

国家中等职业教育改革发展示范学校特色教材

创业 案例读本

◎ 主编 雷学远 任素芳



浙江科学技术出版社

国家中等职业教育改革发展示范学校特色教材

创 业 案例读本

◎ 主编 雷学远 任素芳

浙江科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业案例读本 / 雷学远, 任素芳主编. —杭州: 浙江科学技术出版社, 2014. 10

国家中等职业教育改革发展示范学校特色教材

ISBN 978-7-5341-5732-5

I. ①创… II. ①雷…②任… III. ①企业管理—案例—中等专业学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 201594 号

丛 书 名 国家中等职业教育改革发展示范学校特色教材
书 名 创业案例读本
主 编 雷学远 任素芳

出版发行 浙江科学技术出版社

杭州市体育场路 347 号 邮政编码: 310006

办公室电话: 0571-85176593

销售部电话: 0571-85176040

网 址: www.zkpress.com

E-mail: zkpress@zkpress.com

排 版 杭州大漠照排印刷有限公司
印 刷 杭州丰源印刷有限公司
经 销 全国各地新华书店

开 本 710×1000 1/16 印 张 12.25

字 数 213 000

版 次 2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5341-5732-5 定 价 20.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现倒装、缺页等印装质量问题,本社销售部负责调换)

责任编辑 张祝娟

责任美编 金 晖

责任校对 刘 燕

责任印务 崔文红

编 纂 委 员 会

主 任 黄 威

副 主 任 黄伟伟 朱 虹

委 员 (按姓氏笔画排序)

马必荣	叶 盛	刘岳欣	杨 睿	吴 丹
邱丽芬	陈胜昔	陈德水	欧阳洁	郑显虎
胡 若	娄海滨	雷学远		

主 审 黄 威

主 编 雷学远 任素芳

副 主 编 杨光炜 罗芳芳 黄晓蕾 焦伟珍

编 著 者

杨光炜	季燕燕	林 倩	朱 瑚	罗芳芳
胡 若	郑 严	陈蓓蕾	叶一凡	邱丽芬
黄晓蕾	黄晓丽	陈章倩洁	李洪娟	林 鹿
陈 颖	王亮亮	焦伟珍	杨莉丹	

前言

为全面落实国务院《关于大力推进职业教育改革与发展的决定》，教育部、人力资源和社会保障部、财政部联合发文《关于实施国家中等职业教育改革发展示范学校建设计划的意见》，倡导各示范学校深入实践“校企合作”的办学模式与“工学结合”的人才培养模式。为贯彻“工学结合、能力为本”的职业教育理念，我们确立了“立足温州，服务经济，依托行业，工学结合”的办学思路，提出“合适教育，差异发展”的办学理念，把“敢为人先，特别能创业”的温州人精神引入学生素质教育中。

本丛书是温州市职业中等专业学校创建国家中等职业教育改革发展示范学校特色教材，也是学校课程改革结晶。本丛书依托温州轻工业、现代化制造业和现代服务业等支柱产业，创新实践教育模式，发扬了温州人特别能创业的精神，适合职业学校学生使用。

温州人被称为“中国的犹太人”，素以“能吃苦、会经商、善创业”闻名天下。在温州，几乎没有人是不经商的，“经商”已成为温州人生活的一部分，甚至已成为生活趣味的一个重要来源。从某种意义上讲，温州文化就是崇商文化，就是创业文化。经调查，温州市（尤其是城区）中职学生高居榜首的成才愿望就是创业当老板，成为新一代温商。

温州市职业中等专业学校为了适应温州民情，服务地方经济发展，探寻合适的职业教育内容，鉴于温州百姓的创业需求，在学生中开展基于“温商精神”的创业教育，传承并弘扬“敢为人先，特别能创业”的温州人精神和永嘉学派“义利并举”的文化精髓。在实践中，学校一方面引导学生树立正确的世界观、人生观、价值观、创业观、就业观，鼓励学生成长、成人、成才、成功，培养学生树立先就业再择业的观念；另一方面打造学生创业实践载体，学校在原开设的创业实践项目的基础上，确立“校园就是创业园、师生就是创业者、专业群就是创业载体”的观念，建



设校内“生活创业园、文化创业园、科技创业园”，在创业中推进理实一体化教学、项目模块教学、行动导向法的教学，逐步形成“专业引领管理，技能引领经营，创业引领发展”的格局。在日常教学工作中，学校全面实施以商科通识教育和专业教育有机结合的“创业+专业”为基本架构的人才培养方案，将创业指导课纳入公共课程；在实践教学环节，通过案例和考察等实践的方式，介绍“温州模式”，让学生走入真实的温州社会，从小商店到企业，从个体户到企业家，感受实在的创业故事，体会创业精神，培养创业意识。

本书包含创业素养、创业筹备、创业实践、创业感悟四个章节，每个小节分别设有引言、案例启示、案例欣赏、案例点评、讨论与思考等内容。本书力求在浅显生动的文字和生动的案例中，让学生感性认识到诚实守信、执著坚韧、自主学习、通用礼仪等基本的创业素养，懂得在筹备阶段如何把握创业趋势、设计创业计划、筹措创业资金，组建创业团队，在实践阶段严把质量关是企业的生命，营销策略是成功的助推器，客户第一是永恒的真理，团队激励考核是成功的关键，财务管理是企业的核心，品牌经营是企业的最终目标。《创业案例读本》是学校对学生开展商科通识教育的辅助教材，同时可作为课余自学用书。

本书由温州市职业中等专业学校黄威校长担任主审，由雷学远、任素芳担任主编，由杨光炜、罗芳芳、黄晓蕾和焦伟珍担任副主编。其中第一章由杨光炜、季燕燕、林倩、朱瑚编写，第二章由罗芳芳、胡若、郑严、陈蓓蕾、叶一凡、邱丽芬编写，第三章由黄晓蕾、黄晓丽、陈章倩洁、李洪娟、林鹿、陈颖、王亮亮编写，第四章由焦伟珍、杨莉丹编写，本书还得到了示范学校项目建设负责人黄伟伟副校长和其他老师的大力支持，在此一并表示感谢！

由于编写时间仓促，编者水平有限，书中尚有不少疏漏，敬请读者不吝指正。

编委会

2013年6月



目 录 CONTENTS

第一章 创业素养

- 第一节 培养诚信美德 / 1
- 第二节 锤炼坚韧信念 / 9
- 第三节 注重自主学习 / 17
- 第四节 崇尚通用礼仪 / 23

第二章 创业筹备

- 第一节 把握创业趋势 / 33
- 第二节 设计创业计划 / 41
- 第三节 筹措创业资金 / 51
- 第四节 组建创业团队 / 59
- 第五节 规划创业流程 / 68

CONTENTS 目录



第三章 创业实践

- 第一节 严把产品质量关 / 77
- 第二节 注重营销策略 / 87
- 第三节 坚持“客户第一” / 104
- 第四节 激励和考核团队 / 124
- 第五节 管理企业财务 / 138
- 第六节 坚守品牌经营 / 155

第四章 创业感悟

- 第一节 聆听创业感悟 / 169
- 第二节 学写创业计划 / 177

第一章 创业素养

第一节 培养诚信美德

引言

这个世界上没有免费的午餐,天上也不会无缘无故掉下馅饼、创业是一趟充满风险与机遇的刺激冒险,有得有失。有人说商人重利,理应唯利是图,此话不错,但也不对,因为有比利更重要的东西需要被永恒地追捧,那就是诚信!

诚信是中华民族的传统美德,是现代文明的重要标志,是立身、进德、修业之本。

温州商人们在追逐利益的过程中,深知诚实守信是创业之本,是基业长青之根,他们都在努力地做一个诚信的践行者,最终让自己成为一个诚实守信的受益者。

案例启示

8月8日,是温州人的“诚信日”。2002年以来,温州人都要以自己独特的方式进行纪念。温州商人有关诚信的诘问和反思排在了所有商人的前面。商业社会的道德底线在何处?本性逐利的企业怎样看待诚信的价值?道德缺失的商业行为是否会增加整个社会的交易成本?这几个问题摆在了所有企业与商人的面前。“诚信日”是一次检阅,是一次梳理,也是一次有关商业道德的深深思索。翻开温州人写下的诚信故事,探究那些故事背后跌宕起伏的历程,在今天,更有现实意义。



案例 1 有限公司的“无限”责任

案例背景

一位温州商人说：“做人要务实，讲话要真实，做事要诚信，不能骗人蒙人，丧失信用。钱可以创造，但诚信比金钱更重要。不守诚信也许能赢得一时之利，但一定会失长久之利。”

诚信，古人云：“诚者，自然也。”“信者，言其实也。”《辞海》中的解释是：诚实、守信用。古往今来，诚信不仅是做人的基本准则，也是参与社会经济活动时最起码的要求。自从人类社会出现了商品交换，诚信便随之诞生。言而有信，合作才会长久，生意才会兴旺。你若诚信待人，自然也会得到别人真诚的回报。你若言而无信，用坑蒙拐骗的手段来谋取利益，那就只能是一时得逞，做得一档子的买卖，这样的生意自然不会长久，到头来只会是自作自受。

他叫钱金耐，是德汇置业集团董事长，因用三年时间完成了对 2008 年大火中受损商户 100% 的赔偿而被人广为称颂，被看成当代商人的诚信楷模。

案例欣赏

人物简介

钱金耐，1968 年出生，浙江乐清人。第九、第十届全国青联委员，第三届全国优秀企业家；2008 年度世界温州人大会“改革开放三十年——十大风云人物”，2010 年世界温州人“十大年度人物”；新疆工商联（总商会）副会长，乌鲁木齐市人大常委，自治区政协委员，自治区人民政府参事，新疆温州商会名誉会长，新疆温州商会创始人，德汇置业集团有限公司董事长。

企业概况

德汇置业集团成立于 2001 年，始终恪守“德载重任，汇铸永恒”的企业理念和“源于新疆、扎根新疆、回馈新疆”的经营宗旨，十多年来长期致力于中国与俄罗斯等国的国际贸易，积累了丰富的业务经验和社会资源。积极响应西部大开发的战略部署，抓住新疆建设亚欧大陆桥头堡和乌鲁木齐建设现代化国际商贸城的历史机遇，确立“东联西出，西来东去”“内外贸并举”的发展战略，融合东部沿海地区资



金、品牌优势和新疆自然资源、地缘口岸优势,引进“新温州模式”的创新理念 and 市场化机制,已发展成为下设火车头儿童大世界、火车头国际眼镜城、德汇名品广场、新疆羊绒羊毛衫交易大厦、戴维斯德汇物业管理公司、火车头国际商务酒店、温州大酒店、乌鲁木齐饭店、德汇进出口公司、火车头房地产开发有限公司等子(分)公司的集团化民营企业,在中国上海、俄罗斯、中西亚各国主要城市设有分公司。

诚信故事

镜头一

“一层、两层、三层……看着无法控制的大火肆虐,整座大楼都烧了起来,我觉得那火是在烧着我自己的身体。”回想起当初那场大火,钱金耐的眼神仍流露出一丝后怕,十几岁就在新疆打拼的他,感到了前所未有的绝望和悲怆。

让我们将时钟拨回到2008年1月2日那个冬日的傍晚,正沉浸在新年喜悦气氛中的乌鲁木齐被刺耳的消防警报打破。“德汇国际广场失火了!”

大火整整燃烧了68个小时,燃尽了3000多位商户多年经营积累的财富,也带走了5条鲜活的生命,10多亿元的财富瞬间化为乌有,上万人陡然陷入困境。

镜头二

“我十几岁揣着家人凑的300元到新疆闯天下,从无到有,我对那些经营户的生活太了解了。”



“说实话,我真想一走了之。”钱金耐承认自己动摇过,但是想到德汇国际广场那些认识和不认识的经营户,钱金耐最终选择了坚强面对,“我不能让人背后指着脊梁骂。”



但在如何具体落实善后问题上,是先破产再重建还是在企业发展中实现赔偿,钱金耐面临两难的选择。如果选择第一种方式,让作为德汇国际广场投资公司的新疆火车头房地产开发有限公司实施破产,作为股东的德汇置业集团只需依法承担有限的责任,法院不能连带其他资产用于赔偿。这种做法合乎法律,风险最小,成本最低,但受灾商户和产权户所能得到的赔偿,不会超过实际损失额的20%。而如果选择第二个方案,则意味着德汇置业集团将要承担很大的责任,直至完成对受灾商户和产权户损失的全额赔偿,使他们恢复元气,重整家业,实现长期稳定经营。

抉择面前,钱金耐选择了后者。他那时眼前总是浮现3000多个家庭瞬间陷入绝望的景象。2008年1月10日德汇国际广场商户大会上,钱金耐对受灾的商户含泪作出承诺:“哪怕就是砸锅卖铁,三年之内我们要100%地赔付各位的损失。”

话可以很轻松地讲出来,但是面对市场业主和经营户累计近7亿元的赔偿,钱金耐的赔偿之路举步维艰。为了让1000多个家庭看到希望,他投资改造火车头市场,安置受灾经营户恢复生产,暂停利润丰厚、前景广阔的火车头国家二类口岸业务,将库区进行改扩建,建成新的商铺楼,用以安置受灾商户……最难的时候钱金耐卖掉了私车、抵押了别墅,多次往返于浙、新两地筹资。

“感谢那些在我最困难的时候给了我帮助的各级政府和朋友。”谈起那段艰难的时光,钱金耐怀揣着一颗感恩的心。钱金耐始终没有忘记自己的承诺,他决定将德汇国际广场推倒重建。2011年9月19日新落成的德汇名品广场举行交付仪式。1700位产权投资户、使用权户获得了与火灾发生前同等楼层、同等面积商铺的赔偿,钱金耐实现了灾后对“商户100%安置和赔付”的郑重承诺。

案例点评

讲诚信,并不是说说而已,很多人是说起来容易做起来难,然而温商钱金耐却让我们看到了什么叫“一言九鼎”“一诺千金”。怪不得当时在德汇国际广场拥有三个商铺的夏老板,说起钱金耐时竖起了大拇指:“当初他的承诺,我们都没有抱多大的信心,毕竟他也损失惨重,但当赔偿真实地摆在我们面前的时候,我只能说这个人值得信赖。”



讨论与思考

1. “诚信乃立身之本!”你如何理解认识?
2. 案例中温商钱金耐在资产被付之一炬后,如果选择了清盘破产或逃避债务,结果又会是怎样?

案例2 “诚信”绿灯指引“二次创业”

案例背景

温州的发展模式一直都被人关注着,讨论着,很多人都希望能够从中总结出一套温州人创业的金科玉律,但遗憾的是他们都失败了。因为,没有固定可复制的成功模式,只有固定的必须培育的成功要素。

20世纪90年代,温州商人努力摘掉“假冒伪劣”的帽子时,当地政府就提出了“二次创业”的概念,试图解决企业规模小、产品档次、质量低、基础设施滞后等问题。



案例欣赏

人物简介

郑秀康,1947 年出生,浙江温州市人。

康奈企业创始人,任康奈集团董事长,具有高级经营师、高级制鞋工艺师职称,兼任中国轻工业联合会副会长,中国质量协会常务理事,中国皮革工业协会副理事长,中国皮鞋、旅游鞋专业委员会主任。

企业概况

康奈集团有限公司创办于 1980 年,是经国家工商行政管理总局核准成立的无区域企业集团。主营中高档康奈牌皮鞋,兼营涉及皮件、服饰、内衣、商贸、自营出口等领域。企业现有员工 5000 多名,固定资产 4 亿元,占地 160 亩,拥有国际一流水平的制鞋工艺和设备,年产中高档皮鞋达 700 多万双。

康奈集团有限公司已在全国设立了 1700 多家专卖店,并远销欧美、东南亚等二十几个国家和中国香港等地区。从 2001 年元月开始,康奈皮鞋专卖店已开到法国巴黎、美国纽约、意大利罗马、普拉托、米兰、那不勒斯及西班牙巴塞罗那等七个国家的大中城市,成为中国皮鞋行业首个走向国际市场的品牌。目前,占地 160 亩的康奈工业园已拔地而起,它将成为我国具有国际一流水准的制鞋基地。康奈人将继续秉持“以顾客为中心,以用户满意为目标”的经营理念,为我国的制鞋事业作出更大的贡献。

以诚信、以质量立市

在温州,流传着这样一句顺口溜:遇到绿灯,要加速开车;遇到红灯,要绕道开车。说的是温州人敏锐、善于抓住时机、善于寻找解决问题的办法。

如果说改革开放头几年温州人是遇到了绿灯的话,那么到了 20 世纪 80 年代末,红灯出现了。那么温州人是怎么在艰难中使“红灯”又变成“绿灯”呢?答案只有一个,那就是“诚实守信”。

1987 年 8 月,在杭州武林广场,5000 余双温州生产的劣质鞋被一把大火烧光。从这个时候开始,温州制造开始被打上了假冒伪劣的耻辱印记。

“当时温州生产的鞋确实质量不好。”康奈集团常务副总经理周津森如是说,在 1987 年的时候,温州已经有 6000 多家大大小小的鞋厂,而温州却并没有能够支撑这么多鞋厂的技术人员。



伪劣几乎是那个年代温州鞋的通病。“晨昏鞋”就是当时人们对温州鞋的戏称，一双鞋穿一天就坏。

1990年，原轻工业部等六部委联合发出通知，将温州产皮鞋列为重点整治对象。温州鞋成了全国打假的目标。

很多商场开始拒售温州货。有些商场觉得康奈鞋业的郑秀康做的鞋质量不错，但要求其改变产地，才愿意进货，但被郑秀康拒绝了。而当时温州很多中小鞋厂因此停产、消失。

“我的企业也一样陷入困境。”郑秀康说。1987年，他的企业正是向上发展的时候。眼看艰苦创立的事业陷入困境，郑秀康心里既着急又难过。在考察了意大利的鞋厂之后，1989年，郑秀康引进了温州第一条机械化生产线，将手工制鞋转向机械生产。在那个时候，国内的制鞋厂，即便是上海这样发达的城市，也仍然基本是手工为主，而且没有形成规模。1993年，康奈的一双高档鞋卖出400元的价格。同年，康奈拿到了“中国鞋王”的称号。2001年，康奈在中国的鞋厂中脱颖而出，第一个走出国门——在巴黎开设专卖店。这是温州人以诚信、以质量立市，走向世界的一个成功的典型例子。

打击温州假冒伪劣商品成为20世纪80年代末90年代初国家经济发展中的一个重要事件。温州企业也在这样的窘境中寻找新的转变。就在温州的企业家们还在为甩掉假冒伪劣的帽子千方百计想对策时，1992年，温州市政府提出“二次创业”。



抓住时机谋发展

如果说温州市第一次创业是从农村改革起步、推动城市改革的话,“二次创业”则是由城市发展带动农村。在这个阶段,企业的发展更加大胆。

“改革开放胆子要大一些,抓住时机,发展自己,关键是发展经济,发展才是硬道理。”1992年邓小平南方重要讲话让温州企业家有了信心。

从全国来看,10%~20%的服装、鞋,70%以上的剃须刀、锁具、眼镜,90%以上的打火机都来自温州制造,五金制品、低压电器、汽摩配件、陶瓷制品中也有相当一部分产自温州。

案例点评

诚实守信带来了“二次创业”,“二次创业”又带来了再一次的腾飞,在全国其他地方还不知什么是投资时,温州人已经开始了资本的扩张。房地产、煤矿、国有企业改制、水电站,200万温州人在全国各地、甚至海外寻找着各种各样的投资机会。根据当时不完全统计,在温州,民间资本就高达6000亿元。



讨论与思考

1. 武林门“火烧温州鞋”事件凸显出当时温州产品质量问题,请问是什么原因导致了这么严重的质量问题的产生?
2. 为什么会有很多人对温州经济的未来抱有不乐观的态度?



知识链接

诚信就是诚实守信,即言行与内心一致,说话算话,言而有信。它是做人之根本,社会之根基。

诚信是人生之舟的桨,有了诚信,人生的航船才能安全行驶,到达理想的彼岸。

信任从何而来?我们每个人都希望得到别人的信任,但得到别人信任的前提是你对他人的践约履诺。简单地说,别人对你的信任来自于你的诚实守信!如果自己诚实守信,你就获得了被人信任的保证书。

我们应该如何做呢?

1. 诚信需要智慧。讲实话要区分场合,实话要讲,但是得考虑表达的方式,不能不尊重别人。诚实并不是说在任何情况下都得把整个真相讲出来。在某些特定的场合,当我们知道真相会伤害别人的感情时,真诚、善意的掩饰更能显示对他人的关爱和尊重。

2. 诚信需要勇气。坚持诚信,有时需要付出巨大的代价,甚至受到不公正的对待。坚持诚信,在特殊时刻还需要特别的勇气。

【创业语录】

即使是口头承诺,神也可以听见。

——犹太商人

你必须以诚待人,别人才会以诚相报。

——李嘉诚

求珍品,品味虽贵必不敢减物力;讲堂誉,炮制虽繁必不敢省人工。

——“同仁堂”里看诚信

信用既是无形的力量,也是无形的财富。

——松下幸之助

第二节 锤炼坚韧信念

引言

面对困难,逃是软弱的表现,避是消极的状态。只有挑战困难才会成为战胜困难的勇者。相信自我,相信成功,相信世上没有完不成的事,只有做不到的人。让我们用一百倍的勇气,挑战困难,以百倍的信心迎接未来。也许自己还会面临失败,但一种执著会推动着我们去生活做强者,做一个成功生活的人。靠一份坚韧,绝不放弃耕耘。

翻开温商历史,无数纵横商场的风云人物,虽创业的领域与路径均不一样,但只要认真研读,细细品味,你会发现这些温州商人身上都有坚忍执著的品质与虔诚的、永不放弃的信念,正是因为他们,才让温商精神得以名扬四海;正是因为他们,才让温商精神不断传承与延续。