



Chuangye

创业行动纲领

Xingdong Gangling

赵学凯 赵芳 著

中国财经出版传媒集团



经济科学出版社
Economic Science Press

本书为 北京市属高等学校人才强教计划资助项目 (PHR201007208)
国家级实验教学示范中心资助项目

创业行动纲领

赵学凯 赵 芳 著

中国财经出版传媒集团
经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业行动纲领 / 赵学凯, 赵芳著. —北京: 经济科学出版社, 2016. 9

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7358 - 1

I. ①创… II. ①赵…②赵… III. ①创业 - 研究
IV. ①F241.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 249245 号

责任编辑: 王东岗

责任校对: 徐领柱

责任印制: 邱 天

创业行动纲领

赵学凯 赵 芳 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京万友印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 13.75 印张 250000 字

2016 年 10 月第 1 版 2016 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 7358 - 1 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 侵权必究 举报电话: 010 - 88191586)

电子邮箱: [dbts@ esp. com. cn](mailto:dbts@esp.com.cn)



前言

“大众创业、万众创新”已经成为当下时代主旋律之一。在中国的历史上，“创业”作为人们的一种经济行为，从来没有像今天这样受到社会的广泛关注。从党和国家领导人，到普通百姓，越来越多的人认识到，我们国家要成为世界强国，必须要营造一种有利于发挥人们创业潜能的环境。

但什么是创业？如何创业？关于这类问题，可谓仁者见仁、智者见智，每个人都有自己不同的理解和答案。比较典型的观点认为，创业就是自己创办个企业或开个店，自己为自己打工，自己做老板，小到自己开店、摆摊、做小买卖，大到创建规模较大的新企业。虽然这些行动都可称为创业，但其中的差别却很大。同样是开一家快餐店，有的创业者就能将其做成全国连锁，甚至成为上市公司；有的创业者一辈子一直就在原地经营，从未超越过自我。同样是创建一家公司，有的公司创业不久就倒闭了，有的创业者却将公司做成世界级名企。此外，创业者不仅有像俞敏洪、李彦宏这样的辞职下海，利用自身资源白手起家的自主创业者，还有像董明珠、王选这样的在原单位利用现有资源开拓创新的创业者。大量事实表明，追求卓越的成功创业者在商业智慧和综合能力上明显高人一筹。如今，希望自己成为一名成功的创业者已经是越来越多人的梦想。但要成为一名真正的企业家型创业者并不是一件容易的事。创业仅有热情和激情是远远不够的，没

有认真的态度、开拓创新能力、艰苦奋斗的精神和掌握必要的经营管理、市场营销、公共关系、消费心理、法律法规、金融财务等方面的知识，盲目创业往往会导致失败。

笔者是从2004年开始为本科学生讲授《创业基础与实践》课程的，期间还为本校研究生开设了《创业投资基础与实务》课程。这两门课程分别从不同角度研究并阐述了创业活动，前者研究并阐述的是如何创业并将新创企业做大做强；后者研究并阐述的是如何评判一个创业项目能够做大做强并为之提供必要的资金支持。随着教学进程的展开和对创业的深入研究，我对创业内涵的认识也在不断深化和提高。同时我也注意到，相当多的创业者仅凭一时冲动，在缺乏掌握必要的创业相关知识的条件下，盲目创业而导致失败的现象。为了有助于人们理性创业，少走弯路，我逐渐萌生了将教学心得结合具有普遍规律性和行之有效的创业方法进行汇总并编写成书的念头。因部分内容专业性较强，本书的创业融资、创业企业财务管理、创业相关法律问题等相关章节的撰写任务交由赵芳女士（Jennifer Zhao）完成。赵芳女士是美国注册会计师，原在美国普华永道会计师事务所任高级审计师，现就职于美国德勤会计师事务所资产证券化部门并担任经理，专注于大型金融机构和投资银行，拥有多年财务管理和咨询经验。

本书的特点之一是在区别分析的基础上，强调创业者要努力追求事业型创业，力争做企业家式的创业者。首先，根据创业者的动机不同，笔者将创业分为生存型创业和事业型创业。生存型创业通常是创业者把创业作为其不得已而做出的选择，创业的目的更多是为维持生计，往往以短期利益驱动为主，依靠创业为自己的生存谋求出路，这种创业具有很大的被动性。而事业型创业是创建基业或创建能展示自己价值的事业过程。具体讲就是在发现、把握或创造商机的基础上，通过创新产品或服务，依托创业

团队，实施一系列恰当的商业模式，承担一定风险，将各种资源整合并加以合理利用，创造新价值并取得预期收益的过程。事业型创业者往往将创业当做自己终生追求的事业，在造福社会，实现事业梦想和基业长青过程中，实现自身的价值。事业型创业具有很大的主动性和创新性，其为社会可能做出的贡献要远远大于生存型创业，显然，社会应大力倡导和支持事业型创业。

其次，根据创业追求格局的不同，笔者又将事业型创业者分为工匠式创业者和企业家的创业者。工匠式创业者并不太在意追求大的创业格局，他们对现代企业管理机制和商业经营知识了解甚少，他们往往通过工作获得金钱，但并不为钱而工作。他们代表着一种独善其身的气质，创业是其人生态度的表现，他们对自己提供的产品或服务孜孜以求臻于完美、精益求精。而企业家的创业者往往更加志存高远，格局更大。具有企业家精神的创业者，能凭借其超凡的个人能力和商业智慧来改变一个企业的发展路径，挽狂澜于即倒，变劣势为优势，化优势为胜势。他们有着清晰的愿景和商业经营知识，有着强烈的使命感和责任感，不畏艰险，百折不挠，对自己的能力和创业项目充满信心，不放过任何开拓创新的机会。

本书第二个特点是尽可能突出基于创新的创业。我们知道，创业需要创新作支撑，没有创新的创业将是死水一潭，创业的发展空间也会很有限。同样，没有落实到创业的创新仅是空中楼阁，也只能停留在发明、技术专利、学术论文或理念阶段，创新就成为空谈。以苏联为例，他们有着强大的科技力量，技术创新水平很高，曾经第一个把人类送到月亮，但是其创新发明严重与创业脱节，创业活动水平低，科学家们或创业者们无法成功地将科技创新通过创业导入市场，导致经济系统运行不畅而垮台，严重影响了经济增长和社会发展。为此，本书结合企业家的创业者在创

业过程中所表现的洞察力、开拓创新精神、组织管理和资源整合能力等的案例，介绍了一些如何形成创新思路、创造创业商机并引发创业行动的有效方法。

本书第三个特点是内容力求充实。为减少创业盲目性，提高理性创业水平，降低创业失败风险，本书以事业型创业为主线，力争将创业过程可能涉及一般规律和相关知识进行系统梳理并展现在读者面前。全书共分14章分别做了介绍，主要包括：做企业家式创业者、创业商机的发现与创造、创业商机的评估与筛选、创业资源及整合、创业模式选择、创业团队建设、创建有效的商业模式、市场开拓、创业融资、创业相关法律问题、创业企业财务管理、新创企业的发展等，这些内容基本上涵盖了事业型创业过程可能涉及的相关知识与实务。

本书第四个特点是尽量做到理论联系实际。事业型创业活动是一个非常复杂的开拓创新、建立基业的艰辛过程，需要大量商业智慧、经验积累和综合能力的有效发挥。以笔者个人的知识和能力要在本书中讲透如何解决创业实际问题是力所不能及的。幸运的是，为了尽可能做到理论联系实际，在本书的写作过程中，作者不仅借鉴和参考了大量的国内、国外的有关创业的专著和案例，包括从网络上获得很多信息，从中获得很多启迪和收益，而且还得到了不少业内专业人士和一些成功创业者的大力帮助。针对写作中所需要描述的创业实际问题，作者多次咨询了北京康邦科技股份有限公司（创业板IPO已开始排期）董事长王邦文先生、北京南北软件科技开发有限公司（新三板上市公司）董事长彭易清先生、用友新道科技有限公司（新三板上市公司）副总裁马德富先生、北京东方迪格科技有限公司总经理达汉先生、北京华普亿方科技股份有限公司总裁傅鹏先生等等，他们针对作者所提出的问题，都毫无保留地介绍了自己的亲身经历和公司实际做法，

对充实本书案例深层次内容提供了有力支持。

本书作为一本针对事业型创业的行动纲领，其目的是使准备创业的人士在实施创业活动的同时，能比较轻松的掌握与领会创业的相关专业知识与实际业务。由于其贴近创业教育的实际所需，因此也可以作为高等院校开展创业教育的基本参考读物之一；也可作为研究创业教育的指导教师提供参考。

在本书的编写和出版过程中，得到了北京工商大学学校领导、教师和经济科学出版社编辑们的大力支持和帮助。北京工商大学副校长李朝鲜教授、教务处处长魏中龙教授一贯高度重视我校创业课程建设，从而有效地推动了对创业教育问题的研究；学校原文科实践中心主任秦艳梅教授一直非常关注本书的撰写和出版，并提出了不少建设性指导意见；北京工商大学创业课程骨干教师黄婉秋、张元红等老师为配合本书的写作，认真收集和整理了大量相关案例资料，对丰富本书案例来源做出了很多贡献，为本书增色不少；同时，我还要感谢我在学校的同事与好友王洋教授、王真教授、卢奇教授、周莉教授、洪涛教授等，感谢他们在本书编写过程中给予我很多有益的启发。此外，也特别鸣谢经济科学出版社王东岗编审对本书的出版与发行投入了大量的时间和精力。如果没有他们多方面的鼎力相助，此书的出版不可能顺利完成。在此，谨向所有提供帮助的单位、个人及出版单位致以最诚挚的谢意！

不得不承认，相对于其他学科而言，创业理论与实践还有很多不成熟之处，再加上作者水平和时间有限，疏漏在所难免。希望广大读者对本书的不足之处提出批评指正。

赵学凯 赵芳

2016年8月

第一章

导论 / 1

第一节 有关创业的历史观点 / 1

第二节 创业的真谛是创建事业 / 2

第三节 事业型创业的实现条件 / 6

第四节 事业型创业的主要形式 / 8

第五节 创业的一般过程 / 12

第二章

做企业家型创业者 / 15

第一节 企业家 / 15

第二节 两种不同的创业者 / 17

第三节 成为企业家型创业者的回报和挑战 / 22

第三章

创业商机的发现与创造 / 25

第一节 创业商机 / 25

第二节 发现创业商机 / 27

第三节 从环境变化中发现创业商机 / 28

第四节 从热点中发现创业商机 / 33

第五节 从不满意中发现创业商机 / 36

第六节 从不方便中发现创业商机 / 37

第七节 创造创业商机 / 38

第四章 创业商机的评估与筛选 / 42

第一节 创业商机可行性分析 / 42

第二节 波特五力分析模型 / 50

第三节 SWOT 分析 / 53

第四节 本量利分析 (Cost - Volume - Profit Analysis, CVP 分析) / 57

第五章 创业资源及整合 / 62

第一节 创业资源 / 62

第二节 创业者个人资源 / 64

第三节 创业者外部资源 / 66

第四节 资源整合 / 69

第五节 发挥资源杠杆效应 / 71

第六章 创业模式选择 / 73

第一节 加盟连锁企业 / 73

第二节 通过收购现成企业创业 / 75

第三节 通过承包经营进行创业 / 76

第四节 通过购买特许经营权创业 / 78

第五节 通过做代理商进行创业 / 80

第六节 白手起家自主创业 / 81

第七节 互联网创业 / 84

第七章 创业团队建设 / 87

第一节 创业需要合伙人 / 87

第二节 选择合伙人 / 89

第三节 股权安排 / 92

第四节 团队的创建 / 93

第五节 留住骨干员工 / 95

第八章 创建有效的商业模式 / 102

第一节 商业模式的内涵 / 102

第二节 商业模式的构成 / 103

第三节 创造价值内涵 / 107

第四节 商业模式创新 / 108

第五节 商业模式创新的特点 / 111

第六节 比较典型的商业模式创新 / 111

第九章 撰写商业计划书 / 115

第一节 商业计划书的作用 / 115

第二节 商业计划书的初步编写 / 117

第三节 正式商业计划书的编写 / 118

第十章 市场开拓 / 128

- 第一节 什么是市场 / 128
- 第二节 细分并确定目标市场 / 130
- 第三节 产品/服务定位 / 132
- 第四节 营销组合策略 / 133
- 第五节 市场开拓策略 / 137

第十一章 创业融资 / 143

- 第一节 两类不同的融资 / 143
- 第二节 债务融资的主要形式 / 145
- 第三节 权益融资的主要形式 / 148
- 第四节 新创企业首轮融资时应注意的问题 / 151
- 第五节 融资多少和时间的确定 / 153
- 第六节 融资风险及控制 / 155
- 第七节 新创企业融资时的估值 / 156

第十二章 与创业相关的法律问题 / 161

- 第一节 初创企业所涉及的相关法律问题 / 161
- 第二节 处理劳动关系的相关法律问题 / 164
- 第三节 创业市场准入涉及的相关法律问题 / 165
- 第四节 经济交往过程中所涉及的法律问题 / 166
- 第五节 创业过程知识产权保护相关法律问题 / 168
- 第六节 专利的申请 / 171

第十三章 新创企业的财务管理 / 174

- 第一节 新创企业进行财务管理的必要性 / 174
- 第二节 新创企业的财务管理问题和困境 / 175
- 第三节 资产管理与配置 / 176
- 第四节 现金流和成本 / 177
- 第五节 创业者要学会读懂三大财务报表和财务分析 / 178
- 第六节 财务管理过程 / 182

第十四章 新创企业的发展 / 186

- 第一节 初创期的经营管理 / 186
- 第二节 新创企业成长期的经营管理 / 190
- 第三节 企业发展进入稳定期的经营管理 / 191
- 第四节 企业进入衰退期的经营管理 / 193

附录一 创业合作协议书（仅供参考） / 196

附录二 软件开发（委托）合同 / 199

参考文献 / 205

第一章

导 论

中华民族文明发展历史有五千多年，曾经为人类做出过很多重大的贡献，“四大发明”就是其中杰出的代表作。但是，近代以来，在推动世界社会文明进步的成果中，来自中国的贡献率却少之又少。人们不禁要问，为什么中国人如此勤奋努力，如此劳碌辛苦，却很少有原创性与创新性的杰作奉献给社会？人们可以摆出很多原因，但其中一个不可忽视的重要原因就是中国人长期缺乏创业精神和创业能力。我们太习惯于按照现成的惯例行事，突破传统并创新往往被视为离经叛道，不合时宜。

第一节 有关创业的历史观点

创业这个概念很早就在国外被提出来了，但是直到 20 世纪 80 年代以后才逐渐热起来。早在产业革命时期，通过技术创新提供了连续发明和创业的推动力，从而使 19 世纪成了创业活动的多产时期。19 世纪早期，当吉恩·巴普蒂斯特赛（Jean Baptiste Say）提出创业所得的利润与拥有资本而产生的利润是不同的、是相互独立的这一理论后，把创业过程看做是一系列独特活动的观点逐渐引起人们关注。

在 20 世纪 30 年代中期，经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）提出，创业包括创新和未曾尝试过的技术，特别是他提出了“创造性毁灭”在创业中的重要作用。熊彼特认为，创造性毁灭就是用相应的更好的

产品、工序、观念和企业，来替代现存的产品、工序、观念和企业的过程。通过创造性毁灭的过程，旧的和过时了的方法和产品会被更好地来代替。通过对旧的方法和产品的毁灭迎来对新的方法和产品的创造。他还认为，企业家们是创造性毁灭过程背后的驱动力，他们是把突破性的思想和创新带入市场的人。由此，创新和独特性的概念成为创业活动不可分割的部分。

20 世纪经营管理大师彼得·德鲁克（Peter Drucker）为创业的概念添加了新的观点，他认为，创业是企业家们对机会的认知和采取的行动。德鲁克提出，创业不仅仅是在有蓝图的情况下发生，也会作为对企业家如何看待未曾使用、未曾开发的机会的一种回应而产生。

尽管人们研究创业理论已经多年，但对创业的认识仍然在发展中。进入 21 世纪后，研究者们仍在继续研究企业家精神及其创业现象。

第二节 创业的真谛是创建事业

创业是当今的一个流行话题，但是，对于如何理解“创业”的真谛却有着各种不同的解读。比较典型的观点认为，创业就是自己创办个企业或开个店，自己为自己打工，自己做老板。小到自己开店、摆摊、做小买卖，大到创建规模较大的新企业。其实，虽然这些都可称为创业，但其中的差别很大。区别的关键是创业所追求的目标和格局是什么。例如，生存型创业者往往把创业作为其不得已而做出的选择，创业只是为维持生计。对这类创业者来说，所有的其他职业选择不是没有就是不满意，他必须依靠创业为自己的生存谋求出路，这种创业具有很大的被动性。通常，生存型创业者大多只是在重复其他人已经做过的事，既没什么创新，也没太多新知识和新技术含量，更谈不上引领新需求，广泛造福社会，只要有点资金，一般人都能干。如开个小店、做个小买卖之类的创业往往是生存型创业者自谋生路的选择。

为有别于此，本书重点阐述的是另一种类型的创业——事业型创业。事业型创业的本质是创建新基业或新事业。其基本内涵是：在资源有限的条件下，创业者在发现、把握或创造商机的基础上，通过创新产品或服务，依托创业团队，实施一系列恰当的商业模式，承担一定风险，将各种资源整合并

加以合理利用,创造新价值并取得预期收益的过程。事业型创业与生存型创业的根本区别就在于追求目标的不同,前者追求的目标是尽可能多地造福社会,实现事业梦想和基业长青;而后者则只是为解决自身的生存问题。

事业型创业的本质关键有三点:一是建功,二是立业,三是创新。

所谓“建功”体现了创业者为社会做贡献并建立功勋业绩的追求。建功是一个从无到有、从小到大、从弱到强的建设与发展的动态过程。事业型创业的特征是强烈的社会责任感,不断为社会创造价值,通过追求大的格局,整合并发挥多种创业资源的协同效应,以求为社会带来更多福祉。因此,其对社会的贡献和影响也深远而重大。而生存型创业大都是低创新、低成本、低门槛、低风险、低利润的创业,主要集中在餐饮、副食、百货等微利行业,创业目的大多仅仅是为了养家糊口,补贴家用。如摆摊、开一小店等。因此,对社会的贡献度非常有限。

所谓“立业”,是指创业者以成就大业为己任。对事业的追求往往表现在创业者志存高远,以追求造福社会大量客户为目标,创业者所从事的往往具有一定目标、规模和系统的对社会发展有影响的活动。例如,同样是开旅馆,沈南鹏等人就可把如家快捷酒店搞成一个品牌,不仅在管理经营上独树一帜,而且将其模式通过连锁店形式推广到了全国各地。

所谓“创新”,是事业型创业的精华所在。创新精神的实质是“做不同的事”。创新意味着差异,而不是标准。通过创新,创造出独一无二的产品,尝试独一无二的方法。创新的概念可追溯到熊彼特,他提出创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。他认为,创新具体有5种形态:开发出新产品、推出新的生产方法、开辟新市场、获得新原料来源、采用新的产业组织形态。德鲁克(1993)在《创新与企业家精神》中谈道:“创新活动赋予资源一种新的能力,使它能创造财富。”德鲁克在这本著作中还列举了分期付款这一创新举措,这一创新有利于人们用未来的收入购买现在急需但却支付不起的物品,从而大大促进了市场的消费和生产。显然,创新主要通过改进、完善、更新换代以及新方法的引进等,从而实现差异化。而生存型创业的特征是不太在意追求创新,资源需求比较少,创业普遍采取模仿或照搬照套他人的做法。

一般来说,事业型创业者分为工匠式创业者 and 企业家式创业者。工匠式

创业者并不太在意追求大的创业格局，他们对现代企业管理机制和商业经营知识了解甚少，他们往往通过工作获得金钱，但并不为钱而工作。他们代表着一种独善其身的气质，创业是其人生态度的表现，他们对自己提供的产品或服务孜孜以求臻于完美、精益求精。而企业家式创业者往往更加志存高远，格局更大。具有企业家精神的创业者，能凭借其超凡的个人能力和商业智慧来改变一个企业的发展路径，挽狂澜于既倒，变劣势为优势，化优势为胜势。他们有着清晰的愿景和商业经营知识，有着强烈的使命感和责任感，不畏艰险，百折不挠，对自己的能力和创业项目充满信心，不放过任何开拓创新的机会。

为了说明上述观点，我们可分析一下全世界快餐领域最为成功的创业案例——麦当劳创业。1937年，在洛杉矶以东的一个偏僻地方，麦当劳兄弟俩开设了世界上第一家麦当劳汽车餐厅。在兄弟俩的精心努力下，餐厅生意越做越好，成为远近闻名的快餐店，一年就可以赚上十多万美元。在当时，这是相当可观的收入。对此，兄弟俩早已是心满意足了。同样是这家麦当劳餐厅，自1955年后，却因为一个人的出现而逐渐发生了根本性的转变。这个人就是瑞·克罗克。当时他是一位奶昔设备推销员，时年五十三岁。一次偶然的机会，他得知有一家名为麦当劳的餐厅一下子订购了八台奶昔设备，而当时其他餐馆一般也就买一两台。于是，好奇的克罗克便动身前往洛杉矶，想具体了解一下这家餐厅订这么多设备的原因。

当克罗克走进这个仅此一家、别无分号的麦当劳餐厅，发现这里食客盈门，生意兴隆，一年就可以赚上十多万美元。面对这一情景，他立刻有了扩张麦当劳的想法。尽管他最初的本意是希望借助麦当劳的扩张，扩大自己奶昔设备的销路，但他很快就从中发现了更大的商机。事实上，作为一个精明的推销员，克罗克比麦当劳兄弟更加清楚麦当劳餐厅的市场巨大发展潜力和价值。克罗克知道，像麦当劳这样干净卫生、经济实惠、品质优良、方便快捷的餐馆，正好适应当时美国日益普遍的小家庭家人一起出门次数增多，生活节奏加快所引发的新需求。他认为，快餐服务一定会大受欢迎。他特别注意到郊区年轻家庭巨大的市场潜力，因为当时为这一市场提供服务的餐馆很少，麦当劳正好可以填补这个空白。另外，开设一家麦当劳餐馆的费用当时只需7.5万美元，用特许经营方式实在是再合适不过了。只要能够得到麦当