

创

小企业创办

(第2版)

◎ 主编 赵毅



北京理工大学出版社

BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

“十三五” 高等教育课程改革项目研究成果

小企业创办

(第2版)

主 编 赵 毅

副主编 唐跃英 顾秩铭 王 丽

版权专有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

小企业创办 / 赵毅主编. —2 版. —北京: 北京理工大学出版社, 2017. 3

ISBN 978-7-5682-3763-5

I. ①小… II. ①赵… III. ①中小企业-企业管理-高等学校-教材 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 040505 号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号

邮 编 / 100081

电 话 / (010) 68914775 (总编室)

(010) 82562903 (教材售后服务热线)

(010) 68948351 (其他图书服务热线)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 /

开 本 / 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 / 12

字 数 / 282 千字

版 次 / 2017 年 3 月第 2 版 2017 年 3 月第 1 次印刷

定 价 / 39.80 元

责任编辑 / 周 磊

文案编辑 / 周 磊

责任校对 / 周瑞红

责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题, 请拨打售后服务热线, 本社负责调换

再版前言

传统的创业类教材大多数是通过机械、枯燥的创业理论介绍，让学生了解基本的创业程序及内容，使学生开始闭门造车式地进行“PPT 创业”。虽然，这样的理论创业看起来貌似合理，但其创业的项目却经不起市场的检验。

本教材积极尝试以已毕业学生真实创业企业案例为切入点，通过对知识点的梳理，进而指导学生进行能力训练，做到“学中做，做中学”的教育过程。

本教材的特点主要体现在以下三个方面：

1. 理念先进。本教材紧紧围绕国家“大众创业，万众创新”经济发展的战略要求，从身边小微企业创办开始，鼓励和指导学生如何进行正确创业。

2. 编写方法创新。本教材整合了高校、研究机构、企业实体各方优势，并注重专家指导，有企业一线专家全程参与。本教材邀请参与教材建设的企业一线专家，基本都是自己有丰富创业经历并获得成功的人士。

3. 项目教学，教做学一体。本教材充分体现项目课程、工作过程导向的思想，内容选择立足来自不同地区小企业创办的真实案例，实现教、做、学一体，把教的过程、做的过程和学的过程有机整合起来，通过做中学完成知识的归结与总结。

本书由赵毅副教授担任主编，承担本书大纲的编写、全书的统稿和协调工作，唐跃英老师、顾秩铭老师、王丽教授担任本教材副主编。本教材具体分工如下：项目一、项目三、项目四由赵毅编写；项目五、项目七和项目八由唐跃英编写；项目二和项目六由顾秩铭编写；项目九由赵毅和王丽共同编写。

特别感谢宁波市卓越企业发展促进会会长郭海浩先生和宁波市半山食客贸易有限公司季进通先生参与本教材框架结构、编写要求及企业案例的讨论，使教材更贴近企业实际；感谢徐盈群教授、王若明教授和周井娟教授及其他同事的大力支持和帮助。同时也非常感谢书中所引用和参考的相关资料和书籍的作者。

本书中的动画微课由深圳市新风向科技有限公司（<http://www.newvane.com.cn/>）提供技术支持，在此表示感谢。

创业教育的改革和创新是一个历久弥新的过程，愿本教材能起到抛砖引玉之功效。由于编者水平有限及行文仓促，本教材难免存在不足之处，恳请专家和读者批评指正。

编 者

项目一 评价创业潜力	1
任务1 分析创业面临的挑战	1
任务2 评估创业潜力	5
项目二 建立创业构思	18
任务1 了解企业类型	18
任务2 挖掘好的创业构思	23
任务3 验证创业构思	31
项目三 评估潜在市场	39
任务1 了解潜在顾客	39
任务2 了解竞争对手	43
任务3 制定市场营销策略	47
项目四 组建创业团队	69
任务1 组建创业核心团队	69
任务2 制定员工岗位职责	75
项目五 选择企业组织形式	84
任务1 比较各类企业组织形式的特点	84
任务2 选择合适的企业组织形式	89
项目六 寻求法律保护和承担相应责任	96
任务1 学习小企业相关法律	96
任务2 依法进行登记注册	100
任务3 尊重职工权益	105
项目七 预测启动资金需求	117
任务1 识别启动资金各种类型	117
任务2 预测所需固定资产投资	119
任务3 预测所需流动资金	122

项目八 制订利润计划	129
任务1 制订销售和成本计划	129
任务2 制订现金流量计划	134
任务3 筹集创业所需资金	136
项目九 撰写商业计划书	143
任务1 撰写商业计划书	143
附录1 案例(产品类) 绿色汽车增光护理剂商业计划	157
附录2 创业相关实用网站	177
附录3 浙江工商职业技术学院创业学子风采	179
参考文献	182
特别感谢	183

评价创业潜力

知识目标

- 了解什么是企业
- 了解导致企业失败的原因
- 熟悉评价创业者潜力的因素

能力目标

- 能分析创业面临的挑战
- 能科学评估自身创业潜力

关键概念

企业 商品流 现金流 挑战

任务1 分析创业面临的挑战

任务导入

赵普的鸡场

赵普一直想办一个企业，做批发鸡的生意，因为他所在的小镇周围有很多农户养鸡。他和母亲住在一起，母亲非常支持他创办企业，她让赵普用家里的房子作担保向银行申请贷款。

赵普得到贷款后立即着手准备。他为企业购买了设备和原材料，在小镇附近租了鸡舍，买了计算机、现代化的制冷设备、新的厢式货车，还在货车门上喷涂了鸡场的标志。赵普告诉母亲，精良的设备能帮助企业树立良好的形象，也有助于吸引更多的客户。

赵普马上投入到了繁忙的工作中。鸡的需求量很大，他日以继夜地工作，客户还把他推荐给他们的朋友。不幸的是，赵普用于付款的现金非常紧张，到年底时，他拥有的现金严重不足，怎么也无法支付银行的欠款。于是，银行中止了贷款，并要求偿还所有债务，赵普不得不宣布鸡场破产。银行开始拍卖赵普的资产来偿还其债务，首先拍卖的资产是车和计算机，但仍有大量的债务不能偿还。看样子，赵普的母亲有可能失去家里的房产。

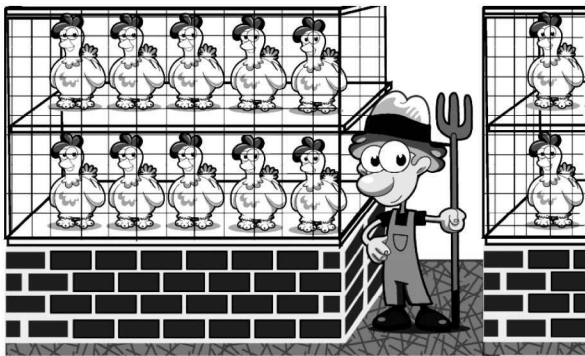


图 1-1 养鸡并不是一件容易事

任务布置

任务 1：判断赵普的鸡场是否属于企业范畴。

任务 2：分析赵普鸡场倒闭的原因。

任务 3：提出你的改善计划。

相关知识

一、什么是企业

汉语中现在所称的“企业”，是从日语中翻译过来的。日语中该词源于英语的“Enterprise”。在英语中，“Enterprise”的原意为企图冒险从事某项事业，有冒险、胆识、进取心和计划等含义，后来用以指经营组织或经营体。中外从不同角度对“企业”下过许多定义：美国学者布莱恩加纳在《布莱克法律词典》中给出的定义为“企业是一种冒险活动或组织，尤指投入财产的冒险事业”；许涤新在《政治经济学辞典》中给出的定义为“企业是在社会分工的条件下从事生产、贸易、运输等经济活动的独立单位”；刘文华在《新编经济法学》中认为“企业是指依法成立并具备一定组织形式，以营利为目的，独立从事商品生产经营活动和商业服务的经济组织”；李占祥在《积极创新社会主义企业管理学》中写到“企业是经营性的从事生产、流通或服务的组织”。

本书根据中外学术界对企业的定义，认为企业是以营利为目的而进行商品生产交换活动的经济组织。

从动态角度看，企业是一个个体或一个群体，以营利为目的而进行商品生产交换活动。一个企业既要从市场上采购商品（产品或服务），又要在市场上向顾客出售其生产加工的商品（产品或服务）。这些经营活动形成了两股流：

商品流——指从市场购买商品（设备、原料等），并向市场销售商品（产品、服务等）

的商品活动流。

资金流——指资金支付（原材料费用、修理费用、租金等）和资金流入（销售收入回款）的资金活动流。

由于企业的目的是盈利，因此，流入企业的资金应多于流出的资金。一个经营成功的企业，可以连续多年通过有效的经营循环，不间断地进行采购、生产、销售活动。

简易企业经营活动流程图如图 1-2 所示。

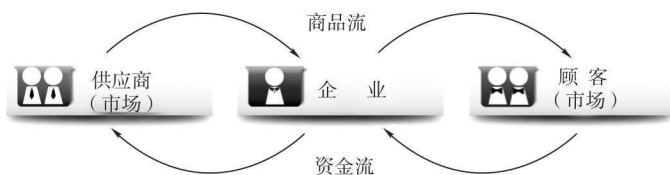


图 1-2 简易企业经营活动流程图

二、创办企业面临的挑战

创办企业意味着你要去从事企业的经营活动，这与受雇于别人拿工资的情况是完全不同的。可以说，创办企业是你人生的一个重大转折，它会改变你的生活。你要办企业，就得全力以赴，做大量艰辛的工作，只有这样，才能使你的企业获得成功。当然，一旦你获得成功，你为之付出的努力会使你获得经济收益，并感到满足。

人们出于多种原因创办企业。有些人是为了体现自身价值而创办企业；有些人则是为了改变生存方式而创办企业；还有些人可能是因为下岗和失业等原因而决定创业。不管你因何种原因而创业，你都要记住，创业既有好处，也有烦恼和困难。

自己创业使你获得许多好处，比如，你可以：

- (1) 更好地掌握自己的命运。
- (2) 不听命于他人。
- (3) 按自己的节奏工作。
- (4) 因出色的工作而赢得尊重、威望和利润。
- (5) 感受创造以及为社会做贡献的乐趣。

自己创业也会出现许多问题，你将遇到以下烦恼和困难：

- (1) 拿自己的积蓄去冒风险。
- (2) 不分昼夜地长时间工作。
- (3) 无法度假，生病也得不到休息。
- (4) 失去稳定的工作收入。
- (5) 为发工资和债务担忧，甚至拿不到自己的那份工资。
- (6) 不得不做自己不喜欢的事，如清洁、归档、采购等。
- (7) 无暇与家人和朋友待在一起。

如果你已经有了一份稳定的工作，就要认真考虑是否放弃每月稳定的工资收入、奖金、福利，以及养老、医疗、失业保险等社会保障待遇。经营一个企业要承受非常大的压力，你必须考虑你将面临的巨大挑战。

务必记住：企业可能会失败！一旦失败，你可能会血本无归。导致企业失败的原因很

(1) 管理不善——业主不能很好地管理企业，发现问题不能及时地采取行动。

(3) 缺乏技能和专业知识——不会管理资金、人员、机器、库存，不懂怎样与客户做生意。

(5) 市场营销问题——由于广告乏味、商品质量差、服务不周到以及布置陈设不吸引人，不能招徕足够的顾客。

(7) 高支出——没有严格控制诸如差旅、娱乐、营业场地、水电、电话通信等费用的支出。

(8) 某些资产过多——设备和车辆以及生产性物资过多，缺乏足够的现金维持日常的经营活动。

(9) 库存管理不善——存货太多，无法售出或用于展示。

(10) 营业地段不理想——企业设在偏僻的街道，不好找，或离客户太远。

(11) 灾害——没有为企业投保，从而因火灾、水灾或其他灾害，使企业遭受损失。

所有这些问题都可以通过有效的培训和经验积累得到解决。通过认真参加“小企业创办”培训活动，你将学会创办和管理一个企业。

能力训练

创业并不是一件容易事

宗青厚想成为一名成功的企业家，辞掉现在国际货运代理公司的工作后，在市区一个不错的位置开了一家“启达食府”餐饮店。但他并不照看生意，整天东游西逛，与朋友喝酒、打麻将。店里的盥洗室不清洁，饭店也不对外供应快餐。

宗青厚待员工不好，经常拖欠工资，也不能及时与供货商结账，这家店不久就倒闭了。

问题:

1. 宗青厚的行为有错吗?

[illegible]

2. 我们能从宗青厚身上吸取什么教训？

任务2 评估创业潜力

任务导入

赵晨和顾宇的创业故事（一）：毕业了，我们怎么办？

浙江宁波人赵晨，现年22岁，双鱼座，是宁波某高职院校大三毕业生，就读艺术设计专业，对产品外观设计有自己独特的见解，在校期间的设计作品曾在省级大赛中获奖。浙江温州人顾宇，现年21岁，白羊座，宁波某高职院校大二在校生，就读电子商务专业，对计算机及网络销售兴趣浓厚，自己在淘宝网上开有一家网店，但生意一般。两人在同一城市不同的两个学校，但有一共同爱好——喜欢玩魔兽世界，是一对玩友。

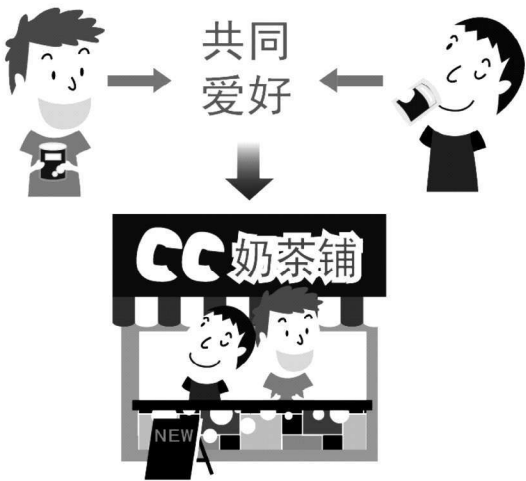


图 1-3 创业合作伙伴建立途径之一：共同爱好

快乐的时光总是过得很快，赵晨毕业了。可能是双鱼的性格，赵晨并不安分，找了四五家公司都静不下心来好好工作，但不工作怎么来养活自己呢？赵晨家里并不十分富裕，供孩子读完大学，基本也没有多少积蓄了，接下来要靠赵晨自己拼搏了。

一次无意中与玩友顾宇聊起找什么工作好时,白羊座的顾宇给了赵晨一个很好的发展方向。去年在淘宝网上USB暖手鼠标垫销售很火,顾宇也想销售这类产品,但因为要货量小,去年去进货时厂家不发货给他。据他了解这类USB暖手鼠标垫生产厂家主要集中在宁波地区,加工并不复杂,所以,善于发现商机的温州人顾宇想自产自销——自己生产并在自己的淘宝店上销售。这个想法,很合赵晨的心意,自主创业一直是赵晨的理想,但创业谈何容易,更多的时候只是空想而已。现在有了合伙人,又能解决就业问题,两人一拍即合。

毕业了,开始创业!

任务布置

任务1:分析赵晨“工薪就业”和“自主创业”两种选择的利弊。

任务2:顾宇还是一个在校生,评价其是否适合创业。

任务3:给赵晨和顾宇这对游戏玩家的创业潜力打分。

相关知识

一、创业,从自我探索开始

与其他职业相类似,创业也是职业生涯规划过程中的一种职业选择。在进行创业职业决策时,也同样遵循职业生涯规划的基本理论和模型。

“人一职匹配”理论是经典职业生涯规划理论之一,其基本含义是指当组织或工作情境满足个体需要、价值、需求或偏好时发生的匹配。

从“人一职匹配”理论发展出职业生涯规划的基本模型,如图1-4所示。



图 1-4 “人一职匹配”基本模型

成功的创业者有一些共同的特征,这些特征对创业的成功有重要的作用。因此,进行创业决策,是对这些创业特征和特质的了解,并进而对个体自我的了解和探索开始的。

二、识别潜在的创业者

越来越多的员工不满意自己的工作,原因可能包括以下六点:

- (1) 不喜欢循规蹈矩。
- (2) 能力得不到认可。
- (3) 收入有限。
- (4) 职责有限。
- (5) 难以实现自己的想法。

(6) 不喜欢从属于雇主。

心存不满的员工可能会寻找机会自主创业，他们可能会因为下列原因而开创自己的事业：

(1) 独立自主——想成为自己的老板。

(2) 急需一份工作。

(3) 增加收入。

(4) 为孩子创立一份事业。

(5) 比打工赚更多的钱。

(6) 有机会来证明自己的能力。

尽管“创业者”这个词通常被用来指那些自主创业的人，但是创业并不只是一份工作或一个职业，而是一种生活方式。因此，应该以现实的眼光来审视一下自己的特点。回答下列问题，可以帮助你发现自己是否具备创业能力：

(1) 你通常会为了实现目标而自我激励并努力工作吗？

(2) 你能与别人进行良好的合作吗？

(3) 你在群体中通常承担领导者的角色吗？

(4) 你能够与别人良好沟通吗？

(5) 你善于倾听吗？

(6) 你自信吗？

(7) 你能正确认识自己吗？

(8) 你做决定时果断吗？

对于上述问题，你的肯定回答越多，说明你具有的创业特征就越多。成为创业者的一个基本因素就是能够向其他人提供有价值的东西。别人对你的产品或服务需求越大，你的潜在收益就越高。如果你能帮助别人提高他们的生活水平，或改善他们的生活，你就可以满足社会的需求。这就是为什么说好公民同时也是好创业者的原因。

能力训练

判断谁的创业潜力大

范丽家住浙江的磐安高姥山景区。这里农活不忙，许多年轻人都进城打工去了。因为母亲病重，她不能出远门。她很想多挣点钱接济家用，给母亲治病，也给自己买些衣物用品。

她原打算在村里办一个小旅店。翻来覆去地想过以后，她觉得自己的想法不现实：村里的人太保守，他们不会欢迎陌生人到村里住，而且村子离公路干线太远，即便能说服大家，也很难吸引到游客。再说，如果天气总是阴雨连绵的，就是说服了游客在村里住下，他们待着也很无聊。

邻村的小佳也打算在村里办个小旅店。她知道，她得先向村里人宣传自己的想法，得到乡亲的理解和支持才行。她相信自己能做出个好样子，使大家相信小旅店也能赚钱，而且不会打扰村里人的生活。她向县旅游局写了份宣传小册子，又搭车进县城，与一些旅行社和客运公司的人谈了自己的想法。让她兴奋的是，各方人士都赞同她的想法，认为很多旅游者其实喜欢住在村里。许多旅行社已经在探讨为游客提供在高姥山的山村里歇脚的途径。小佳很受鼓舞，立即准备她的创业计划。

问题：

1. 范丽和小佳各自的长处和弱点是什么？

范丽的长处	小佳的长处
范丽的弱点	小佳的弱点

2. 谁将成为一个好的企业创办者？为什么？

任务导入

赵晨和顾宇的创业故事（二）：创业，我们能行吗？

当赵晨把创办企业的计划告诉朋友后，有些人表示怀疑，认为办企业要有魄力和本钱，要有一定的人脉关系，还得会抓机会，否则一旦失败了就会倾家荡产，所以劝他们慎重。不少同学也劝赵晨再找找工作，可能会有更好的工作机会。赵晨不同意这种意见，他相信他和顾宇的组合会成功，因为：

第一，他们看准目前电子商务行业高速发展的市场行情，网上购物已成为一种消费习惯，是网民常态化的购物方式。据各类权威报告，截至2016年6月，我国网民规模达7.1亿，互联网普及率达到51.7%。其中仅通过手机上网的网民达1.73亿人，占比24.5%。手机在上网设备中占据主导地位。2016年，我国电子商务交易市场规模稳居全球第一，电子商务交易规模达20.2万亿元，并将持续同比稳步增长。顾宇的淘宝店铺虽然生意一般，但已积累不少经验，而且他的鼠标垫在微信朋友圈卖的如火如荼，以后微店也是很好的发展领域。现在主要是缺乏有竞争力的货源，而近几年USB暖手鼠标垫在网络上卖得很火，如果有合适的货源。帮助赵晨实现产品差异化，承接个性化定制鼠标垫的业务，主打两人擅长游

戏鼠标垫领域，相信会有巨大的市场潜力。



图 1-5 创业构思甄选

第二，他们认为自己具备创办企业的基本素质。知识层面，他们都是大学生，已经有了十多年的知识积累，同时通过参加学校举办的创业培训课程，对创业的知识有了一定的储备。技能层面，赵晨在大学期间参加了学校的创业俱乐部，曾经领导一个学生小组经营学校创业园区的彩虹车；顾宇没入大学前在假期就跟着表哥做手机生意，在大学期间自己就经营网店继续销售手机；两人都具备了创业的基本技能。特质层面，他们都不喜欢循规蹈矩，愿意承担风险，相信通过自己的努力肯定会获得最后的成功。

第三，顾宇家比较富裕，他父母愿意提供资金帮助。赵晨家积蓄不多，但他的舅舅愿意借钱给他。项目总体投资并不大，所以资金是有保障的。

第四，USB 暖手鼠标垫制作工艺并不复杂，主要在图案设计上是否有吸引力。由于赵晨家在小家电之乡慈溪，电器元件采购比较方便，而款式设计上赵晨是科班出身，有专业优势。当然，这里还有一个整体构架设计，赵晨刚好有位小学同学是在一家电子企业做车间主任，经验很丰富，他愿意帮助赵晨。最后，电暖鼠标垫外罩是需要缝纫技术加工而成，可这个赵晨不会，好在他妈妈是二十多年的老裁缝，他妈妈表示会在业余时间帮助赵晨，同时帮他培养缝纫工。

第五，赵晨和顾宇虽然都有过一定的实践锻炼，但在营销和财务方面毕竟没有接受过系统的培训，这是他们的弱点。他们计划求助各自学校的学生创业指导中心，那里不仅有专业老师指导，更有具备丰富工作经验的企业专家团的帮助，只要肯虚心学习，收获肯定不小。

任务布置

任务 1：分析赵晨和顾宇组合创业成功概率。

任务 2：结合赵晨和顾宇创业项目，试想换成你，创业成功概率有多大？



图 1-6 在上海东方卫视《我为创业狂》参赛选手在展示 USB 暖手鼠标垫项目

相关知识

1. 从企业创办者的角度分析自己

企业的成败取决于你自己。在你决定创业之前,应该分析评价一下自己,看看你自己是否具有创业的素质、技能和物质条件。成功的创业者之所以成功,不是因为他们走运,而是因为他们努力工作,并具有经营企业的素质和能力。思考以下问题并判断你成功的可能性有多大:

承诺——要想成功,你得对你的企业有所承诺,也就是说你得把你的企业看得非常重要,要全身心地投入。你愿意加班加点地工作吗?

动机——如果你是真心想创办企业,成功的可能性就大得多。你要问问你自己,你为什么想创办自己的企业?如果你仅仅想有些事情可做,你创业成功的可能性就不大。

诚实——如果你做事不重信誉,名声会不太好,这对你创办企业是不利的,会对你的生意产生负面影响。

健康——你必须健康。没有健康的身体,你将无法兑现你对企业的承诺。要知道,为企业操劳会影响你的健康,你要衡量一下你的身体条件,是否适应办企业的需要。

风险——世上没有绝对能够成功的生意,失败的风险随时可能发生。你必须具有冒险精神,甘愿承担风险,但又不能盲目地去冒险。先看看你可以冒什么样的风险。

决策——在你办企业的过程中,你必须做出许多决定。当要做出对企业有重大影响的决定而又难以抉择时,你必须果断。也许你不得不辞退勤劳而忠诚的员工,只要有必要,就得这么做,不要都发不出工资了,还碍于情面保留雇员。

家庭状况——办企业将占用你很多时间,因此,得到家庭的支持尤其重要。你要征求家庭成员的意见,如果他们同意你的创业想法,支持你的创业计划,你就会有坚强而有力的后盾。

技术能力——这是你生产产品或提供服务所需要的实用技能。技能的类型将取决于你计

划创办的企业的类型。

企业管理技能——这是指经营你的企业所需要的技能。市场营销固然很重要，但掌握其他经营企业的技能也很必要，如成本核算和做账方面的技能等。

相关行业知识——对生意特点的认识和了解是最重要的，懂行就更容易成功。

2. 成功的创业者所必需的能力

成功创业者所必需的能力有三种，它们被定义为：

- 一系列知识
- 一套技能
- 一类特质

下面分别加以讨论。

(1) 知识：知识是由一系列能够在适当的时候回忆起来的信息储备组成的。知识联系到商业上，就是明白和熟悉以下这些方面：

- | | |
|----------|----------|
| • 一个商业机会 | • 市场 |
| • 消费者 | • 竞争者 |
| • 产品加工 | • 技术上的问题 |
| • 企业管理 | • 生产资料 |

只阅读和学习飞行、驾驶和游泳知识，是不会使你具备驾驶飞机、汽车和游泳的能力的。同样的道理，成功创办和管理一个小企业，仅仅明白和熟悉商业知识是不够的。

(2) 技能：技能是指能够应用知识的能力。它可以通过练习获得或者发展。例如，飞行、驾驶或者游泳。联系到商业上，可以是下列技术上和管理上的技能。

- | | |
|-------|--------|
| 技术上的： | 管理上的： |
| • 工程 | • 市场营销 |
| • 计算 | • 财务管理 |
| • 木工 | • 组织 |
| • 机械 | • 计划 |
| • 餐饮 | • 领导 |

知识和技能相对容易获得和提高，与之相比，特质则不容易改变和获得，并且需要时间去发展。

(3) 特质：特质是由一些个人特有的品质和特征组成的集合。通过一个在中国、印度和厄瓜多尔等国的跨文化调查，发现和描述成功创业者的行为，经过 USAID（美国国际开发署）的研究，总结出 14 种成功创业者的特征。

一个成功创业者需要：

- | | |
|---------------|------------|
| • 积极主动 | • 发现和利用机会 |
| • 执着 | • 亲自寻找信息 |
| • 关心质量 | • 履行合同 |
| • 注重效率 | • 系统的计划 |
| • 有独创的解决问题的方法 | • 有自信心 |
| • 预测风险 | • 有决断力 |
| • 有说服力 | • 使用有影响的策略 |