自己去实践的事。

创业犹如一粒种子，如果埋在心里，可以保存几十年。一旦化为行动，就只有成功或失败两种结局，要么发芽长大，要么死亡。创业者的无数实践活动，留下了许多成败得失的经验教训。现有的创业经验就像满天的星星，各自闪耀，缺乏一个线索从整体上把它们贯穿起来。提炼整理这些经验并上升到一定理论高度，揭示现有理论之间的联系，可以发展出易于应用的成果。

本书简明而系统地介绍了创业应遵循的原则、创业者应保持的心态和创业时所用到的基本企业管理知识，综合了国内外创业研究与其他有关学科的成果，以行为学为指导、企业系统观为基础，将通常所说的创业要素，如机会、资源、团队和风险控制等纳入动态系统演化过程中分析，由此阐释创业的精义。

本书内容编排如下：

第1章～第3章 创业准备

第 4 章~第 7 章	管理工具
第 8 章~第 13 章	创业要素
第 14 章~第 15 章	修正与模拟
第 16 章	结果与出路

本书可以作为创业参考书或创业培训教材使用。帮助创业者整理思路,提高理论水平,让他们在创业过程中少走弯路,省时省钱是本书的目的。限于作者水平,加之时间仓促,书中的缺点和错误希望读者不吝指正。本书写作中引用了许多人的观点和材料,在此致谢。

王振光 陈三保

2003 年 10 月 18 日于北京

Contents

目 录

前 言	I
第 1 章 创业教育简介	1
一、创业教育的意义	1
二、国外发展状况	3
三、国内的创业教育	8
四、参加创业教育的好处	9
第 2 章 创业准备	11
一、创业测试	11
二、创业原理	17
三、创业者宣言	26
案例	26
第 3 章 心态调适	32
一、道德问题	32
二、信心与勇气	34

三、大胆坚强	35
案例	36
第4章 企业系统	39
一、企业系统构造	40
二、过程描述	41
三、企业能力差异	42
四、系统链条	44
第5章 基本财务知识	46
一、怎样看财务报表	46
二、报表分析	49
第6章 市场调查	58
一、调查简介	58
二、设计与实施	60
三、购买行为调查	69
案例	74
第7章 市场营销	82
一、基本营销	83
二、反向营销	84
三、关系营销	84
案例	86
第8章 社会经济发展的不均衡	94
一、经济发展不均衡	94
二、行业发展不均衡	95
三、市场发展不均衡	98

第 9 章 商业机会的发现与评估	100
一、如何发现商业机会	100
二、机会之网	103
三、机会评估	104
案例	107
第 10 章 资金筹措与运用	113
一、资金筹措	113
二、资金运用	116
案例	117
第 11 章 创业团队	120
一、组建创业团队	121
二、团队拆伙	123
第 12 章 商业计划书	125
一、商业计划书提纲	125
二、商业计划书写作要点说明	128
三、商业计划书检查	132
四、写作模板	133
案例	142
第 13 章 公司注册	147
一、自然人设立有限责任公司注册登记指南	147
二、个体、独资、合伙企业登记注册指南	149
三、外商投资企业登记指南	151
四、附件	152

第 14 章 商业模式设计与检验	157
一、商业模式的设计	159
二、模型检验	161
案例	163
第 15 章 创业模拟练习	168
一、模拟选项	168
二、阶段 I	170
三、阶段 II	172
四、阶段 III	175
第 16 章 创业者的出路	178
一、失败以后怎么办	179
二、成功以后的选择	180
案例	182
参考文献	184

第1章

创业教育简介

创业教育能提高创业者的素质，增加创业成功的机会，促进创业精神的传播。



创业教育的意义

创业教育在我国尚未得到应有的重视。起步晚、认识不足、缺乏有效的推动机制，是造成忽视的原因。许多发达国家非常重视创业教育，政府支持，教育机构组织、民间资本参与，形成了全社会倡导创业的格局。

近一二十年来，受美国重视高科技创业的影响，世界各地兴起了兴办高科技创业园的热潮，殊不知圈地建楼不如首先投钱办创业教育影响深远，因为如果没有培养出足够数量的创业家，创业园就会沦为荒园。外出招商引资而不懂得激励本地的创业活动，实在是缺乏长远的眼光。以下从经济发展、企业竞争、教育与个人成长等方面说明创业教育的意义。



(一) 经济发展的发动机

美国在克林顿当总统期间，经济非但没有出现有些经济学家预期的萧条，反而出现了前所未有的持续高增长。其主要原因在于以信息技术为主的高科技创新形成了不同于传统工业经济的知识经济。创新与创业精神正是知识经济的驱动力。美国加州的硅谷是创新与创业活动最旺盛的地方，也是世界人均生产力与平均投资回报率最高的地方。技术进步能提高劳动生产率，创业精神能加快技术的应用，催生新的经济模式。创业教育之于社会经济发展，正如技术进步之于社会劳动生产率提高，贡献巨大。

(二) 企业竞争的利器

从成熟的行业来看，现存大大小小的企业占据了市场。如果没有创新或者动用巨大的资源，新来者很难与原有的企业争强取胜。创业教育鼓励创新，研究机会，随时准备进行建设性的竞争。这不但是创业企业取得成功的手段，也是成型企业培养核心竞争力、击败竞争对手或为消费者提供新产品的有效手段。

(三) 传统教育的点睛之笔

社会上对传统教育培养的人有“高分低能”的评说。这一评价本身虽有严重不足，但毕竟反映了学生所学不能适应社会需要的事实。学习具体的学科当然是有用的，但学用脱节就不好了。人的社会贡献很大程度上取决于融入团体、利用周围的资源、抓住机会的能力。这正是创业教育着重培养的。有了这些本领，就激活了所学专长，能力倍增。



(四) 个人成长的关键

个人步入社会，经常面临许多没有想过和没有干过的事，做事会遇到许多困难，受到环境条件的种种限制。要成长就得会应对这些。创业教育教你如何创办企业的过程，就是你学会如何解决问题的过程，这对个人成长尤为重要。即使你不去创业，一样能受益。

工作是人的主要社会活动。日本学者认为，工作是由人类本来就有的创造性、活动性和社会性决定的，是一种欲罢不能的事情。但这里所说的“工作”并不是那种按上级命令进行的简单机械运动，而是以自主的本性为基础的活动。如果体现人类本性的活动受到压抑，人们就会感到极大的痛苦。人是会思考的，希望做出更有价值的工作，发挥创造性。创造性受到束缚的人就会对工作失去兴趣，就会把发挥创造性的对象转移到其他事情上去。娱乐消遣就包含了许多发泄这种创造性的要素。创业活动正是满足这种要求的一种工作，教你学会工作，可谓意义重大。



国外发展状况

创业教育在欧美等发达国家深受重视。美国从 1979 年开始发展至今，形成了从中学到大学层次不同的课程，现仍在不断扩大和深化中。有些学校甚至专注于创业领域的研究和教学，作为办学的特点。大多数商学院和大学都开设创业课。美国学校中创业教育的兴旺发达，配合发达的资本市场和对创业失败宽容的态度，催生了以硅谷为代表的创业型知识经济，成了经济发展的发动机。这一成功为创业教育提供了极好的佐证，使世界各国纷纷效仿。评估全球创业教育的组织，全球创业监测（Global Entrepreneurship Monitor, GEM）于 1999 年由 10 个成员国发起，联络世界各地的学者来研究



创业与经济成长的关系。每年有上百位学者参与这个计划，并且有不断成长的趋势。每位学者在世界各地发表独立的报告来探讨各国的创业情形。GEM 的研究模型强调 9 个与创业相关的架构：政府政策、教育与训练、财务支持、文化与社会规范、R&D 的移转、政府计划、商业与专业的基础建设、实体的基础建设、内部市场的公开。其中以政府政策、教育与训练、财务支持为最主要的因素。目前成员国接近 40 个。中国的 GEM 小组是清华大学经济管理学院内的中国创业研究中心。由此可见创业教育在全球各国中的重要性。目前发达国家创业教育得到的主要结果如下：

■ (一) 创业的可学习性

早期的创业研究者试图通过从成功的创业企业和创业者身上找出一一种共同的成功规律，然后用来指导创业新手的行动以便取得成功。如果这一设想取得成功，那么创业学就不容置疑成了学校里开设的一门普通课程。可惜到目前为止，从经济功能和个人特质等各个方面都没有归纳出一个成功的理论，将来也不大可能。创业还处于经验阶段，没有形成完整的理论体系。于是，有人以许多成功的创业家不是创业课堂里培养出来的为由，忽视创业教育的作用，这是经不起分析的错误。最近几年的创业研究得出的结论是：普通人可以通过专门化训练创建成功的企业。就像其他职业技能一样，创业与经营技能可通过培训而掌握和提高。创业教育可以弥补创业经验的不足，可以系统性地发展创业技能；可以降低创业风险，提高新创企业的存活能力。虽然创业课程本身不能保证教出创业家，但是却能够启发你创业的潜能，提高成功的几率。

■ (二) 创业课的分类与教学目标

目前在美国的创业课程已发展得相当完备。在课程种类、形式、教学目标与模式等方面形成了很多不同类型。台湾中山大学刘文龙

分析了美国哈佛大学、芝加哥大学、斯坦福大学、加州大学洛杉矶分校 4 所大学的创业教育，将课程整理成以下 4 大类：

- (1) 创业家养成类。
- (2) 新事业开发与经营管理类。
- (3) 创业环境规划与管理类。
- (4) 特定产业之创业研究。

关于教学目标，经过对多家创业教育机构的调查得到如表 1-1 所示的结果。

表 1-1 教学目标的重要性

创业课程目标	重要性排名
增加对创业与创业管理过程的认知与了解	1
增加对创业生涯职业选择的了解	2
发展与管理功能相互关系的了解	3
发展对创业者特殊才能的评价	4
了解新创公司在经济中所扮演的角色	5

（三）创业教育与终生学习

创业家总是面对事先的理性预期与事后实践检验的问题，不论对与错，都必须预先做出明确的决定，而一个错误的决定可能导致彻底失败。如果他是一个成功的“算命先生”，那是再好不过了。对正确预期的渴求注定了创业家只能通过终生学习来提高自己的正确率，防范致命的错误。创业教育对没有经验的年轻人和老练的企业家都有用，只不过他们的需求层次不同。有人已经归纳出了终生学习的模式，按经验技能的差别将学习划分为 5 个阶段（见图 1-1）。

1. 基础阶段

主要是了解经济知识，懂得商业职业，明白在市场经济要取得成功需要掌握一些基本技巧，有追求个人发展机会的动机。

2. 能力学习阶段

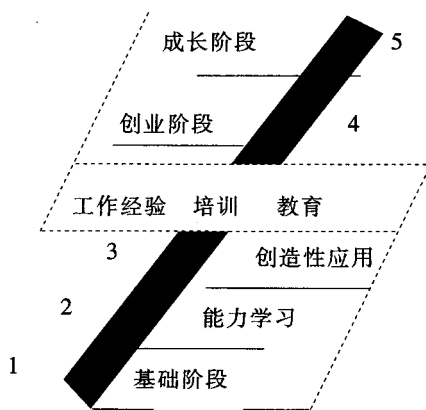


图 1-1 创业家的学习与发展阶段

学员能够使用商业术语，从企业主的角度去看问题，对于职业教育比较有用。

3. 创造性应用

学员开始花功夫研究商业点子，并做商业计划。鼓励他们探讨出一些独特的商业想法，选择与决策过程贯穿了商业计划。学员懂得如何才能有可能成为一个企业家。

4. 创业阶段

有了工作或进一步学习的经验，需要特别帮助才能把商业设想做成一个完整的方案。大学和中小企业发展中心提供这类培训和帮助。

5. 成长阶段

除非遇到问题，企业主是不会求人帮助的。一些继续教育组织能帮助企业家发现潜在的问题并促进现存企业的发展。

从图 1-1 可以看出，工作经验、教育和培训是准创业者创业开始的分水岭。创业是一个终生学习的过程，对企业家的成长过程的研究也印证了这一结论。成功的企业家一般积累了 10 多年的丰富经验，拥有行业知识和实践知识。一般是在建立自己的企业之前给别

人打工获得资金和经验积累。企业家经验要素与年龄段的关系如表 1-2 所示。

表 1-2 企业家经验要素与年龄段的关系

经验要素	年龄段			
	二十几岁	三十几岁	四十几岁	五十几岁
相关商业经验	低	中到高	较高	最高
管理技能和专业知识	低到中	中到高	高	高
创业的目标	范围很广	高度集中	高度集中	高度集中
动机和精力	最高	高	中	最低
智慧和判断力	最低	较高	较高	最高
应关注的事	关键是学习商业、销售、市场营销、对盈亏的责任感	一般管理 部门管理 创业管理	成长和收获	再投资
主要事件	实现你青春年少时的梦想	个人成长和新方向、新事业	重获新生，再创业	

(四) 创业教育的方法

创业教育不同于一般课堂教学，主要在于以行动为导向，学习的重点在于隐性知识。经验引导型的体验多于概念规则的讲授。主要方法有：

1. 讲授理论法

请来自大学、研究团体的学者及成功的创业人给学员讲课，重点讲授创业理论。

2. 讨论法

提出课题，让学员围绕课题提出问题，共同讨论，寻求解决问题的最佳方案，从中培养学员的团队协作精神和处理问题的能力。

3. 案例法