

小微企业 创业 实操工具箱

李卫民◎编著

一本企业家的智慧指南
有了它，离创业成功就更近一步

CHUANGYE

北京工业大学出版社

小微企业 创业 实操工具箱

李卫民◎编著

XIAO WEI QIYE CHUANGYE SHICAO GONGJU XIANG



北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小微企业创业实操工具箱 / 李卫民编著. —北京:
北京工业大学出版社, 2017.10

ISBN 978-7-5639-5653-1

I. ①小… II. ①李… III. ①中小企业—企业管理—
通俗读物 IV. ① F276.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 213674 号

小微企业创业实操工具箱

编 著: 李卫民

责任编辑: 张 悦

封面设计: 艺点视觉

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 邮编: 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印 张: 27.25

字 数: 338 千字

版 次: 2017 年 10 月第 1 版

印 次: 2017 年 10 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-5653-1

定 价: 49.80 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前言

党的十八大明确提出，要加大创新创业人才培养的支持力度。十八届五中全会指出，必须把创新摆在国家发展全局的核心位置，让创新在全社会蔚然成风。李克强总理反复强调“大众创业、万众创新”（“双创”）是一个推动创新发展的有效途径和选择，他特别强调，“双创”是小微企业的生存之路。小微企业是我国国民经济和社会发展的基础，是工业经济的重要力量和活力所在，在扩大就业、增加税收、改善民生等方面发挥着不可替代的作用。如何把小微企业发展与“创新”“创业”密切联系起来，使“创新”成为推动小微企业发展的强大动能，使小微企业真正成为“双创”的载体与平台，是我们在发展小微企业时需要认真面对和思考的问题。

“双创”是国家基于转型发展需要和国内创新潜力提出的重大战略，旨在优化创新创业环境，激发蕴藏在小微企业中的无穷智慧和创造力，让那些有能力、想创业创新的人有施展才华的机会，实现靠创业自立，凭创新出彩。国家为推进“双创”已经出台了很多政策，在很大程度上



改善了小微企业创新创业环境，人们选择就业或创业的余地增加了，在不少领域出现了很多创业创新亮点，新的经济增长点也不断涌现，“双创”在支撑经济和社会发展中的作用日趋凸显。

目前我国小微企业创业发展得如火如荼，但是由于受到国际、国内异常严峻和复杂多变的宏观经济形势影响，小微企业经营运作面临着诸多困难。为全面了解我国小微企业的发展现状，剖析创新发展障碍，探索创业发展对策，我们编写了这本《小微企业创业实操工具箱》，旨在推动小微企业成为“双创”的重要载体，实现成功创业，形成新的经济增长点。

本书将理论与实践相结合，深入浅出，内容翔实，具有超前性和时代感。全书共分为12章，即创业者的条件与创业基础、创业融资与创业风险投资、小微企业的人力资源管理、小微企业的组织管理、小微企业的战略管理、小微企业的营销管理等，全面而具体地呈现了小微企业创业的要点，方便读者熟悉创业运作。相信每一位小微企业管理者通过阅读本书，都能结合小微企业的实际工作环境、自身状况等，真正领悟本书，通过思考有所收益。

本书突出的三大特点：一是实用性，突出可读性、可操作性；二是全面性，内容丰富而全面，涉及小微企业创业实操的方方面面，并结合案例，便于读者轻松掌握和运用；三是新颖性，本书无论是篇章布局，还是形式结构，都新颖、独到，并糅和小微企业创业所必需的最新技能和方法，具有前瞻性与国际化。

目录

第一章 创业准备知识	1
第一节 创业的含义	1
第二节 创业的类型	2
第三节 创业的过程	3
第四节 创业的条件	4

第二章 创业计划书撰写	5
第一节 创业计划书的概念	5
第二节 创业计划书的作用	6
第三节 创业计划书的内容	7
第四节 创业计划书的撰写	8

第1章 创业者的条件与创业基础

一、创业的内涵、类型和过程	003
二、创业精神与创业心态分析	014
三、创业者必备的素质与能力	017
四、创业者创业知识的储备与认知	024

第2章 创业项目与计划书撰写

一、创业环境分析	033
二、创业机会分析	038
三、创业项目选择	044
四、创业项目评估	049
五、创业项目计划书	055



第3章 创业融资与创业风险投资

- 一、创业融资的含义及特点 077
- 二、创业融资的方法及技巧 078
- 三、创业者融资的注意事项 091
- 四、创业风险投资的选择与评估 093

第4章 企业法律形态与申办注册

- 一、企业的法律形态及选择 103
- 二、企业命名及经营场地的选择 107
- 三、申办条件与登记注册流程 113

第5章 小微企业的人力资源管理

- 一、初创期人力资源管理的不足 121
- 二、企业人力资源管理的职能 122
- 三、小微企业初创期人力资源管理 124

第6章 小微企业创业团队管理

- 一、小微企业创业团队概述 137
- 二、小微企业创业团队组建 144
- 三、怎样打造优秀的创业团队 147
- 四、创业团队的沟通与管理 155
- 五、创业团队冲突的解决与处理 163



第7章 小微企业的组织管理

一、组织认知与理解	175
二、企业的组织结构	178
三、企业主要部门及职责	184
四、企业的主要岗位职责	187

第8章 小微企业的财务管理

一、创业期的财务管理	199
二、成长期的财务管理	208
三、怎样规避财务风险	212
四、创业企业纳税须知	221

第9章 小微企业的战略管理

一、战略与战略管理	235
二、企业的战略分析	241
三、企业战略的制订	254
四、企业战略的实施	263

第10章 小微创业的资源管理

一、什么是创业资源	273
二、创业资源的识别	279
三、创业资源的获取	283
四、创业资源的开发	287
五、创业资源的利用	290



第 11 章 小微企业的生产管理

一、生产管理概述	297
二、生产管理战略	305
三、生产计划与生产控制	315

第 12 章 小微企业的营销管理

一、创新营销观念	369
二、营造最佳营销渠道	381
三、产品定价策略	404
四、营销战略管理	411

第1章

创业者的条件与创业基础





一、创业的内涵、类型和过程

创业是富民之本，解决民生问题，出路在就业，关键在创业。创业不仅是创业者自己实现就业，还可以通过发展多元化创业主体和多种创业形式，发挥创业带就业的倍增效应，提供更多的就业岗位，是人民群众增加收入、走向富裕的根本途径。只有创业社会化，才能实现就业最大化。同时，创业是发展之基，创业能够充分挖掘自身潜能，激活各类生产要素，越是创业活跃的地方，经济内生增长机制就越强，发展的基础就越扎实，经济社会发展也就越快。实践充分证明，经济发展的最大动力在民间，从一定意义上说，抓全民小微企业创业就是抓发展。挖掘自身潜力，催生内在动力，充分启动民资、挖掘民力、开发民智，是提升区域竞争力最为有效和直接的途径。

（一）什么是创业

创业是发现、创造和利用商业机会，组合生产要素，创立自己的事业，以获得商业成功的过程或活动。创业的目的就是为了实现商业利润。

从以上定义我们可以看出创业必须要贡献出时间并付出努力（心理与生理），承担相应的财务的、精神的和社会的风险，并获得金钱的回报、个人的满足和独立自主。从概念上看，创业主要强调了四个方面：

（1）创业是创造的过程。创业创造出某种有价值的新事物（产品或服务）。这种新事物必须是有价值的，不仅对创业者本身，而且对于客户、



社会都是有价值的。

(2) 创业需要付出极大的努力。要完成整个创业过程，要创造新的有价值的事物，就需要创业者付出大量的时间和极大的努力。

(3) 承担存在的风险。创业者需要承受不确定性和风险。创业的风险的种类很多，跟企业生产经营环境密切相关，通常的风险一般有企业治理风险、经营运作风险、人力资源风险、财务风险等。

(4) 创业者能获得创业报酬。作为一个创业者，能够获得多方面的回报，如创业可以获得独立自主及个人满足，创业成功带来的金钱的回报，社会给予创业者的社会荣誉等。

(5) 创业是理智的决定，在选择创业之前必须对自身及所处环境进行详细缜密的了解。

(6) 创业是人生的升华。努力的创业者通常都会得到创业的回报，这些回报也许是可观的收益，也许是成就带来的满足，也可能是各种经历沉淀出的智慧，无论是什么，创业都会为人生带来不一样的体验。

(二) 创业的特点及作用

1. 创业的特点

创业活动是勇于承担风险的创业者，通过捕捉商业机会，投入已有的技能知识，配置相关资源，为消费者提供新的产品和服务，并为个人和社会创造价值和财富的过程。创业活动具有以下特点：

(1) 商机导向。

创业活动最显著的特点是创业者发现了有价值的商机。也就是说，创业活动实质上就是识别商机、挖掘和利用商机、实现商机价值的过程。

(2) 资源整合。

创业不是引无源之水，栽无本之木。每一个人创业都必然有其可依



赖的各种有形资源 and 无形资源。建立和拓展资源的能力是一个创业者开展创业活动的必备素质。对创业者而言，智力、想象力及知识、领导才能、沟通能力、人脉资源及社会资本，都是其创业成功的重要资源。但是“资源本身是有一定局限性的，只有通过管理者卓有成效的工作，才能将这些资源转化为成果”。因此，合理地管理这些资源才能成功整合企业运行中的人、财、物三要素，为创业活动奠定基础。

(3) 价值创造。

创业活动的价值在于推动经济社会发展，满足人们日益增长的物质和精神生活的需求。只有突出价值创造的创业活动，才能获得可持续成长的利润源泉。

(4) 超前行动。

“机不可失，时不再来”的创业商机特征，决定了创业活动必须抢抓机遇、跨越发展、超前行动。因为商机之窗的开启时间是有限的，创业者一旦有了创业想法，就要在比较短的时间里快速反应，付诸实践，在创业途中边摸索、边改进，实现创业成功的“弯道超越”。

(5) 创新变革。

创业的本质是创新，其核心在于超越既有资源约束捕捉到商机。创业意味着变革，意味着探寻商机和承担失败的风险，意味着创造顾客需求和改变人们的生活方式。若创业者不寻求变革，不改变思维模式，就难以识别创业机会，也就无法做到创新。对创业者及其创建的企业而言，创新创业的过程永远是“创造性破坏”(creative destruction)的变革过程。创业精神乃创新之母。

(6) 顾客导向。

创业者要瞄准目标市场，须先识别消费者群体，根据顾客需求提供新的产品或服务，创业才有可能成功。这是因为“企业机构的成果是通



过顾客产生的，企业付出的成本和努力必须通过顾客购买其产品或服务，才能转变为收入和利润”。

因此，创业活动的特点可以归纳为七个方面的创造性活动：企业的创造、财富的创造、创新的创造、变革的创造、雇佣的创造、价值的创造、增长的创造。富有创新精神的创业者将创造性、自主性、风险性、收益性完美地展现在商机的捕捉、实现与价值创造的活动中。

2. 创业的作用

(1) 创业可以推动经济发展。

无论国内国外，无论是发达国家还是发展中国家，创业都是经济发展的主要动力之一。推动融知识、技术、管理、资本与创业精神于一体的创业型经济发展，对于促进世界经济实现新的增长具有重要意义。在美国，小企业在创造和经济发展中起着重要作用。中国的小微企业对中国经济持续快速增长起着重要的作用。只要政府加强引导，创业型经济对调整产业结构、转变经济发展方式以及缓解就业压力等都将发挥重要作用。

(2) 创业可以带动就业。

小微企业是我国国民经济和社会发展的力量，是创造就业岗位、吸纳就业的主渠道，对城镇就业的贡献率在 75% 以上。通过创办小微企业开辟新岗位，可以实现更多就业，减少社会就业的压力。

(3) 创业可以促进技术创新。

自主创新离不开创业精神，更离不开由创业家主导、以创新型企业为主体的创业活动。没有创新的创业就不可能有很好的发展，没有创业精神也同样不可能有重大的创新产生。美国在第二次世界大战后有 95% 的重大创新和 50% 的创新来自中小企业；日本一半的技术创新由小企业进行。创新与创业活动作为科学技术最终转化为现实生产力的桥梁，日



益成为我国经济发展的引擎。

(4) 创业有利于素质教育。

创业是素质教育的深化和具体化。目前我国的教育方式侧重在传授知识,而在学生的实践能力特别是创业能力的培养上还有很长的一段路要走。因此,学校要培养大学生的创业思维能力,使其养成创新意识,培养全面考虑问题、从关心自己到关心企业和集体的意识和能力。而创业教育的重要使命就是发掘每个人固有的创新与创业本能,通过“干中学”“用中学”与“互动中学”增强生存之道,养成学生捕捉机会和组织资源的能力,让学生善于利用环境,抓住机会,发展自己。创业教育是建立在素质教育基础之上的新型人才培养模式,需要培养学生具备创新、管理等多种综合能力。因此,创业教育是素质教育和创新教育的深化和具体化,作为一种具体、独特的教育模式来进行创业人才的素质和能力的培养。

(三) 影响创业的因素

创建一个新企业所需具备的条件,就是创业的必备要素。管理学认为,企业可以看作一个由人的体系、物的体系、环境体系和组织体系构建起来的协作机构。因此,组织、环境和人、物是创业活动中不可或缺的要素。

为什么有的人选择自主创业做雇主,而有的人却选择就业做雇员呢?虽然很难有一致的解释,但对能够获得创业要素以及要素之间的相互作用造就诸多创业者创建各具特色的新企业,却取得了一致的认识。下面讨论取得创业成功涉及的四个重要因素。

1. 组织要素

组织要素是创业协作体系的核心。美国管理大师彼得·德鲁克认为:



“组织是能使个人才干得以增值的一种工具。”也就是说，只有通过企业这一组织形式，才能为个人和社会创造出更多更好的新价值。人作为最活跃的生产力要素，必须借助企业的组织形式，才能在创业活动中发挥以下作用：

(1) 决策功能。决策是创业活动的重要职能。它既包括对创业目的的规定，也包括对实现手段的决策。新创企业的成长与发展很大程度上取决于组织决策的正确性和准确性。

(2) 创建组织。创业通常由一个团队来进行，因此，需要对团队进行组织和管理，通过分工与协作，有条不紊地完成创业中的各项活动。

(3) 激励员工。创业需要最大限度地调动每个员工的积极性，因此激励员工为企业目标而奋斗是创业活动的重要内容。人心齐，泰山移。增强创业管理团队的凝聚力，是新创企业提高人力资源管理效能的一项不可忽视的重要工作。

(4) 领导。领导是关键。创业者在创建新企业的过程中，需要扮演多个不同的角色，承担不同的职能，但是，领导的职能无疑是最重要的。群龙无首的企业注定不能成功，创业者作为领导的作用在创业活动中没有任何因素可以替代。具有高超的领导才能是创业成功的必备条件。

当然，也可以从不同的视角对创业所需的要素条件进行归纳总结。例如，蒂蒙斯提出了一个创业管理模式，认为成功的创业活动必须在机会、资源与团队三者之间寻求最适当的配置，并且要随着企业发展而保持动态的平衡。创业流程由机会启动，在取得必要的资源和组建创业管理团队之后，创业计划方能顺利推行。

2. 环境要素

环境的变化决定了创业者可以做什么以及不可以做什么。创业环境因素会影响人们对创业机会的识别和对创业成功可能性的判断，从而影