

高职高专 经济管理类 精品教材

创业管理： 企业经营模拟

李文龙 徐湘江 编著

- ◆ 体现工学结合的人才培养模式要求
- ◆ 以工作过程导向为指导设计内容体系
- ◆ 任务驱动式教学模式的全新体验



Entrepreneurial Management: Business Simulation

清华大学出版社



高职高专 经济管理类 精品教材

创业管理： 企业经营模拟

李文龙 徐湘江 编著

- ◆ 体现工学结合的人才培养模式要求
- ◆ 以工作过程导向为指导设计内容体系
- ◆ 任务驱动式教学模式的全新体验



Entrepreneurial Management: Business Simulation

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书共七个学习情境,围绕不同行业或产品开展企业经营模拟项目。借助模拟企业经营的软件工具,帮助读者在亲身体验中仿真企业全面的经营过程,包括战略规划、品牌建设、科研管理、生产制造、产品供应与销售,以及金融市场的股票发行与操作、银行贷款、企业兼并与重组等,从而在模拟经营中发现自己感兴趣的创业机会,体验创业管理过程,其中创业管理与经营管理的相应知识体系分散在知识链接中进行介绍。

本书适合实践性较强的应用型本科及高职高专院校教学使用,同时也适合有志于创业或二次创业,以及从事企业管理的读者参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业管理:企业经营模拟/李文龙,徐湘江编著. —北京:清华大学出版社,2013.1

高职高专经济管理类精品教材

ISBN 978-7-302-29046-9

I. ①创… II. ①李… ②徐… III. ①企业管理-高等职业教育-教材 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第126801号

责任编辑:陈仕云

封面设计:康飞龙

版式设计:文森时代

责任校对:张兴旺

责任印制:沈 露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课 件 下 载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62788951-223

印 装 者:北京密云胶印厂

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×230mm

印 张:19.25

字 数:396千字

版 次:2013年1月第1版

印 次:2013年1月第1次印刷

印 数:1~4000

定 价:34.00元

产品编号:041627-01

前 言

创业人才相对于一般的企业工作人员而言，有其特殊性。其特殊性主要表现之一是对创业者综合能力素质的要求，一般大学教育的课程体系往往将学科进行分解讲授，如将商科类课程分成营销类、运营类、物流类、财务类以及人力资源类等不同科目。这些科目对注重分工与合作的企业工作人员来说有很重要的指导作用，但对创业人员来说则显得有些支离破碎，只见树木，不见森林，创业人才需要的是系统而综合的能力素质。其特殊性表现之二在于创业人才所承受的风险程度。一般来说，创业人才所冒风险要高于一般企业工作人员，经济损失与付出成本更高，所产生的收益变化更大。而在传统教学过程中，创业人员很难感同身受。

根据对创业者的调查与了解，创业人才在初期一般往往有很强的创业冲动，但并不是很清楚或确定选择创业的行业或方向。但如果一个行业一个行业或一个方向一个方向地进行创业不仅资金消耗巨大，而且也消耗不起时间，过多的创业失败对创业人才的热忱是严重的打击。为此，本课程提供一个创业模拟的平台，让创业者在真实创业之前进行一次为期30年或其他自定义时间的创业模拟经营。在创业模拟体验中，通过一系列的决策、管理一家模拟公司来帮助学员们开发和提高商业判断力。模拟经营的公司可在老师的指导下由学员根据创业的初步意向自己决定行业、产品或服务，其中所有的事件和环境都会随着经营决策的进行而改变。创业模拟经营的特殊之处在于它们能够使学员亲身参与从品牌建设、科研管理、产品生产、供应、销售到房地产的经营，再到金融市场的股票发行与操作、银行贷款等各个阶段。在每一个决策阶段制定竞争战略的时候，学员都将学会承担风险，这也是创业管理必须要学的一课。同时在模拟经营的过程中，学员们必须对变化的市场环境做出反应，对竞争对手的行动采取积极的应对措施，在多种备选行动方案中做出选择。学员们可以洞悉行业的变革信号，准确寻找市场的机会，评价公司的竞争地位所面临的威胁，在现在较高的利润和将来较高的利润之间寻找平衡，甚至评价短期决策所带来的长期后果。学员们需要制定创业公司的长期发展方向，建立公司的战略目标和财务目标，并且要制定出追求竞争优势的不同竞争战略。学员们也会逐渐成为一名积极的战略思考者、计划者、分析者以及决策者，因为他们必须遵循自己所做出的决策，自己经历那种责任感，对自己做出的决策承担责任，并且负责获取创业满意的结果。所有这都可以将学员训练成一个责任心很强的决策者，从而提高他们的商业洞察力和管理判断力。而这也是本书的一个显著特点。

在知识体系方面，本书在借鉴最新的战略管理的环境学派与资源学派管理的理论基础上，采用以资源学派为主的体系，同时加强了不同行业的领域基础知识。这些内容主要在知识链接中描述，学员可在老师的引导下，开展自主选择性学习，特别是在创业模拟经营体验中，用相关知识点进行验证，真正做到教、学、做相结合。

在课程编排方面，本书遵循工学结合的基本原则，以创业企业的模拟经营作为其行动领域，用零售、制造、农牧、金融及综合行业的企业模拟经营作为创业管理学习领域的重点情境，每一个学习情境都是一个完整的创业过程模拟，也都包括了机会辨识、创业的商业模式设计、创业团队的构建、创业资源的整合等创业过程，每个学习情境都包含若干任务，每个任务都有相应的实训内容。图 0-1 基于工作过程导向的情境设计就是本书的主题结构设计图。

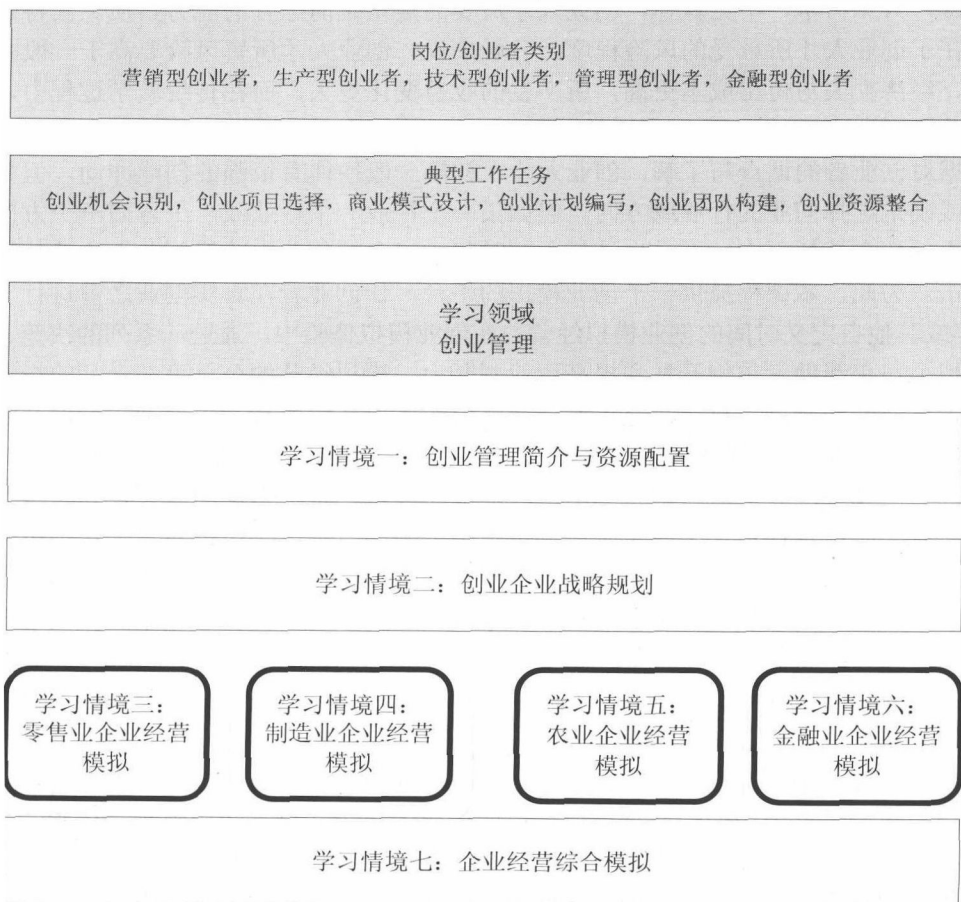


图 0-1 本书的主题结构设计

在本书的使用方面,建议先进行引导案例学习,然后进行企业经营模拟,有了直接体验后,再学习知识点或在企业经营模拟过程中插入知识点,最后再学习实训后的进阶技巧以进一步提升业务能力。

在本书的所有教学实践中均采用“金融帝国II”软件,该软件可从互联网上下载,在此对此软件的作者及公司表示感谢。在软件的安装或教学使用中如有不清楚的地方可联系QQ群(群号:276776471),并注明为本书读者。在此还要强调一点,通过软件对所预期的创业企业进行模拟经营,在模拟经营的基础上对行业知识、管理知识与技能进行反思与总结,并在此基础上产生发现创业机会的能力与动力,是读者学习本书的主要受益方面。知识点的阅读与理解是其次的,但与真实的创业实践相比,对这两者不要过分执著。

本书由李文龙负责整体策划统稿,并撰写学习情境一、二、五、六;徐湘江撰写学习情境三、四、七。本书的编写得到了南海东软信息技术职业学院领导、教务部领导的大力支持,得到了信息技术与商务管理系黄天成、于风滨、陈芳芸、张义先等老师的多次建设性的建议,以及广大师生和互联网上许多朋友的大力帮助,同时清华大学出版社的编辑为本书的出版做了大量的工作,在此一并表示感谢。

由于作者水平有限,书中难免有不当之处,期待读者批评指正。

编 者

2012年10月

目 录

CONTENTS

学习情境一 创业管理简介与资源配置 / 1

- 任务一 创业管理简介 / 1
- 任务二 模拟经营资源配置 / 17
- 实训 1-1 基本技能实训 / 29
- 实训 1-2 资源配置实训 / 31

学习情境二 创业企业战略规划 / 34

- 任务一 基本战略规划 / 34
- 任务二 品牌规划 / 52
- 任务三 科技规划 / 60
- 任务四 财务指导 / 72
- 实训 2-1 基本战略规划实训 / 83
- 实训 2-2 品牌策略实训 / 84
- 实训 2-3 研发中心规划实训 / 85
- 实训 2-4 融资实训 / 85

学习情境三 零售业企业经营模拟 / 89

- 任务一 零售业创业管理指导 / 89
- 任务二 零售业经营策略 / 101
- 经营模拟 3-1 食品零售企业模拟经营 / 133
- 经营模拟 3-2 零售业巨头模拟经营 / 135
- 经营模拟 3-3 零售行业模拟经营 / 136

学习情境四 制造业企业经营模拟 / 140

- 任务一 制造业创业管理指导 / 140
- 任务二 制造业经营策略 / 154

目 录

CONTENTS

- 经营模拟 4-1 服装产品模拟经营 / 164
- 经营模拟 4-2 玩具产品模拟经营 / 165
- 经营模拟 4-3 电器产品模拟经营 / 166
- 经营模拟 4-4 电脑产品模拟经营 / 168

学习情境五 农业企业经营模拟 / 173

- 任务一 农业创业管理指导 / 173
- 任务二 农业经营策略 / 193
- 经营模拟 5-1 畜牧业模拟经营 / 205
- 经营模拟 5-2 农业模拟经营 / 206

学习情境六 金融业企业经营模拟 / 210

- 任务一 金融业创业管理指导 / 210
- 任务二 金融业经营策略 / 228
- 经营模拟 6-1 股市模拟经营 / 249
- 经营模拟 6-2 金融业模拟经营 / 250

学习情境七 企业经营综合模拟 / 254

- 任务一 企业经营综合策略 / 254
- 任务二 创业管理总结 / 268
- 经营模拟 7-1 行业垄断模拟经营 / 279
- 经营模拟 7-2 亿万富翁之路 / 280

附录 A 商业计划书 / 287

附录 B 公司设立登记申请书 / 293

参考文献 / 297

学习情境一 创业管理简介与资源配置

学习目标

- ◆ 了解创业管理的项目背景
- ◆ 掌握创业管理的基础知识
- ◆ 掌握企业模拟经营软件的安装方法

技能目标

- ◆ 能够客观判断创业者是否具备创业素质及条件
- ◆ 能够成功地安装企业模拟经营软件
- ◆ 能够掌握企业模拟经营软件的基础配置并进行基本操作

任务一 创业管理简介

任务引入

阿里巴巴 CEO 马云的创业故事

发现商机

大学毕业后，马云当了 6 年半的英语老师。期间，他成立了杭州首家外文翻译社，用业余时间接了一些外贸单位的翻译活。钱没挣到多少，倒是闯出了一点名气。1995 年，“杭州英语最棒”的马云受浙江省交通厅委托到美国催讨一笔债务。

结果是钱没要到一分，倒发现了一个“宝库”——在西雅图，对计算机一窍不通的马云第一次上了网。刚刚学会上网，他竟然就想到了为他的翻译社做网上广告。上午 10 点他把广告发送到互联网上，中午 12 点前他就收到了 6 封 E-mail，分别来自美国、德国和日本，说这是他们看到的有关中国的第一个网页。“这里有大大的生意可做！”马云当时就意识到互联网是一座金矿。

噩梦般的讨债之旅结束了，马云灰溜溜地回到了杭州，身上只剩下 1 美元和一个疯狂的念头。马云的想法是成立“阿里巴巴”，把中国企业的资料集中起来，快递到美国，由设计者做好网页向全世界发布，利润则来自向企业收取的费用。

创业

马云找了个学自动化的“拍档”，加上妻子，一共三人，两万元启动资金，租了间房，就开始创业了。这就是马云的第一家互联网公司——海博网络，产品叫做“中国黄页”。

那时候，很多人还不知道互联网为何物，他们称马云为骗子。但马云仍然像疯子一样不屈不挠。他每天都这样提醒自己：“互联网是影响人类未来生活 30 年的 3 000 米长跑，你必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。”业务就这样艰难地开展了起来。

1996 年，马云的营业额不可思议地做到了 700 万元！也就是这一年，互联网渐渐普及了。马云的 B2B 思路渐渐成熟：用电子商务为中小企业服务。他研究认为，互联网上商业机构之间的业务量比商业机构与消费者之间的业务量大得多。为什么放弃大企业而选择中小企业，马云打了个比方：“听说过捕龙虾富的，没听说过捕鲸富的。”

1999 年，马云回杭州创办了“阿里巴巴”网站。临行前，他对他的伙伴们说：“我要回杭州创办一家自己的公司，从零开始。愿意同去的，只有 500 元工资；愿意留在北京的，可以介绍去收入很高的雅虎和新浪。”他说用 3 天时间给他们考虑，但不到 5 分钟，伙伴们一致决定：“我们回杭州去，一起去！”

融资

马云在吸引到大量客户的同时也吸引人才和风险投资。

台湾人蔡崇信是全球著名的风险投资公司 InvestAB 的亚洲代表，他听说“阿里巴巴”之后立即飞赴杭州要求洽谈投资。一番推心置腹之后，蔡崇信竟然出人意料地说：“马云，那边我不干了，我要加入‘阿里巴巴’！”马云吓了一跳：“不可能吧，我这儿只有 500 元人民币的月薪啊！”但两个月后，蔡崇信就任“阿里巴巴”的 CFO（首席财务官）。后来，蔡崇信的妻子告诉马云：“如果我不同意他加入，他一辈子都不会原谅我。”

这一事件引起华尔街一阵惊奇和震动。随后，以华尔街高盛为首的多家公司，毫不犹豫地阿里巴巴投入了总计 500 万美金。

资金到位的第二天，马云马不停蹄飞赴北京“见一位神秘人物”。见面才知道，对方是成功投资了雅虎网站的“全球互联网投资皇帝”、日本软银公司的董事长孙正义！面谈仅 6 分钟，孙正义就说：“马云，我一定要投资‘阿里巴巴’！而且用我自己的钱。”2000 年 1 月，双方正式签约，孙正义投入 2 000 万美元。

现在，“阿里巴巴”被业界公认为全球最优秀的 B2B 网站。来自国内外的点击和会员呈爆增之势。一个想买 1 000 副羽毛球拍的美国人可以在“阿里巴巴”上找到十几家中国供应商；位于中国西藏和非洲加纳的用户，可以在“阿里巴巴”网站上走到一起，成交一笔

只有在互联网时代才可想象的生意!

资料来源: 中国创业网, 2008-05-07

本书期望通过利用模拟软件进行企业经营及创业管理, 结合所学的创业管理知识, 加上个人的创新、胆识、忍耐、毅力、务实等综合特质, 以最低的成本、最大限度地体验创业的成与败, 从中吸取宝贵的经验及教训, 为未来创业走向成功做多方面准备。

你可以考虑完成以下三个子任务。

任务一: 找出创业成功的主要因素。

任务二: 找出适合个人或团队创业的行业及模式。

任务三: 模拟组建创业公司团队。

任务分析

无数人像马云一样怀揣着梦想, 其中也有很多人取得了令人瞩目的成绩, 但大部分人都折戟沉沙。据不完全统计, 创业企业的失败率高达 70% 以上, 而大学生创业成功率只有 2%~3%, 远低于一般企业的创业成功率^①, 更何况是在全球经济陷入衰退的当下。如何在这纷繁而多变的世界保持清醒并从中参透规律, 把握机会, 继而赢得自己的未来, 这是本书努力想探索的目标。创业仅有激情还远远不够, 还需“可行的项目、充足的资金、可靠的技术、充沛的人脉及广阔的市场前景”等方面的支持及个人具备的创业潜质。曾担任苹果公司技术推广的 Kewene-Hite 补充道: “如果一个人能够发现一般人所无法发现的机会, 运用一般人所不能运用的资源, 找到一般人所无法想象的办法, 那么他就具有企业家的创新精神。如果一个人积极主动、热情执著, 能从另一个角度看问题并找到更好的答案, 那么他就是一名创业者。”

本书主要是对创业经营模拟的项目背景及相关基础知识点进行介绍, 并以一套创业经营模拟软件为工具, 从不同类型的零售行业、制造行业、农业、矿产业, 以及不同的资源条件等对未来 30 年或若干年的创业经营情况进行综合模拟, 也就是说给创业者一个创业的尝试机会, 一切从零开始, 零风险, 零成本, 让创业者在电子模拟环境中发现创业的兴趣点与机会, 实现心中的创业梦想。

在模拟创业的过程中, 模拟创业者要紧紧围绕创业成功的因素、适合创业或感兴趣的行业来进行。当然创业者须先尝试组建一个创业团队, 这个团队主要为适合进行计算机模拟创业而进行, 每个团队不超过七个人, 建议不少于五个人。

^① 数据来源: 创业失败率 70% 六方面提高创业成功率. 中国金融网. <http://career.eol.cn>, 2007-08-27

知识链接

一、创业与创业者

1. 创业的概念

创业的概念目前并没有统一的定义，下面收集了一些主要观点。

根据杰夫里·提蒙斯（Jeffrey A. Timmons）所著的创业教育领域的经典教科书《创业创造》（*New Venture Creation*）的定义：创业是一种思考、推理和行为方式，它为机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

科尔（Cole）（1965）提出：把创业定义为发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。

史蒂文森（Stevenson）、罗伯茨（Roberts）和苟斯拜客（Grousbeck）提出：创业是一个人——你不管是独立的还是在一个组织内部——追踪和捕捉机会的过程，这一过程与当时控制的资源无关。

现在较通用的一种定义是“创业过程”，即：创业是指某个人发现某种信息、资源、机会或掌握某种技术，利用或借用相应的平台或载体，将其发现的信息、资源、机会或掌握的技术，以一定的方式转化、创造成更多的财富、价值，并实现某种追求或目标的过程。

对于创业，有一部分创业者没有很好地理解其内涵，有一夜暴富心态的较多，不能很好地理解并享受创业过程，这是由于对创业概念的不当理解所致。

2. 创业者

2010年5月18日下午，创新工场董事长兼CEO李开复，在当日举行的2010年中国站长大会上接受网易科技专访时，建议创业者应该认真审视自己是不是一个真正的创业者。

以下为访谈实录。

网易科技：各位网易的网友大家好，我们现在是在2010年中国站长大会的现场，我们现在请到了创新工场的董事长兼CEO李开复老师。开复你好。

李开复：立雄，你好。

网易科技：这次很多站长参加了大会，现场非常热闹，很多站长在过去一年也经历了很多事，如创业门槛提高了，监管也严了，开复老师一直是很多青年的导师，以你的角度给我们站长提一些建议。

李开复：我觉得今天的站长大会我们看到的是一个非常踊跃参与的状况，比过去可能有过之而无不及。我也非常佩服他们创业的激情，也希望他们能在今天相对的困难环境之

下坚持下去。

在创新工场做了8个月之后,我发现创业者跟非创业者其实是两种人。那些真正创业、对创业有激情的人是不怕失败的,他们碰到挑战是越战越勇,所以我相信今天的站长会面对比过去一年更多的挑战。但是我觉得未来一定是更好的,我们想,互联网发展是会增加还是会减少,一定是增加。互联网的广告会更值钱还是更不值钱,长期来说一定会更值钱。所以一定要坚持下去。

那我给他们的建议就是,我觉得首先还是要审视一下你是不是一个真的创业者,是不是一个有热情的人,是不是想为客户做有价值的东西。如果你是,我相信你一定能找到合适的路。也许这一年会看到一些困难,但是从长远的发展,中国互联网的成長不但没有结束,而且甚至才刚刚开始。

资料来源: <http://tech.163.com/10/0529/15/67S4CJVE00094DUI.html>

一般来说,一个成功的创业者需具备良好的个人条件及相应的外部资源,主要表现在如下方面。

(1) 创业所需的个人条件

① 心理素质。所谓心理素质是指创业者的心理条件,包括自我意识、性格、气质、情感等心理构成要素。作为创业者,他的自我意识特征应为自信和自主;他的性格应刚强、坚持、果断和开朗;他的情感应更富有理性色彩。成功的创业者大多不以物喜,不以己悲。

② 身体素质。所谓身体素质是指身体健康、体力充沛、精力旺盛、思路敏捷。现代小企业的创业与经营是艰苦而复杂的,创业者工作繁忙、时间长、压力大,如果身体不好,必然力不从心、难以承受创业重任。

③ 知识素质。创业者的知识素质对创业起着举足轻重的作用。创业者要进行创造性思维,要作出正确决策,必须掌握广博知识,具有一专多能的知识结构。具体来说,创业者应该具有以下几方面的知识,做到用足、用活政策,依法行事,用法律维护自己的合法权益;了解科学的经营管理知识和方法,提高管理水平;掌握与本行业、本企业相关的科学技术知识,依靠科技进步增强竞争能力;具备市场经济方面的知识,如财务会计、市场营销、国际贸易、国际金融等。

④ 能力素质。创业者至少应具有创新能力、分析决策能力、预见能力、应变能力、用人能力、组织协调能力、社交能力、激励能力。

当然,这并不是要求创业者必须完全具备这些素质才能去创业,但创业者本人要有不断提高自身素质的自觉性和实际行动。要想成为一个成功的创业者,就要做一个终身学习者和改造自我者。

哈佛大学拉克教授讲过这样一段话:“创业对大多数人而言是一件极具诱惑的事情,同时也是一件极具挑战的事。不是人人都能成功,也并非想象中那么困难。但任何一个梦

想成功的人，倘若知道创业需要策划、技术及创意的观念，那么成功已离他不远了。

(2) 创业所需的外部资源

创业阶段的外部资源主要包括客户资源、产品资源、法律法规、经济发展阶段、财务资源、团队资源、人脉关系资源等。

3. 创业模式和范畴

(1) 常见的创业模式

- ① 独自创业。
- ② 特许加盟。
- ③ 经销和代理。
- ④ 收购现有企业。
- ⑤ 购买技术和专利技术。
- ⑥ 合作创业。

(2) 其他创业模式

- ① 网上创业。
- ② 在家创业/微型创业。
- ③ 承包创业。
- ④ 高新融资创业/智能型行业。
- ⑤ 劳动密集型服务行业。

(3) 创业的产业、行业和领域

① 产业。创业的产业涉及社会的三大产业，即农业、工业和服务业。

☒ 农业（包括农、林、牧、副、渔业）：第一产业里的创业多在种植业或养殖业方面。

☒ 工业：第二产业里的创业多数都是大众消费品的加工和制造项目。

☒ 服务业：目前第三产业里的创业机会最多，主要涉及各种服务业项目和贸易买卖。

② 行业。就办企业来说，行业是围绕某一类产品或商品而形成的生产、供应、销售和流同等产业链的生意范围。例如，围绕服装而形成的服装行业，涵盖服装及其面料和辅料的生产、分销、批发、零售等生意的各个环节，同时也包括服装类产品的各个细分品种。

③ 领域。这里所说的创业领域是指围绕自己的专长、技能、经验及其他优势资源所开展创业的范围，即创业者选择项目时通常应考虑和选择的领域。

二、创业管理

1. 创业管理的概念

创业管理不同于传统管理。它主要研究企业管理层的创业行为，研究企业管理层如何

延续注入创业精神和创新活力，增强企业的战略管理柔性和竞争优势。

2. 创业管理的八项注意

(1) 实现创业梦想的基本原则

① 首先要找准行业。要考虑哪个行业最为合适，做哪些买卖能获成功，预测事业将以什么样的速度增长。请考虑以下原则。

- ☑ 利润与销售紧密相联的行业，如当销售额增长 20% 时，净利润可以增长 50% 的行业。
- ☑ 对其他行业依赖性小，有较强的独立性的行业。
- ☑ 有连续不断的市场需求的行业。
- ☑ 少有破产、倒闭事件发生的行业。

② 你的梦想要有不同于竞争对手的特点，重要的是在创业之初，要在一定市场中占据主导地位。

③ 一定要保证产品和服务的质量，这是成功的关键。要有最完善的服务，最丰富的存货，最优秀的信誉，要成为你的竞争对手难以抗拒的强者。无论是商品还是一项服务，都是最好的；市场营销也别具一格，大有成效。

④ 必须辛辛苦苦地工作。一般要遵循“5+10”规则。也就是说，它将要花费 5 年的时间和比你想象多 10 倍的费用才能达到成功的彼岸。所有的事都要花费比你想象至少多一倍的时间和金钱，但往往只能取得你期望中的一半的效果。

⑤ 做生意之前，要清楚自己到底有多少现金和存款，因为你可能会失去它们，再也赚不回来。

⑥ 刚创业者必须亲自做市场调查，不能参照别的公司或政府的资料，他们的目标有可能不适合你自己的目标。

⑦ 办公司前，先到这一相关领域去工作一段时间，会缩短你在这行业独自摸索的时间。

(2) 制订一个切实可行的发展计划

正式的书面计划，可为新创立公司树立一个无价的、积极的发展目标。它包括以下四个部分。

① 目标陈述，包括公司的发展目标以及达到目标的方式。例如，想获得多少资金，还需要多少资金，怎样利用这笔资金，怎样偿还和如何偿付投资者的红利等。

② 公司经营范围的描述，说明公司是做什么的，有哪些特色新产品或服务。如果是创业初始，还应详列创业费用和五年计划，包括公司对财务、保险、安全措施、仓库控制等记录的保障体系。

③ 市场宣传计划部分，应说明公司的潜在客户是哪些人以及赢得这些客户的方法，包括所有直接或间接的竞争对手及公司的竞争优势。所有的促销、价格、包装、批发等都在计划中详述。再就是根据市场宣传计划，研究市场发展趋势，以及如何让公司走在市场

的前沿。

④ 资金计划，应说明公司目前的已有资金以及公司实际需要的资金。刚创办的公司应有一个形式上的现金流动报表，并参照此表和年收入情况，制订一个三年收入计划。可借助对市场及竞争对手的调查，或有关书籍为参考资料。企业计划可以把你从一天天苦心经营的磨难中解放出来，使你的精力得以集中到未来的发展上，创业者非常需要抽出一些时间来制订公司的发展计划。

（3）学会授权

学会把日常工作交由他人来做，这样你可以有更多时间来发展自己的事业。要授权，而不仅仅是对整个程序全盘管理。如果一个企业家把太多的时间花在任何人都能胜任的日常工作上，而从来不考虑老板应做的战略计划及高层次的管理工作，那么其代价有时是致命的。如果你允许人们作决定，他们会做得很好。他们也会犯我们都会犯的错误，但他们可以学习而且下一次会做得更好。权利下放是一个公司成长的重要途径。

（4）造就有经商技巧的头脑

深入地了解你的产品，经常听取用户意见，培养你的搭档和下属一种能感知企业内部资金流入流出状况的直觉能力，与你的搭档和下属一起精诚合作，并把自己以往获得的经验与他们分享，商业头脑的获得会使你的注意力迅速地集中在焦点上。

① 要找准自己的用武之地，不能脱离实际，好高骛远。

② 把主攻方向确定在一个特定而非漫无边际的范围是非常重要的，公司起步时更要如此。

③ 循序渐进比起贸然闯入一个知之甚少的陌生领域来说，是促成公司快速增长的更为可取的方式。欲速则不达，急于求成往往会带来鸡飞蛋打、功亏一篑的悲惨后果。

（5）要舍得花大价钱，尽可能招聘最好的人才

最好的人才将会给公司带来比你付出的高薪多得多的利润和好处，因为如果你的员工是一流的，你的公司便也成了一流的。老板必须清楚公司需要什么样的员工，并且让公司的每个员工知道自己的职责范围。同时要培养他们的团队精神，使之与其他员工默契配合。只要做到这一点，费点时间和精力也是值得的。这样不仅有利于老板明白自己需要什么样的人才，还有利于公司吸引人才。

一般来说，部门经理要在自己公司内部选拔，而优秀的销售员和市场营销人员则要到竞争对手的公司里去聘请。

（6）创业之前，应当不辞辛苦地去了解其他公司的薪金制度

① 要建立定额销售制度，完成销售额的员工将获得公司毛利一定比例的收入。完不成销售额者收入会少些，超额完成者收入相对要多一些，形成能者多、平者少、庸者下的竞争机制。企业刚起步时，你对薪金制度了解得越多，公司今后的发展越容易。

② 企业从创办的第一天起，就应该有书面的规章制度。不严谨、漏洞百出的混乱状态

会给公司经营带来麻烦。没有任何规章制度的公司，只会落到举步维艰的境地。规章制度最大的好处是：使每个人都处在相同的行为准则下朝着共同的目标前进。如果公司没有这个准则，不指明这个方向，那么员工就会自行其是。

③ 规章制度中，不能限制老板处理事物的决定权。对违反规章制度的处理方法也要清楚地写入，例如，对于那些在工作中一贯失误者，可能根据记录最终解雇这样的人。但准则的重点应放在员工的工作表现上。

(7) 任何事情都不要独自一人去做，合伙人会带来无价的帮助

要在能干的员工中找到伙伴，来合伙做生意，但事先应该有一个书面协议，写明双方的权利和义务。通常双方应能为公司的发展带来不同的经营才干、经验或其他相关的优势。友情不能维持合伙关系，而且事实上，生意上的合伙关系很容易破坏多年的友情。合伙要想成功、愉快，必须在合伙之前先写好协议。如果是两个意见经常相背者合伙人，更应该有书面协议书。

典型的协议书应该说明生意的具体目的，说明每个合伙人的有形资产、财产、设备、专利等和无形的服务、特有技术、关系网等投入，以及每个人在收入上应得的百分比。这样的协议允许合伙人占有的公司股份各不相同，但一定要说明各个合伙人在公司管理中的地位 and 职务，是否允许合伙人从事公司以外的其他业务等。有一点最重要，那就是合伙双方以什么样的方式结束合伙关系，对此一定要在协议中写明。

(8) 一开始就建立专业的管理班子，要从小作坊变成一个正规的公司

小作坊式的管理方式会给你带来巨大的工作压力，公司发展也会因此而受到限制。公司规模小时，一个人独自管理还行得通，但当你开始做上百万元的大合同时，客户会关注你的公司是否具有专业的管理水平，这时就要靠一个正规而专业的管理班子运转了。

首先应该分析公司每天都在做什么？如何做的？公司的主要收益是哪些？这些调查不能急于求成，而要细心有加。这一过程既能帮助企业权力下放，又能指导企业有针对性地招聘那些人品和才能都适合公司发展的人才。严谨的调查有助于这些工作的进行。要为一个职位找到最合适的管理人才，必须经历一个漫长的过程。你必须要了解他们每个人的特点，以便“因材施教”。

你不能随便找一个人便万事大吉，必须不停地挖掘，要把有真才实学的人选进公司。许多公司在朝专业化管理转变的过程中消亡了，原因就在于没有建立起一个高效、专业的管理班子。要搭建这个班子必须遵循以下几项原则。

- ① 聘请有经验的人员。
- ② 选择素质较高的人。
- ③ 力图使其拥有的经验和才能适应公司的环境。
- ④ 尽量到你过去共过事的朋友中寻找。