


让你受益一生的成功必读指导

步步为营 从0到1学创业

创业要想成功，首要的工作就是要做好创业策划。创业策划不仅仅是一个“点子”，“点子”是策划的源头，但只有点子不行，还必须要根据点子规划出一套战略，一套“组合拳”。

肖胜萍◎编著



 煤炭工业出版社

让你受益一生的成功必读指导

步步为营 从0到1学创业

创业要想成功，首要的工作就是要做好创业策划。创业策划不仅仅是一个“点子”，“点子”是策划的源头，但只有点子不行，还必须要根据点子规划出一套战略，一套“组合拳”。

肖胜萍◎编著



煤炭工业出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

步步为营:从0到1学创业/肖胜萍编著. --北京:
煤炭工业出版社, 2018

ISBN 978-7-5020-6519-5

I. ①步… II. ①肖… III. ①创业 IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2018)第 039091 号

步步为营

——从0到1学创业

编 著 肖胜萍

责任编辑 马明仁

封面设计 盛世博悦

出版发行 煤炭工业出版社(北京市朝阳区芍药居35号 100029)

电 话 010-84657898(总编室)

010-64018321(发行部) 010-84657880(读者服务部)

电子信箱 cciph612@126.com

网 址 www.cciph.com.cn

印 刷 北京德富泰印务有限公司

经 销 全国新华书店

开 本 880mm×1230mm¹/₃₂ 印张 7¹/₂ 字数 210千字

版 次 2018年5月第1版 2018年5月第1次印刷

社内编号 20180028

定价 49.80元

版权所有 违者必究

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题,本社负责调换,电话:010-84657880

丨 前 言

如今，谈“创业”的人越来越多，但真正创业成功的人却很少。一部分人仅仅将创业挂在嘴边，缺乏付诸实施的勇气和决心；一部分人尽管雄心勃勃地投入到创业队伍中，到头来却半途而废。

如何才能创业形势日益艰难的情况下更好地进行创业？有一个关键的环节不容忽视，那就是创业策划。

好的开头就是成功的一半。创业要想成功，首要的工作就是要做好创业策划。

创业策划不仅仅是一个“点子”，“点子”是策划的源头，但只有点子不行，还必须要根据点子规划出一套战略，一套“组合拳”。

处于创业阶段，或者准备开展一项新的经营项目时，会面临大量繁杂的工作与各种各样的问题，例如，如何开展对市场的调研、融资、选址，怎样注册、交税、招募人员、吸引顾客，等等。这个时候，就需要科学而完备的创业策划，对你的创业设想进行科学的分析与安排，对其中的风险进行预估和防范。

为了支持创业者的创业激情，减少创业风险，我们编写了本书，

希望通过降低风险，提升成功的可能性来帮助创业者开创事业，每一个经历过创业的人都明白创业的道路坎坷而曲折。

本书具有观点新、角度新、资料新的特点。内容深入浅出，针对性很强，对广大创业者具有重要的现实指导意义。

编者

2018年

目 录 Contents

第一章 创业者的前期筹备	1
一、好的行业，是创业成功的前提	1
二、筹措创业资金的渠道	15
三、把握时机，切入市场	21
四、启动资金如何获取	28
五、关于融资的学问	30
六、与中小企业相关的优惠政策	34
第二章 看清自身条件再创业	56
一、各种素质齐备，才可能成功	56
二、经营才能是创业者的基本功	66
三、知识就是创业资本	75
四、怎样才称得上是企业家	78
第三章 决策要适应创业环境	88
一、宏观环境决定企业的生存和发展	88
二、中观环境的媒介作用	94
三、控制微观环境，重视国际环境	98
四、创业案例	103

第四章 高新技术产业	106
一、高新技术产业的特点	106
二、中小企业的高新技术	108
三、企业孵化器是中小企业的摇篮	130
第五章 如何创办中小企业	150
一、企业形式要适合自己	150
二、企业登记注册	164
三、工商登记注册	165
四、税务登记	171
五、银行开户	179
六、其他相关手续	181
第六章 起步阶段如何经营	183
一、建立完善的管理制度	183
二、人才是企业的第一资本	188
三、遭遇创业危机怎么办	198
四、经营策划决定企业存亡	202
第七章 避开陷阱，脱颖而出	218
一、战略规划是企业的灵魂	218
二、规划和设计不能脱离实际	221
三、要重视人才教育和培养	227
四、赚钱不能纸上谈兵	231

第一章 创业者的前期筹备

谈到创业，几乎人人都有一套可以高谈阔论的生意经，然而真正付诸执行的个案实在是屈指可数。

凡事预则立，不预则废。

中小企业创业，天时、地利、人和，一个都不能少。创业筹备得充足与否，直接关系到企业创立后的成败。

简单地说，中小企业的创业者前期筹备包括行业选择、募集资金以及切入市场时机的捕捉。

一、好的行业，是创业成功的前提

掘金要选好矿，钓鱼要选好塘。在一个非金矿区掘金或在死海钓鱼，付出再大的努力也得不到任何收获。

创业者创业，也如同掘金和钓鱼，需要选对自己所投资的行业。好的行业，是创业成功的前提，它为企业今后的生存、发展与壮大，提供了可能性和铺平了道路。当然，世上没有绝对的热门行业，选定合适的创业行业，对创业者来说是一个较难的课题。

选定创业行业，包括创业行业评估和创业决策两个重要阶段。

（一）创业行业评估

创业行业的评估，主要从以下六个方面来进行。

1. 生意的季节性

大多数行业中的销售和利润都存在着季节性变化。在受季节影响非常大的场合，经营者必须为抵消这种影响而做某些调整。第一种通常的做法是从事季节特征各有不同的多种业务。例如防风门窗的制造商在夏季的几个月里可以增加一条遮阳篷生产线，专营供暖产品的企业可以兼营空调设备。

第二种调整措施就是保持一支规模较小的永久性员工队伍，在旺季时则通过招募临时员工来满足工作需要。

第三种调整措施是在全年度里均衡生产从而为旺季进行大量储备。

以上所提到的调整措施以及其他一些办法保护创业者能以一个合理的效率进行经营。这就要求创业者有很高的经营技巧，而有些调整措施（如建立储备）可能伴随着很高的风险。因此，季节性过强在经营中被看作是一个负面的因素。

这种负面的因素是客观存在的，作为创业者，只有努力去适应它。

2. 受宏观经济形势的影响程度

除去少数例外，大多数行业在经济衰退时都要受到负面的影响，但低价生活必需品受到的冲击最小。此时，某些市场领域还会向低档化转移，即对于某种产品来说，高价品牌的商品会将一部分市场份额让给低价品牌。有时甚至还会出现产品的互相替代，一般来说，经济衰退期间非耐用生活必需品的供求是稳定的。

对那些能够推迟消费的商品来说经济兴衰的影响最为明显。希望更新自己汽车的消费者可能会将购买行为推迟一年或几年，因此汽车制造商在景气年份必须开足马力生产，而在萧条年份则只能发挥60%的生产能力。如果该公司的保本开工率为80%，它在景气年份的利润会十分丰厚，而在萧条年份则会蒙受损失。认识不到宏观经济对企业影响会使企业陷入困境，甚至还会造成企业的破产。

有很多方法可以用来缓和和经济不景气的影响，抵消季节因素影响的方法也可用来消除经济衰退的影响。对于正在扩张的产业，一个理想的方案就是安排好扩展的时机以使新的设施与人员的添置刚好赶在经济复苏时进行。

保持均衡的另一种方法是通过精心策划使企业在经济处于低谷时仍能有效运行，并获得盈利。这样，当经济出现好转需求开始激增时，企业可以增加临时设施来满足需要。如果是制造业的话，企业可以从其他供应商那里购买配件或产品作为自己的产品销售。

3. 产业的受管程度

尽管我国迫切需要在更大程度上开发自给自足的能源，但新能源的开发却一再被延误，或者像核电厂那样，被迫在非经济规模的水平上运行。而在制药业中，管制者们大大减缓了新药诞生的速度。尽管这使得消费者免受不合格新产品的影响，但这种过度管制同时也使消费者不能享用那些能够改善其健康状况，甚至可以挽救他们生命的新药。

被管制的产业在通货膨胀时期非常容易受到危害。20世纪，在通胀最严重的时期，增长最快的产业之一的电力工业也一片混乱。电力工业的成本结构取决于电厂成本、电厂融资的利息成本以及燃料成本。当这些要素的价格上涨时，电力工业也就需要相应提高电价。

管制制度根本不能适应电力公司所处环境的变化。他们只知道防止电力公司以提高电价的手段从消费者身上获取过多利润，未能意识到自己对于产业的生存也负有责任。结果该产业在通货膨胀的影响下难以获得使自己健康发展所必需的回报，只能改变会计方式以使报表上的利润显得高一些。由于营业收入的下降使这些企业要借更多的钱来补偿。这个时期内尽管一定程度的调价最终会得到批准，但无论在时间上还是幅度上都远不能使整个产业得到健康发展。在通货膨胀时期，电力工业的投资价值大幅下降。

由于电力工业的例子非常清晰，经常被用来说明过多管制的危害。其实，国民经济的所有领域都直接或间接地受到不适当管制的羁绊。在跨入行业之前，我们应当对影响企业发展的各种政府管制特别注意。应避免从事那些仍处在初期管制阶段的行业，这些领域中的游戏规则还不完备，经常朝令夕改而且往往起着反作用。

以下是管制程度较高的几个行业，创业者在选择行业时加以注意：

(1) 通信业（包括电视和广播）。

- (2) 制药业。
- (3) 化妆品制造业（包括人们内服或外用的任何产品）。
- (4) 食品制造业。
- (5) 证券业。
- (6) 保险业。
- (7) 含酒精饮料制造业。

4. 对不确定的供给要素的依赖程度

计划经济很容易成为短缺经济。而在市场经济中，短缺产品的价格会上升，从而使消费者的需求下降，而生产者的供给增加，并从此达到平衡。在计划经济中，消费者受到保护得以免受涨价之苦，但同时却打击了生产者增加生产的积极性，使得短缺状况不能得到缓解。当短缺最终引发供求危机之后，价格仍然免不了要上升。因此，这种所谓的对消费者的保护，只是一个神话而已。

假如一家企业过度依赖某种原材料，那么其前景便令人担忧。20世纪90年代以前，我国纺织企业主要依靠计划供应的棉花作为原材料。由于受自然因素和人为因素的影响，很多企业常常手握订单，却无原料生产，苦不堪言。当产品的某种原材料在产品总成本中所占的比重不大时，经营者可以通过保持这种材料的库存以使这种供给的不确定在一定程度上得到控制。某些商品可以通过在期货市场上套期保值来防范风险，签订长期合同也可使企业得到一定程度的保护。但是，由于长期合同只有在供应商有能力履约时才有效，因此，它对企业经营提供的保护是有限的。

综上所述，创业者要尽量避免选择进入那些可能会由于原料短缺而导致利润下降的领域。

相对来说，第三产业无须依赖于基本原材料，这是一个有利的因素。只不过，原材料并非是决定企业成败的唯一因素。

在经济繁荣时期，其他公司会以更好的条件以吸引最优秀的员工，那些过于依赖低成本劳动力的企业会发现自己面对的劳动力供给情况非常不妙，一家公司如果在销售或技术上过分依赖某个员工的话，那么，此员工的

离去就会对公司构成一定威胁。

针对上述情况，可以采取一些相应的措施。提高关键员工的待遇可以使公司避免因某个关键人物的突然离去而造成的损失。股票期权、利润分享以及其他优惠条件可以避免骨干员工流失。在对某一行业进行评估时，对于战略要素缺乏控制而产生的风险是一项负面的影响因素。

5. 行业的成长性

这项因素对于那些关注投资安全的创业者具有非同寻常的重要性。对于一个经营领域来说，成长性是一个令人欢迎的特征。

不景气的公司很难盈利。在企业扩张时，通常采用效率高的技术和设备，使得成本得到更好的控制。成长性对于留住高素质的员工也很重要。一般来说，一个行业要么成长，要么萧条，而很少有中间状态。

当评估某一行业的成长性时，销售额的高低并非是一个充分的衡量尺度。销售额的增长可能是由于商品销售数量的增加，也可能是由于涨价，还可能是两者共同作用的结果。那些仅靠提价来实现销售额和利润增长的企业，当其提价幅度超过经济总体通货膨胀幅度时，它就可能由于价格过高而被逐出市场。

曾几何时，由于我国造纸企业能够通过提价来保持盈利，因此成为投资者追逐的热点。但是，纸张价格的持续上涨严重损害了整个行业的竞争优势，市场上国产纸张的份额被进口纸张所占领，同时纸张本身也因出版物向电子化、网络化转移而不得不再压缩产量。

创业者在寻找成长性行业时，应当谨慎从事。处于成长阶段的产业能够为那些在该领域中的公司提供很好的发展前景，但企业成活率是微乎其微的。在改革开放后的一段时期里，彩电行业飞速的增长，使许多大企业纷纷跨入了这一领域。不到十年时间，只有屈指可数的几家站稳了脚跟，绝大多数逐鹿者都退出角逐。在其他领域中也重复着这一过程。

因此，创业者应尽力避免进入这种处于早期成长阶段的产业。即使一家新公司能够快速成长，这种扩张也会带来诸如融资困难以及难以对企业保持有效控制等问题。

当一家公司的规模在整个产业中相对较小，同时拥有特别的竞争优势时，即便在低增长产业中也有迅速成长的可能。

6. 盈利能力

盈利能力是衡量企业成败的另一个标准。获得成功的企业都有一个共同的特征，就是它们都有平均水平以上的盈利能力，这一点保证了他们的高增长率。例如一家回报率为6%的公司在12年内能够实现翻番，但如果回报率提高到20%，在同一期间内，能够实现9倍的增长。

高利润率还具有防御功能。一家具有平均水平以上盈利能力的公司较容易筹措资金，这使得它在经济低潮时期的脆弱性得以降低。另外，盈利能力强的公司还有能力引进降低成本的设备。当整个行业面临严峻的经济形势时，资金能力强的公司能够从较弱的企业那里获得额外的市场份额，这将弥补可能产生的利润降低。

有人说利润是由于未能公平地支付劳动力价格而产生的。不过，大多数盈利能力好的公司向员工支付的工资同样是最高的。

创新是影响企业利润的另一个因素。如果一家企业引入了盈利能力更高的生产方式，在其他竞争者也效仿采用这种方式之前，该企业就可望获得高于平均水平的利润。利润是经济进步的必要因素。在通货膨胀时期，利润与风险和创新之间的关系有些模糊，因此在选择自己的事业时，人们应该选择那些因拥有优质的产品和服务而具有较高的盈利能力的行业。而实际上，太多的人被那些盈利性虽好但风险也高的领域所吸引。

（二）创业决策

1. 影响经营成败的基本因素

在选择自己的事业时，成败与否是由未来决定的。由于将来的情形很难预测，因此就需要了解过去的发展历史。成功的企业经营者熟知影响公司销售与利润的基本因素，其中一些因素会因循以往的趋势延续到未来。而另外一些因素则会发生变化，有些变化几乎无法预测。

例如，全国人口年龄结构的变化趋势可以清楚地描绘出来。也就是

说,只要不发生下述这些情况,即全国大范围的自然灾难、育龄人口观念的变化、避孕方法的新进展或是有关堕胎和绝育的新立法的出现,则年龄结构的变化就很容易预测出来。人口结构变化是影响企业生存的重要因素之一,在很大程度上决定了企业的兴衰。

根据以往情况所进行的预测未能预见到影响因素的变化,使得整个行业陷入了困境的例子比比皆是。像彩电这样的耐用消费品一旦为大多数人拥有之后,其销售量的增长便会放缓。一家实现了市场份额10%~30%增长的公司,会发现30%~90%的增长更加困难。

2. 技术变革中的受益

不可否认,许多诱人的商机来自于技术变革。与人口结构、政治上的变动相比较,技术创新所创造的商机更为广阔。当技术创新发生时,似乎每个人都想一试身手。铺天盖地而来的广告宣传和产品展示使潜在的消费者异常兴奋,他们的兴趣鼓舞了生产者的积极性。有些企业会成为赢家,有些会被排挤出局,还有一些则从来也不曾开张。

对于一家新公司来说,最好不要参与追逐新事物的潮流。这些新潮事物可能超出了你的能力,不会给你带来最佳利益。它可能需要巨额投资,也许只不过是过眼烟云。这时候,时机的把握特别重要,如果你过于匆忙地投入,就有可能错过那些对于赢得市场有重要意义的改进,而行动过迟又会掉队。假如你对自己把握时机的能力和自己的实力没有信心的话,最好不要去赶这个热闹。

除了将技术创新成果转化为某种你所经营的产品以外,你还可以换个角度来考虑问题。你能否将这种新技术运用到企业的运营中使其更为实用?因为我们探讨的是致力于创办新企业,因此首先想到的必然是小企业。小公司通常大多是零售业和服务性企业,这些企业便是我们要运用技术创新来改进服务的对象。

我们以滚刷作为例子,这是一种在家庭地下室中就可以装配的产品,这种“自己动手”的经营模式在向零售商推销时能够同生产油漆及油漆工具的大企业竞争。这种新工具为油漆工匠带来了巨大的好处,借助使用这种新

工具，他们能够更快地完成工作，从而在与使用传统画笔的竞争时能够获胜。大多数油漆匠与其他手艺人一样，拘泥于传统，对于变革或者是无动于衷，或是不情愿地接受变化。因此，那些能够迅速接受变革的人，就可能利用这一点儿获利。当今最成功的漆活承包商是率先采用诸如无气喷枪之类的最新技术的人，与传统的空气喷枪相比，无气喷枪能够喷涂乳胶漆，同时还节约了佩戴面具所需要的时间。

打算自主创业的人，应该密切关注那些公布技术进展的产业新闻。要对每一种进展进行分析，判断从哪种经营行业中能够获益。对于创业者而言，最明显的机会并不一定是最好的机会，因为容易招来过多的竞争者，进一步的分析通常会揭示出不为一般人所注意的不明显的机会。

3. 竞争的规避

获取高额利润的公司有一个共同的特点，就是他们都拥有可以使自己免受竞争冲击的保护性措施。有时他们控制着主要原材料，或者拥有地域上的优势，而有时则仅仅是由于他们是行业中规模最大的公司，具有成本上的优势。掌握着某种特殊技术也是在行业中称雄的重要因素之一。

小企业很少能具备上述优势，但仍然能够在竞争中表现得与众不同。对于小企业来说，在质量、可靠性以及建立与顾客和谐关系等方面有良好的声誉是非常重要的。由于规模的原因，小企业更容易了解顾客的需要，也能够更灵活地满足这些需要，这种优势在某些特定的行业中尤为明显。创业者们应当选择那些存在着某种免受竞争冲击的保护因素的领域发展。

4. 个人的兴趣

在选择自己所要从事的项目时，不管这一领域从客观上看多么具有吸引力，创业者都不能忽视自己的喜好。一个人不仅是为挣钱而工作，他还要追求工作的趣味和个人成就。每一项工作对于不同的人而言有着不同的吸引力。究竟哪种事业对自己最具有魅力，每个人自己必须做出选择。

创业者在创业时要仔细考虑影响创业成败的有利或不利条件。通常喜欢做的事情我们就容易把它做得最好，因此甚至可以说一个人在某项事业上能否获得成功，取决于创业者本人是否真正喜欢它。当然，这只是其中一方

面因素，但不管怎么说，这个问题至少和其他问题同等重要。

5. 该行业是否容易进入

在某一行业中成功或失败的概率在很大程度上取决于进入该领域的难易程度。进入某一行业越容易，竞争就会越激烈，失败的可能性也越大。

未来的创业者面临着一条狭窄的道路。一方面，某些行业虽富有吸引力但却难以进入，在这些领域里，竞争会稍缓和一些。还有许多行业非常容易进入，如果大家都能够毫不费力地进入这一领域，大家都将无利可图。即使这一行业曾经利润丰厚，当人满为患时，僧多粥少是不能保证未来的利润像过去一样诱人。

以下是一些形成进入障碍的因素：

(1) 资金。

- ①用于购买（或租用）企业经营的场所和设备。
- ②用做运营资本。
- ③用做开业费。

(2) 专有技术及诀窍。

- ①技术上的。
- ②营销上的。
- ③管理上的。

(3) 法律事项。

- ①许可证。
- ②专卖证。
- ③排他性合同。
- ④版权。

(4) 地理位置因素：战略位置。

(5) 营销。

- ①品牌名称。
- ②有效沟通。
- ③已有的消费者基础。

④分销渠道。

(6) 对关键原材料的控制。

(7) 低成本生产设施。

如果不具备以上的一项或几项战略优势的话，企业将直面激烈的竞争和微薄的利润。其中的一些因素和资本，对小企业家来说难以构成保护，而另外一些因素则为小企业把握自己的命运提供了难得的机遇。例如，对专利、商标和版权的保护使其拥有者能够减少竞争。无论这些所有者是否参与了对该商品的生产，由于他或她所处的这种“收费站”的位置，也能从被保护对象的收入中获得分成。

表1-1将帮助创业者确定自己正在考虑的生意是否具有吸引力。

表1-1选择创业行业评估表

1. 该行业是否为季节性的？

(1) 是否依赖于临时工？

(2) 销售是否集中于一年中某一段时间内？

(3) 一年中的库存是否存在很大波动？

(4) 在某一季度是否没有盈利？

2. 该行业是否对经济周期很敏感？

(1) 销售数量在最近的经济衰退年份中是否出现下降？

(2) 衰退期间销售额是否出现下降？

3. 该行业是否受到了过度的管制？

(1) 列出对企业进行监督的各种管制机构：

(2) 列出所需的各种许可证：

(3) 列出必须缴纳的各种税费：