

创业——梦开始的地方

走遍千山万水

道遍千言万语

想尽千方百计

尝遍千辛万苦

你准备好了吗?

初创业者 能力提升 全攻略

王海波 李俊 杨雪雁 编著

Chuchuangyezhe

Nengli Tisheng Quangonglüe



创业——梦开始的地方

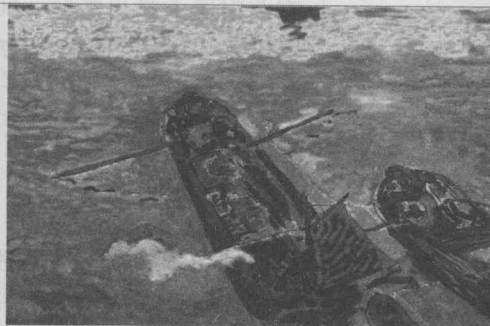
走遍千山万水

道遍千言万语

想尽千方百计

尝遍千辛万苦

你准备好了吗?



初创者 能力提升 全攻略

王海波 李俊 杨雪雁 编著

Chuchuangyezhe

Nengli Tisheng Quangonglüe



© 王海波 李 俊 杨雪雁 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

初创业者能力提升全攻略 / 王海波, 李俊, 杨雪雁编著. —大连 :
东北财经大学出版社, 2015. 3

ISBN 978-7-5654-1875-4

I. 初… II. ①王… ②李… ③杨… III. 企业管理-基本知识
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 039068 号



东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 261 千字 印张: 13 1/2

2015 年 3 月第 1 版 2015 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑: 孙 平 章北蓓

责任校对: 惠恩乐

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

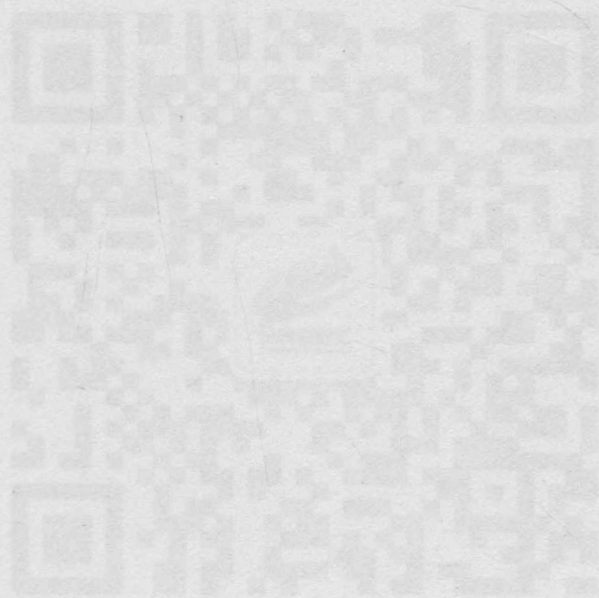
定价: 28.00 元

编委（以姓氏笔画为序）：

王吉锋 谷延飞 李金城 裘百灵

编审委员会：

杨 力 杜新明 单 锋



公众号：长兴创业汇

微信号：cxcyhui

如果你有梦想，却没有方向；如果你有方向，却没有技术；如果你有技术，却没有帮手；如果你有资金，却没有项目；如果你什么都有，就是没有行动，那么，请关注“长兴创业汇”。

“长兴创业汇”是由浙江省湖州市长兴县人力资源和社会保障局向广大青年创业者推出的官方微信公众服务平台，扫一扫，可随时随地了解最新创业资讯、创业政策及享受全方位的公众创业服务。



推荐序

我用了三天时间，拜读了由王海波等编著的这本书。这是一本有创业历练的人，对创业所需要的知识的采摘、梳理和编辑。在内容的选择上，截取了有用的东西，在表述上融入了自己的感悟，是用自己的感悟去统领已有的创业研究的成果。因此，我认为：这样的书对创业者是有用的。

特别需要指出的是：该书在提供创业者知识“弹药”的同时有所创新。比如第三模块的“实地考察”一章，是其他书籍所没有的，在我的诸多研究中也是被忽略的。而“考察”对创业者和做企业的人真的是太重要了，是学习和实践相统一的好办法，不论对选择项目还是运作项目都是十分必要的。我甚至可以说：考察，是解决提升创业者的能力这个根本性问题的直接办法，是解决克服创业过程中一路困难等实践问题的有效办法。

本书的另一个创新点就是基本采用了同一地域创业企业的案例来进行描述和分析。作为由浙江省湖州市长兴县人社局牵头编写的一部创业教材，所采用的案例都具有典型生动、过程完整、结果明晰的特征，不但反映了长兴县现阶段初创企业的成长特点，也表现出当地创业者的创业激情和精神风貌，同时增强了教材的可读性。

想创业的人可以先读一读这本书，以启蒙并进行知识储备；创业进行时的人也可以读一读这本书，以开拓思路、寻找答案。它可以作为创业者的案头书，是启蒙与工具兼具的不可多得的、提升创业者能力的具有探索性的创业书籍。祝愿所有的创业者都能从此书中获益。



赵延忱

中国创业智库理事长、清华大学创业教育项目核心专家

2014年11月27日

前 言

地处太湖之滨、踞江浙皖三省之衢的浙江省湖州市长兴县，不但有着悠久的历史和文化积淀，而且随着近几年经济的发展，屡居全国百强县的行列，成为浙北乃至中国最具经济活力的小城市之一。经济的腾飞，带来社会民生的富裕繁荣，也为长兴县的创业者提供了创业的商机和创业的舞台。

作为全国创业示范城市，长兴在创业方面做了大量的工作和积极的探索，特别是在创业培训工作上，更是因地制宜、学习借鉴、创新提升。不但对大学生、下岗人员、复员军人等人群进行长期的、有计划的、有组织的创业培训，而且针对本区域的初创者更是给予高度的重视和支持。长兴先后开办了“百小企业”全面经营管理培训班、回乡大学生创业模拟实训培训班、网络创业培训班、初创者能力提升培训班等；每年举办不同主题的创业大赛和创业研讨会；实行导师与企业对接制度……

在做好各种创业培训的同时，长兴还积极参与创业培训课题的研究与开发。2013年由长兴县人社局牵头参与的浙江省人社局科研课题项目——“初创者能力提升321模式——以长兴为例”，经过市场调研、项目试点、形成报告等环节顺利结题。依托本科研课题、配合本区域特点的创业培训课程，长兴县人社局组织一批专家学者开发了适合初创者能力提升的专门教材——《初创者能力提升全攻略》，这也就是本教材得以出版的肇始。

《初创者能力提升全攻略》有两大特色：一是针对1~5年以内的初创者的需求和特点进行内容编写整合；二是针对初创者的创业能力提升来给出工具方法。教材共分三个模块，十三章，所有章节都遵从统一的内容架构：理论阐述、工具方法、案例分析。具体模块章节内容概括如下：

第一模块：创业者素质，包括第1章创业精神、第2章自我管理、第3章沟通技能、第4章情绪管理、第5章学习管理。

第二模块：创业能力，包括第6章商业模式、第7章团队建设、第8章市场营销、第9章企业文化、第10章财务管理、第11章法务管理。

第三模块：创业体验，包括第12章沙盘模拟、第13章实地考察。

本教材的另一个亮点就是基本采用长兴的企业作为案例。这些企业都是当地创业企业中的佼佼者，创业者都充满了创业的激情和梦想，都有着不同的故事和经历。这些案例的融入，使教材变得生动真实，增加了可信度和可借鉴性，可以作为初创者能力提升培训的辅助教材。



《初创者能力提升全攻略》的出版，是长兴县人社局对创业培训所做的宝贵创新和探索，也是本教材全体编写人员心血智慧的结晶，更是所有对本教材编写给予支持的各级领导、各个部门、各个企业通力合作的结果。

这一页已经翻过，我们真诚期待着您的赐教与斧正。

编著者

2015年1月

目 录

模块一 创业者素质

第1章 创业精神 2

- 1.1 何谓创业精神 2
- 1.2 创业精神的三层内涵 3
- 1.3 创业精神的三个表现 6
- 1.4 创业精神的“马太效应” 8
- 1.5 创业精神塑造四法则 9
- 1.6 案例讨论 11

第2章 自我管理 13

- 2.1 自我管理 13
- 2.2 自我管理的理念 16
- 2.3 自我管理的模型 20
- 2.4 自我管理的方法 20
- 2.5 案例讨论 23

第3章 沟通技能 25

- 3.1 沟通的概念和内涵 25
- 3.2 沟通的模型和类型 27
- 3.3 沟通的原则和障碍 30
- 3.4 倾听能力和表达技巧 33
- 3.5 初创业者的沟通要点 38
- 3.6 案例讨论 41

第4章 情绪管理 43

- 4.1 为何情绪需要管理 43
- 4.2 初创业者情绪管理方法 48
- 4.3 案例讨论 56



第5章 学习管理 59

- 5.1 组织学习 59
- 5.2 组织有效学习和提升创新能力的方法 64
- 5.3 案例讨论 71

模块二 创业能力

第6章 商业模式 74

- 6.1 什么是商业模式 74
- 6.2 商业模式的设计原则 75
- 6.3 初创企业的常见商业模式 76
- 6.4 优秀的商业模式特征 82
- 6.5 挖掘商业模式的方法 83
- 6.6 案例讨论 85

第7章 团队建设 87

- 7.1 创业团队概念模型 87
- 7.2 创业团队结构类型 90
- 7.3 创业团队建设周期 91
- 7.4 如何组建创业团队 92
- 7.5 团队领导者的领导力 95
- 7.6 案例讨论 97

第8章 市场营销 102

- 8.1 营销理论变革 102
- 8.2 营销方法和工具 109
- 8.3 案例讨论 115

第9章 企业文化 117

- 9.1 企业文化概述 117
- 9.2 长青企业的文化秘诀 120
- 9.3 初创业者企业文化构建 126
- 9.4 案例讨论 130

第10章 财务管理 133

- 10.1 财务管理基础知识 133
- 10.2 读懂三大报表 134
- 10.3 财务分析 144
- 10.4 初创业者如何筹资 148



10.5 案例讨论 152

第 11 章 法务管理 153

11.1 企业法律风险管理之必要 153

11.2 什么是企业法律风险 154

11.3 企业面临的重大法律风险 154

11.4 企业法律风险产生的原因 158

11.5 企业法律风险管理 162

11.6 案例讨论 167

模块三 创业体验

第 12 章 沙盘模拟 170

12.1 沙盘模拟演练介绍 170

12.2 典型沙盘介绍 173

12.3 沙盘模拟系列课程 184

12.4 案例讨论 189

第 13 章 实地考察 191

13.1 实地考察概述 191

13.2 实地考察的作用 193

13.3 实地考察的流程和方法 195

13.4 实地考察的途径 196

13.5 案例讨论 196

主要参考文献 199



模块一

创业者素质

第1章 创业精神

“今天遇到一个困难，我就今天解决，今天公司倒了，我就再办一个。”“创业的成功是赚钱，失败是亏钱，对于许多创业者来说，做事可以失败，但是做人不能失败。”这是真格基金会创始人、新东方事业创始人之一徐小平发出的创业感言。

自称是“中国著名失败者”的史玉柱说：“我摔倒的时候还很年轻，30多岁。因为我还年轻，又不服输，自己觉得还能爬起来。最关键还是有周围的人。尽管摔倒了，我的核心团队还没散掉，他们还鼓励我……”

被称为苹果教父的乔布斯，因为太过追求产品技术的完美，忽视了产品的成本和消费者的需求及市场推广的重要性，致使早期的个人计算机品牌“麦金塔”在市场销售中败走麦城，并因此被炒了鱿鱼。面对这样的结果，乔布斯说：“从苹果公司被炒是我这一辈子最棒的事情。因为作为一个成功者的负重感被作为一个创业者的轻松感所代替，这让我觉得如此自由，进入了我最有生命力的一个阶段。”

以上三位创业者在现实中都已经功成名就，但是他们面对创业过程中遇到困难和失败所采取的态度是那么令人鼓舞：徐小平的不放弃、史玉柱的爬起来、乔布斯的放松与自由。正是这些坚毅、忍耐、豁达的创业精神才是他们一步步走向成功的秘诀。创业，不仅仅是创造物质财富，体会成功；更是磨炼心智和精神，超越自我，体会生命的真正价值。

→ 1.1 何谓创业精神

关于创业精神，各种研究和学说一直不断出现。大多数经济学家认为，创业精神是在各类社会中刺激经济增长和创造就业机会的一个必要因素；管理学者把创业精神看做企业家精神的发源地、蓄水池，认为创业精神是促使创业者蜕变为企业家的源头活水；哈佛大学商学院对其的定义是“创业精神就是一个人不以当前有限的资源为基础，而追求商机的精神”。

根据现代汉语词典的解释，精神是指人的意识、思维活动和一般心理状态，是与“物质”这一概念相对应的心理学范畴。我们经常说的“既要重视物质文明的建设，也要重视精神文明的建设；不能做物质上的富翁，精神上的乞丐”，如此等的理念就是精神需求在现代人身生活中的具体体现。从某种意义上说，物质和精神



好比计算机的硬件和软件，彼此相辅相成才能演绎出最精彩的作品。对于创业者来说，关键点不在于能否有多少资金、人力、物力的支持，而首先要看创业者是否具有乐于创业和勇于创业的创业精神。创业的全过程就是培养和展示创业精神的过程，一个没有创业精神的人是不可能走上创业之路的。

创业精神就是创业者在运用各种物质条件进行创业的过程中，所展示出来的一种能给人以启示、鼓舞、激励、借鉴、学习、突破、创新的思维观念或个性作风。它产生于创业实践，又反过来指导和影响创业实践。

→ 1.2 创业精神的三层内涵

1.2.1 哲学层次的创业思想和创业观念，是创业者对于创业的理性认识

1) 基本概念

哲学是社会意识形态之一，是自然知识、社会知识、思维知识的概括和总结，是世界观和方法论的统一。思想是人的思维活动的结果，属于理性认识，一般也称为“观念”。人们的社会存在，决定人们的思想。一切符合客观真理的思想是正确的思想，它对客观事物的发展起促进作用；反之，则是错误的思想，它对客观事物的发展起阻碍作用。

2) 基本观点

哲学层面的创业精神就是要回答创业的首要问题：为什么（Why）而创业？对于这个问题的回答，可以是千差万别的。有的人是为了生存而创业；有的人是为了发挥自己的特长和优势而创业；有的人是为了实现自己的梦想而创业；有的人是为了创造更多的财富而创业……目的各不相同，但创业的结果都是趋同的：创造价值，包括社会价值和个人价值。其中个人价值的自我实现，和创业者自身的思想观念有着极大的联系，也就是说，有什么样的价值观、人生观，就有什么样的创业过程和结果。

创业者人生观、价值观的形成，依赖于自身的素质和条件，也依赖于周围环境对其的影响和改造。价值观和人生观如何对创业者有极大的指导和影响作用？这就是要回答如何（How）创业的问题。一个成功的创业者和一个平庸的创业者或者失败的创业者，最根本的区别还在于不同的人生观、价值观所产生的创业结果是完全不同的。创业，总是应了那句古语：“种瓜得瓜，种豆得豆。”

3) 创业者说

日本京瓷公司创始人稻盛和夫总结了自己50年的经营哲学：敬天爱人。在他看来，创业不仅仅是为社会创造物质财富的过程，更是提升创业者的品格，磨炼创业者的灵魂，锻炼创业者舍私利、断私欲、行正道的最佳方式；创业者依赖的首要资源不是资金、人才、物质条件，而是创业者的能力、态度、野心、真诚、力量、乐观和决不放弃。企业家处身立世的正确活法就是追求人间正道、自利利他。正是

凭借这样的经营哲学，稻盛和夫被称为日本的“经营四圣”之一，创立的公司中有两家进入世界五百强，他的经营哲学被世界企业界所重视和学习，也为广大的创业者提供了可供参考与借鉴的模式。

1.2.2 心理学层次的创业个性和创业意志，是创业者从事创业的心理基础

1) 基本概念

心理学是研究人的行为和心理活动规律的科学，兼有自然科学和社会科学的双重性质。个性指一事物区别于他事物的特殊性质，在一定的社会条件和教育影响下形成的一个人的比较固定的特性。意志是人类特有的有意识、有目的、有计划地调节和支配自己的行动的心理现象。

2) 基本观点

创业教育专家蒂蒙斯教授提炼出创业者的六大特质和五大天赋，对于创业者的个体意志和个性特征做了较为全面的概述。

六大特质是：责任感与决策、领导力、执着于商机、对风险模糊不确定性的容纳度、自我依赖和适应能力、超越别人的动机。

五大天赋是：健康与情绪稳定、创造力和革新精神、智力、激励的能力、价值观。

五大天赋和六大特质就是一个成功的创业者在创业过程中所彰显的优于常人的个性，可以成为他建立长远目标、提升自我能力、创造自我价值的基石。

成功的创业者常常遇到顺逆并存的矛盾状况：一边是事业的如日中天，一边却是行业的激烈竞争；有时候顺风顺水、风平浪静，有时候却颠簸飘摇、险象环生；上一刻斗志昂扬、心情大好，下一刻却变得垂头丧气、如临末日……

这样一种正负能量同时存在的创业过程，对创业者的心理素质提出较高的要求。只有拥有了健康稳定的心理，才能积聚起强大的正面能量，直面创业过程中遭遇到的各种考验。因此，创业者建立自己强大的心理机制显得异常重要。

心理层面的创业精神则包括了创业者的心理调适能力、压力管理能力。一个成功的创业者必定是在收获物质财富的同时，也收获精神财富，这其中就包括了健康的体魄和健全的心理。许多创业者都是注重了创业过程中的物质获取，而忽视了创业过程中自身的心理保健。因此，创业者在投入创业的过程中，对于自身的心理健康要时时观照，正确对待成功失败、利益得失、名利地位，才不会迷失自己。

3) 创业者说

被称为“疯子”、“狂人”的创业教父马云说：“危机、危机，机会一定在危险中的，你敢于去做，永不放弃，再往前走一步，别人都放弃的时候，你再往前走一步，机会就是你的。”万通集团董事长冯仑认为：“心平才能气和，气和才能人顺，人顺才能做事。要心平，就是把欲望控制在一个自己能够驾驭的领域内。”被称为第二代互联网创业者的王兴，在经历两次网创失败以后，说出了他真实的创业想法：“纵情向前。哪有什么所谓错过的机会，那本来就不是你的机会。既往不恋，



当下不杂，未来不迎。”也许正是这样的心态，才让他把美团网做到现在的团购网的前列。

无论是业已成功的创业者，还是将要成功的创业者，拥有自己能驾驭的心态，创业就成功了一半。

1.2.3 行为学层次的创业作风和创业品质，是创业者进行创业的行为模式

1) 基本概念

“行为学”是研究人类行为规律的科学。行为是生命的特征，而生命由躯体和灵魂所组成。躯体是生命组成的有形因素，灵魂是生命组成的无形因素，人的灵魂包含性格 and 知识两大要素。

2) 基本观点

(1) 人的性格是由遗传基因所决定的；人的灵魂是可以塑造和改变的；人必须控制自己的行为。控制自己行为的方法可以分为两个层面：一是自我控制；二是社会群体行为的控制。

自我控制的主要目的是，要使自己能与其他的社会成员和谐相处。其办法称为“修养”，包括学习、自省、自律等方面。

社会群体行为控制的主要目的是，不但要使得社会成员彼此之间能够和谐相处，还要使得人类社会与自然环境之间也能和谐相处。对社会群体行为的控制又称为“统治”。其办法十分复杂，可以归纳为以下四个大的方面：教育、制律、谋略、信仰。

(2) 相同的创业环境、相似的创业项目，可以引发创业者相近的创业行为，但不一定能产生同样的结果。不同的创业者，能够通过自觉地学习、不断地自省、自律、增强法律意识、规划策略、建立信仰等方法，来规范自己的行为，提高自己的修养，弥补自己在创业技能和资源方面的不足，夯实自己创业精神的基石。反之，如果创业者只是一味地追求利益最大化、恶性竞争，不能及时地提高自己的修养，又不愿意接受法律、教育等机制的约束，心存侥幸，这样的创业行为，不但会给创业者带来障碍，也会给社会造成极大的负面影响。

(3) 当代中国的创业者最重要的修养是道德自律，也就是如何保持商业道德。所谓商业道德，是指在商业活动中，创业者必须遵循的商业规律和自我约束机制。遵循商业规律即是合理合法地经营，不触犯法律的高压线，不钻法律的空子；自我约束机制就是“己之不欲勿施于人”，“不为一己之利而伤害他人”，这应该是商业道德的底线。

林恩·佩因教授把商业道德的主导力量定义为诚信，强调企业的诚信战略、道德战略在企业经营中发挥着越来越重要的作用。管理之父彼得·德鲁克也认为，对于商业道德的最高诠释，就是中国儒家的思想“仁者爱人”。

创业者的“仁”，就是指为社会提供优良的产品和服务，杜绝假冒伪劣；为合作者和利益相关者创造合理的利润空间和收益；为自己和社会创造更多的物质财富

和树立值得称道的道德规范。近几年出现的“地沟油”、“毒奶粉”、“毒胶囊”、“毒馒头”等事件，已经超出了职业道德所约束的范畴。极度的利己和毫无敬畏之感，是这些丑恶现象的集中表现。

3) 创业者说

2012年，河北保定出了一位被称为“油条哥”的刘洪军。在当时地沟油炸油条已不是什么秘密的情况下，他毅然打出要做“良心油条”的口号。为了消费者的健康，为了自己良心的安宁，绝不使用“复油”来制作油条。这一举动尽管增加了油条的成本，却得到消费者的一致称赞。通过薄利多销，收益不但没有减少，反而略有上升。当地政府也大力支持他的行为，不但给他办理了贷款，扩大了经营，而且还把他当做城市形象的代言人，让更多的创业者向他学习。

油条哥的行为没有轰轰烈烈，更没有出奇制胜，但是，正是在这样的平淡举措中体现出了起码的商业道德——诚信、真实、无欺。

综上所述，创业者展现出来的创业行为，是创业思想、创业观念、创业个性和创业意志等范畴在创业过程中的具体表现。不同的创业思想和观念是由不同的创业个性和创业意志决定的；创业思想、观念、个性、意志又引发出创业者不同的创业行为，导致了创业者的不同结果。尽管创业者的个性特质有很大的差异化，但是趋利避害、追求价值却是所有创业者的目标。因此，创业者表现出来的创业精神也有着共性和个性的差异。

创业精神的三层内涵，在创业过程中都能得到充分的体现，都会在创业者的工作、学习、生活中反映出来。这三个层次，就像是鼎之三足缺一不可。任何的缺失或遗落都称不上是真正的创业精神，都会对创业者及创业过程产生消极的影响。

➔ 1.3 创业精神的三个表现

1.3.1 追求商机

创业者在创业过程中，总是依靠自己的创业精神和获取利润的机会来实现企业的增长和发展。这种能够获取利润的机会被称为商机。在著名的蒂蒙斯创业模型中，也把商机作为创业的核心要素之一。创业者如何发现商机并利用商机，实现商机的转化？有以下两种方式：

1) 寻找商机、发现商机

蒂蒙斯在《创业学》中描述了商机存在的特点：市场越不完善，商机越多；变化程度越大、不连续性和混乱程度越高，商机越多；现行的服务和质量越不一致、提前和延迟的次数越不一致、信息和知识的真空和不足越多，商机就越多。简而言之，找到市场的空白点和缝隙、了解消费者未满足的需求，就找到和发现了商机。对初创业者来说，了解市场、了解消费者需求，就是发现商机的捷径。