

CHUANGYE

创业管理

GUANLI

主编 赵伊川



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

F270
Z340:1

10

创 业 管 理

主编 赵伊川

副主编 刘 斌 陈双喜 吴旭东

中国商务出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业管理/赵伊川主编. —北京:中国商务出版社,
2004.7

ISBN 7-80181-253-0

I. 创… II. 赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 064797 号

创业管理

主 编 赵伊川

副主编 刘斌 陈双喜 吴旭东

中国商务出版社出版

(原中国对外经济贸易出版社)

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码:100710

电话:010—64269744(编辑室)

010—64220120(发行二部)

网址:www.cctpress.com

Email:cctpress@cctpress.com

新华书店北京发行所发行

三河汇鑫印务有限公司印刷

850×1168 毫米 32 开本

13.625 印张 354 千字

2004 年 7 月 第 1 版

2004 年 7 月 第 1 次印刷

印数:5000 册

ISBN 7-80181-253-0

F·710

定价:29.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)64212247

前 言

创业管理属于管理学的一个范畴，是关于“创立企业（事业）”的各种管理知识、方法和理论的综合性学科。在美国和欧洲的高等院校中，创业教育已经非常普及。美国哈佛大学早在20世纪90年代中期，就已经开始培养创业学方面的工商管理博士。而且从初中、高中、大学本科到研究生教育中都设有创业学的课程，创业教育已经形成一个相当完备的体系。目前，国内大专院校虽然还没有创业学方面的专业，但与创业教育有关的活动已经越来越频繁。伴随着知识经济的降临而萌发的创业教育，正成为世界高等教育发展和改革的新趋势，美国哈佛大学企业管理研究所的一项统计资料显示，该所毕业学生中有1/3在毕业若干年后自创企业，皆由个人奋斗而获得成功，二年级3门有关自行创业的选修课，吸引了半数以上的学生选读。可以预见，在不久的将来，一个蓬勃发展的创业时代即将来临，创业型经济将在未来的社会经济发展中占有非常重要的地位，创业教育也将会成为我国高等教育的一个重要领域。

创业教育是一种新的教育观念，不但应体现素质教育的内涵，而且应该突出教育创新和学生实际能力的培养。在我国现阶段，创业教育应突出强调转变学生的就业观念，提高学生的创业意识，增强学生的创业能力。广泛开展创业教育必将对我国教育改革、学生全面素质的提高及促进整个社会经济的发展起到巨大的推动作用。

创业型经济一般具有以下几个重要标志：（1）独立创业人数激增。（2）女性创业家人才辈出。（3）创办中小型企业对经济贡

献的比重越来越大。(4) 创业资金筹措更具专业化。(5) 有发展性的中小企业更能取得必要的协助。(6) “内部创业”盛行。(7) 保护及尊重知识产权的制度日益健全。(8) 在创业型经济中, 企业盈余及亏损交互起落的现象, 正代表了创业型经济的原动力。美国 20 世纪 80 年代初期高度的公司失业率, 伴随而来的却是前所未有的新公司成立数目以及创业资金。它象征着一个蓬勃的经济, 而不是衰弱的经济。当前, 我国国民经济的发展保持着良好的势态, 第三产业的产值占国民生产总值的比重不断增加。我们有理由相信, 中国经济已具有“创业型经济”的雏形, 也正为有志创业人士提供一个美好的创业环境。创业形势的发展可能会使越来越多的人去走自我创业的道路, 有鉴于此, 我们合力编写了这本《创业管理》, 希望我们的努力能够为中国的创业经济 and 有志于创业的人们带来一定的裨益。

《创业管理》一书围绕如何创业这一主题, 综合运用经济学、社会学、管理学、技术经济学以及市场经济的基本理论和原则, 从理论与实践两个方面对创业的全部过程进行了系统、全面的阐述。书中对涉及创业的各个环节、步骤以及具体方法进行了具体深入的研究和探讨。全书共 12 章, 主要内容有: 创业机会的发现与评估; 创业家的基本素质与能力; 创业过程与禁忌; 创业计划书的编写方法与步骤; 创业融资渠道、方法与策略; 创业人员管理与团队建设; 创业市场营销规划方法与策略; 创业财务规划与纳税筹划; 创业法律基础; 创业过程中的时间管理和风险管理等内容。最后, 在总结全书的基础上, 提出了创业成功模式和典型案例。《创业管理》以大量实证案例为依托, 创造性地构建了一套全新的创业理论与方法, 对创业者而言, 具有一定的传道、授业与解惑的功效; 对学术同仁具有一定的借鉴与参考意义; 书中的有关理论、原则与方法, 具有很强的可操作性、可参照性和可参与性。

本书由赵伊川教授担任主编, 并编写了第一、二章, 陈双喜

前 言

副教授编写第三章，吴旭东教授编写第八章，刘斌教授编写第四章，赵伊川、杜艳艳编写第九、十一、十二章，纪莉编写第五章，王小梅编写第六章，周健编写第七章，孙薇编写第十章。全书由赵伊川教授总纂。由于我们编写水平有限，书中难免有不足之处，敬请各位读者给以指正。

作 者

2004 年 4 月 28 日

目 录

第一章 创业与创业家	1
一、创业、动机、过程、禁忌	1
二、创业家的能力与心理准备	19
第二章 创业契机——如何发现与评估创业机会	30
一、创业机会	31
二、如何发现创业机会	37
三、创业机会的识别与筛选	42
四、创业机会分析方法	53
五、创业经营业务自我评估	60
第三章 创业计划书	64
一、怎样写好创业计划书	65
二、创业计划书的内容	67
三、创业计划书的编写步骤	86
第四章 创业融资管理	91
一、创业融资的目的	91
二、创业融资的渠道	92
三、创业融资的过程	104
四、创业融资方式	112
五、创业融资决策	121

第五章 创业期人员管理	126
一、人力资源规划	126
二、人员招聘与选择(谨慎招聘第一批员工)	130
三、人员培训	142
四、人员激励	149
五、人员评估	161
六、日常管理模式的选择	163
第六章 创业营销规划与策略思考	170
一、创业市场调查与预测	170
二、创业市场营销规划	178
三、市场营销策略	183
四、创业经营活动的策略思考	197
五、结束语	209
第七章 创业企业的财务管理	215
一、创业者应具备的基本财务知识	215
二、财务报表分析	222
三、流动资产管理	228
四、固定资产及其他长期资产管理	242
五、销售收入和利润管理	250
六、财务计划与预算	257
第八章 税收知识与创业税收筹划	273
一、企业为什么要纳税	273
二、企业纳税必备的基础知识	277
三、企业税收筹划	284

第九章 创业法律行为与法律保护	289
一、企业形式的选择	289
二、保护创业者的知识产权	292
三、创业常涉及的基本民商事法律问题	301
四、聘请律师为企业帮忙	309
第十章 创业风险管理	311
一、风险概述	311
二、风险类别及影响因素	315
三、风险管理	328
四、创业风险管理	342
第十一章 创业时间管理	351
一、时间的真谛	351
二、对时间管理的认识	356
三、计划与时间管理	363
四、目标规划与时间管理	369
五、强化时间管理	377
第十二章 创业成功模式与典范	385
一、寻求成功模式	385
二、创业典范:山姆·华顿	395
三、创业成功的案例	409
参考文献	424

第一章 创业与创业家

一、创业、动机、过程、禁忌

在一个国家或地区的社会经济处于大发展和大变革的时期，“创业”这一名词，具有极其丰富的内涵和深远的历史意义。创业是人类进步的源动力，创业是经济增长和发展的重要形式，创业不仅可以提高人均产出和人均收入水平，并改善人们的生活条件，而且更重要的是可以促进新的社会结构和经济结构的形成；创业对产品创新和科技进步的意义也被越来越多的实践所证实，创业是科技成果实现产业化和新发明、新产品孕育与产生的主要形式；此外，创业对于市场体系的完善，对于市场竞争主体的合理化，对于企业创新能力的提高，对于企业核心竞争能力的提高和强化，都有着非常重要的作用。在一个拥有 13 亿人口的泱泱大国里，特别是在当前中国城镇下岗和失业人员不断增加、大批农村人口处于隐性失业的状态之中、就业矛盾非常突出的形势下，“创业”具有极大的诱惑力和感召力。创业可以使更多的人来参与经济发展的过程和获得相应的回报，并且可以缓解就业压力，解决就业的矛盾。从社会层面来看，创业活动的展开对于培育自主自强和敢于承担风险等的创业精神和形成良好的社会风气具有重要的作用。当前在中国，创业与创业人生越来越成为一个非常重要的话题。从理论与学术研究的角度来看，创业学应该是一个十分重要的领域，作为一门兼具理论性与实用性的交叉性学科，在中国刚刚开始引起人们的重视，相信在不久的将来，作为一门重要的学科，在中国的经济和发展中会起到无可估量的作

用。而什么是创业，如何选择创业的道路与成功的模式，也越来越被更多的人所关注。一个人一旦选择了创业的道路，创业的动机、创业所经历的艰难历程、创业过程中应该禁忌的事情就都成为我们所应该关注的重要问题。

（一）创业与动机

1. 什么是创业

创业一词最早是和企业家相联系的一个名称，在经历了 20 世纪社会经济的极大发展之后，创业的定义逐渐从企业家的概念中独立出来，并且在不断发展中，逐步形成了其自己的特色和内涵。

荣斯戴特对创业的定义是：“创业是一个创造增长的财富的动态过程。财富是由这样一些人创造的，他们承担资产价值、时间、事业承诺或提供产品和服务的风险。其产品或服务未必是新的或唯一的，但其价值是由创业家通过获得必要的技能与资源并进行配置来注入的。”这一定义强调了创业家的基本职能。

斯蒂文森等人的定义是：“创业是个人——不管是独立地还是在一个组织内部——追踪或捕获机会的过程，这一过程与其当时控制的资源无关。”这一定义指出了创业的 3 个基本要素，即决策机会与追逐机会的意愿、成功的信心以及可能性。

目前比较流行的定义是：创业是一个在不确定情况下发现和捕捉机会，并由此创造出某些有价值的新事物或实现其潜在价值的过程，是一项有计划的冒险行动。创业必须要贡献时间和付出努力，承担有关财务的、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。这一定义包含以下 5 个基本方面：

（1）创业是一个创造的过程

创业是一个发现机会、捕捉机会的过程。创业必须能够创造出有价值的产品或服务，而创业的目标对象可以因创业家所处的行业或创造的事物不同而不同。当创业家从事的是商务方面的创业时，其目标对象就是市场上的购买者，也即企业的客户；当创

造的是一门新的课程或一所新的学院时，其目标对象就是那些前途无量的学生；如果是由非营利组织创造或提供的某些新的服务，目标对象往往是全体社会成员。因此创业也是一个创造新事物的过程。

(2) 创业具有某种不确定性

创业者所从事的事业往往是别人没有从事过的或没有以其所用的方式进行的活动，因此缺少有用的经验或教训，具有一定的不可知性。

(3) 创业需要贡献必要的时间，付出极大的努力

要完成全部的创业过程，要创造新的有价值的事物，就需要大量的时间，而要想获得成功，不付出巨大的努力和艰辛是很难实现的。

(4) 创业必须承担一定的风险

在创业过程中，会遇到各式各样的问题，处理不当就会给创业者带来各种形形色色的风险，如财务风险、精神风险以及社会风险等。创业者在创业之前，必须花费很多心力去分析各种可能状况，设想可能的计划，但是创业成功的机会往往变化莫测，所以说创业是一项有计划的冒险行动。

(5) 创业家要求得到合理的报酬

创业家的回报是和其创业的目的和动机相联系的，一般来说，创业的报酬具体体现在 3 个方面，即金钱、个人满足和独立性的表现。

2. 创业的特点

(1) 风险性

创业是在克服风险的过程中赢得利益的过程，企业的生存和发展，是在克服各种风险的影响、有效管理各种风险的条件下取得的。企业内部和外部环境的变化和不确定性会给创业者带来意想不到的困难和损失，创业者必须在创业初期就要有充分的思想准备，要敢于和善于冒风险。风险管理贯穿企业生产经营过程的

始终，对于创业初期的企业，风险管理更是至关重要的。

(2) 挑战性

“创业”是众多生涯选择中最具挑战性的一条路，创业的规划也充满了最多的变数。创业是对自我和对事业的一种挑战，也是对成功者的一种挑战。只有勇于向困难不断进行挑战、具备坚定信念和决心的人才能成功。

(3) 科学性与艺术性

创业具有科学性，如在创业过程中需要一定的科学技术、生产工艺、机器设备、信息技术以及科学的管理方法与手段等。创业不仅要有严肃的科学态度，涉及许多不同的学科知识，而且要求有很高的艺术境界和手段，如产品的艺术与审美观、领导艺术等。

(4) 计划性

创造一种新事业，会涉及人、财、物、信息等许多资源和生产经营过程中所需要的基本条件，同时，也会涉及时间、空间的合理利用问题，因此，一个好的创业计划是创业成功的关键。

(5) 创业艰难

创业是一个艰难的历程，在创业过程中，会遇到许多意想不到的困难，创业者必须历尽艰难困苦，方能苦尽甘来。

3. 创业动机

当你不想庸庸碌碌走完一生，梦想去开创一番局面有所成就时，你的雄心或梦想会让你有动机去选择对生活最有利的奋斗方向与途径，而创业可能是你首先选择的形式。

一个人在选择事业发展时，无论想从事公职、在学术上发展、投入商界为人作嫁、以自由业服务别人、下乡农业垦殖，或者独立门户自行创业，在决定人生奋斗方向后，拟定自己的事业蓝图与规划具体作为，就是一般所谓的生涯规划（career planning）了。“创业”是众多生涯选择中最具挑战性的一条路，创业规划也充满了最多的变数。在决定创业后，对创业的各种酸甜

苦辣必须从主观心态有比较清醒的认识，否则就难以顺利进入创业领域，发挥创业潜能，成为成功的创业家。

一个人一旦决定自主创业，将会影响他的整个生活甚至生命，所以并非所有的人都能够自主创业。对任何人来说，自主创业是一项重大的决策。对于一个真正开始创业的人来说，创业过程充满了激情、挫折、忧虑和艰难的工作。由于财务、精神、社会等方面的因素，创业失败的比例非常高。那么，是什么力量促使人们去走创业之路呢？

德国经济学家熊彼得曾指出驱使创业家积极创业最有力的 3 个动机为：其一，有建立个人王国甚至成为王朝的梦想及意愿。其二，有征服的雄心。战斗的动机是为了成功，不仅是计较结果。其三，享受创造和成功的喜悦，或锻炼自己体力和增进自己才能。创业者最初的创业动机会因其所处的特定环境不同而不同，一般而言，以下几种情况较为常见。

（1）为生计所迫或不安于现状

生活方式的改变和对人生价值观的重新认识，可能使人们产生强烈的自主创业的愿望（如下岗、失业等）。

有人说，下海大多是逼出来的，最早的欧洲殖民者就是在国内混得不好才出海捞世界的。中国第一代 IT 创业者靠的是胆子大，具有一些冒险家的气质。这些人多出身于科研院所，基本在“文化大革命”前完成大学教育。前三四十年的生活低调而寻常，看不出日后的转机。或许是在单位呆了 10 多年没做什么事“憋得慌”，或许的确混得平平没什么希望，再加上微薄的薪水拮据的日子，第一代半被逼半主动地下海了。15 年前的一天傍晚，中科院干部柳传志蹬着辆自行车从北京美术馆一带经过，路人行色匆匆，远方夕阳半残，突然一个念头闪现出来：我就这么一辈子混下去吗？不久，柳传志纵身跳入当时舆论毁誉参半的“下海”潮，挑头办起了挂靠在中科院计算所下的联想公司，时年 40 岁，正当“年富力强”。

侨兴集团的“电话大王”吴瑞林出生在福建泉州的一个农村，只读到小学五年级。17岁那年，“我不想晒太阳”这个简单的理由成了他最早的创业动机。为了离开田间，他开始拜师学裁缝。19岁时他有了自己的裁缝铺，很快又办起了村里第一个缝纫班，接着又投资兴建采石厂，他成了村里的万元户，然而一场火灾使他变得两手空空。1982年，吴瑞林承包了镇里已关闭多时的服装厂，那是今天这位“电话大王”第一次管理企业的经历。结果由于一位台商的失信，吴瑞林的工厂关闭了。接着，吴瑞林领着一家人来到深圳。他自己在一个老乡办的电话机厂做车间主任。很快发现，因为加工业务有限，车间里设备和人员都远没有达到满负荷工作状态。他从中看到了机会，于是向老乡提出了一个“借鸡生蛋”的方案：自己愿意拿出2.5万元承包保证金进行车间承包，在保证满足工厂订单之外，要求可以利用空隙另外联系接单，所得与厂里按比例分成。吴瑞林和老乡都没有意料到的是，到了年终结算的时候，按这个承包方案算下来，吴瑞林的收入竟高达38万元。

(2) 身体状况所致

日本松下电器公司创立者松下幸之助先生22岁时，因健康欠佳，无法顺利地每天继续上班，而请假则无薪水可领，生活陷入困境。于是决定独立创业，希望产销自己设计改良的电灯插座，替自己争一口气。最后创办成为世界上著名的大型跨国公司。

(3) 有一技之长或创业所需的相关知识

中国IT行业的第二代创业阶层，多为技术企业家。他们的基本特征是：年龄30岁到40岁，恢复高考后的前几届大学生，企业产权清晰，拥有相当高的股份比例。

第二代创业人的目的明确多了，因为这一阶层人创业时手里已经有了某种技术和产品，瞄准了基本成熟的市场中的某个方向，避免了在市场中盲目地误打误撞。和第一代创业人相比，他

们的教育背景和知识结构要好。作为恢复高考后的头几拨正规学校毕业的大学生，有许多人是专业出身，被人称之为技术企业家。这一阶层的创业者已经更像是传统意义上的企业家，从技术创业起家，经过在市场上实实在在的拼杀淘汰，经过企业管理的历练，亲手把企业带了起来，成为 IT 产业某个领域的领头羊，其存活率比第一阶层高一些。

(4) 具有高学历者 (MBA)

在中国 IT 行业的第三代创业者是互联网创业的新生代，创业人员的基本特征是：年龄 20 岁至 30 多岁不等，多以互联网起家。这是一个学历相当高、教育背景非常好的群体，他们非常“聪明”，毕业于国内外的名牌大学，具备硕士、博士的头衔，如张朝阳、李立农、田溯宁。他们所从事的是当今朝阳的互联网产业，而且他们的经营活动几乎从一开始就和海外的投资基金联系在一起，即使是在国内接受了全部教育的周鸿也同时受到了海外投资者的青睐。除了与国际资本发生关联，这一阶层的创业者已经把业务视野扩展至海外，具备了更多的国际化特征。

如果说第一阶层靠胆识，第二阶层靠技术，那么新生代的创业家更多的是靠眼光，靠他们在互联网上发掘的独特视角吸引公众，吸引投资人。创业之初，他们同样没有多少资本。不过，这在这代人眼中已经不是什么大问题。他们无须像王文京那样借 5 万块钱慢慢积累，而只需要说服某个风险投资商对自己操作的事情产生兴趣。有时候，往往会有不止一个投资商主动扣门。

(5) 实现自我价值

2002 年第 9 期的《科学投资》杂志刊登文章指出，据抽样调查，目前中国的女企业家约占中国企业家总数的 20%，个体和私营经济中的女企业家占女企业家总数的 41%。从女企业家的创业动机看，80% 以上的被调查者认为是个人价值的实现；不足 10% 的被调查者认为是其他因素，如为了下一代、发家致富或与家人合作等；还有 0.4% 的被调查者是为了扭转个人和家庭

的不幸。

Chinaren.com 的 3 位创办人都出身网络摇篮的硅谷。陈一舟，麻省理工学院毕业；总经理周云帆，清华大学电机系毕业；杨宁则是密西根大学毕业。创业的一开始，他们就决定玩大的。周云帆说，3 个人最早的创业构想，是想做中国的亚马逊书店。但是在仔细考量了中国环境以后，周云帆不讳言地指出：“时机未到，现在也还不是时候。”经过两个月的思考，Chinaren 的目标修订为“华人最大的社群网站”。于是他们成功了。

关于创业动机的忠告

1995 年正处于鼎盛时期的安易软件公司有两个选择：或通过银行贷款募集资金谋求快速扩张；或依靠自我积累维持稳步发展。安易选择了第二条路，但也错失了今天与用友、金蝶同台竞争的机会。总经理严绍业坦然承认，是创业动机局限了他们的选择。安易当初的创业动机过于简单了，“我们只想赚一点钱，改善一下科研所月工资几百块钱的尴尬生活状况，我们只想证明一下我们有能力把科研成果转化成生产力，在市场上获得一席之地。”今天严绍业告诫大家，“没有事业心，我建议你不要创办企业。”

中国大多数 IT 企业在创业之初，都是“哥儿几个不满足在大企业朝九晚五的工作，想办一个企业，大家一拍即合，公司就成立了”，这样的创业动机看似目的明确——要实现自我价值、要挣钱，然而，其实大家没有真正想清楚为什么要做这个公司。

创业企业到底应该怀着一个很高的理想做一番事业，还是先挣到第一桶金？创业企业到底是要生存，还是要发展？这个长期以来备受争论的问题似乎没有定论，但关键的是，创业者们在创业初期的不同选择将决定企业未来的命运。很多创业企业从一开始以求生存为目标，“无论选择贸工技，还是技工贸，道路可以