

浙江省社科联社科普及课题成果

农村青年 创业导航

NONGCUN QINGNIAN
CHUANGYE DAOHANG

农村青年创业培训系列教材

邵文革 李寿和 主编



浙江工商大学出版社
ZHEJIANG GONGSHANG UNIVERSITY PRESS

浙江省社科联社科普及课题成果

农村青年 创业导航

NONGCUN QINGNIAN
CHUANGYE DAOHANG

农村青年创业培训系列教材

邵文革 李寿和 主编



 浙江工商大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

农村青年创业导航 / 邵文革, 李寿和主编. — 杭州: 浙江工商大学出版社, 2011.10

ISBN 978-7-81140-336-7

I. ①农… II. ①邵… ②李… III. ①企业法—基本知识—中国 IV. ①D922.291.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 144571 号

农村青年创业导航

邵文革 李寿和 主编

责任编辑 刘 韵 赵 丹

封面设计 流 云

责任印制 汪 俊

出版发行 浙江工商大学出版社

(杭州市教工路 198 号 邮政编码 310012)

(E-mail: zjgsupress@163.com)

(网址: <http://www.zjgsupress.com>)

电话: 0571-88904980, 88831806(传真)

排 版 杭州朝曦图文设计有限公司

印 刷 杭州恒力通印务有限公司

开 本 850mm×1168mm 1/32

印 张 4.5

字 数 110 千

版 印 次 2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-81140-336-7

定 价 15.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江工商大学出版社营销部邮购电话 0571-88804227

教材编写委员会

顾	问	蔡 健			
主	任	蔡 艳			
副	主	潘改良	傅 治	楼土明	邵文革
委	员	杨志进	李志妙	李国友	胡 锋
		张毅彪	王家红	张晓林	张 政
		董智频	徐建群	骆红旭	张松涛
		张 锋	陈 骥	李寿和	叶 忠
编写	组成员	楼土明	邵文革	彭 杰	李寿和
		单 盈	陈玉清	江梅芳	陈 骥

前 言

FOREWORD

在全面开展社会主义新农村建设,加快农村劳动力转移就业,促进农业增产、农民增收的大背景下,金华成泰农村青年创业学院于2009年春应运而生。金华成泰农村青年创业学院由共青团金华市委牵头,以金华职业技术学院为依托,市委农办、市劳动和社会保障局、金华成泰银行等为理事单位。创业学院实行理事会制度。理事会授权共青团金华市委筹集办学经费和生源组织工作;授权金华职业技术学院具体负责课程设置、教材编写及师资安排等培训组织工作。

学院在开展农村青年创业培训活动中,开设了创业导航、电子商务、创业企业管理、创业法律知识等方面的专业应用课程。几年来已有一大批农村青年系统地接受了创业培训,并在创业过程中取得了令人瞩目的成绩。学院在创业培训教学实践探索中不断积累经验,形成了一套具有本地特色的系列培训教材。为了让更多农村青年能够得到更为广泛、更为系统的创业专业知识学习,学院编写了《农村青年创业导航》、《创业企业经营》、《创业法律政策》、《创业案例集锦》等系列教材。本次出版的《农村青年创业导航》旨在为农村青年从树立创业意识、激发创业激情、选择创业项目、掌握创业方法等方面提供有效的服务与帮助。本教材具有可读性、

趣味性、实用性、创新性等特点,避免了枯燥的理论说教,用热情生动、风趣幽默的语言引导青年创业,使具有初中以上文化程度的农村青年都能读懂;并引用了一些寓言故事及本地青年创业案例等内容,使学员读后有感想发;教材中还安排了一定比例的实训作业,以训练学员超前性、创新性的创业思维。

愿此书的出版发行能为农村青年的创业提供有益的帮助,促进农村青年创业培训规范、健康地持续发展。

编 者

2011年9月

前 言	1
第一单元 如何打开创业之门	1
一、产生你的创业想法	1
二、了解创业基本要素	3
三、明确创业基本过程	12
第二单元 如何测评创业素养	17
一、创业者的素质	17
二、创业素养测评	22
三、国内测评机构	25
四、测评方法和技术	27
第三单元 如何选择创业机会	37
一、创业者与创业机会	38
二、学会发现创业机会	43
三、学会筛选创业机会	47
四、练习与延伸性阅读	52
第四单元 如何撰写创业计划	56
一、创业项目选择评估	57

二、创业计划书的框架	60
三、创业计划书的内容	76
四、创业计划书的范例	81
第五单元 如何组建创业团队	108
一、如何组建创业团队	108
二、建设创业团队的方法	112
三、创业团队文化建设	114
四、练习与延伸性阅读	118
第六单元 如何筹集创业资本	123
一、创业资本的筹集	123
二、一万元如何创业	124
三、零资本如何创业	126
参考文献	132
后 记	133

第一单元 如何打开创业之门

一、产生你的创业想法

企业想法是用简短而精确的语言,对打算创办的企业的基本业务所做的描述。一家好的企业往往始于一个好的企业想法。在创办一家好的企业之前,你需要对你期望经营的企业有一个明确的想法。

问题:想创办自己的企业,但是我应该怎样去做?
我想知道什么样的企业能够成功?

一家成功的企业既能满足顾客的需要,又能赢利;既要向人们提供他们想要的产品,又要为企业主带来利润。你的企业想法应当包括下列几条。

1. 你的企业将提供什么产品或服务?

你的企业将提供什么产品或服务?你的企业想法应该基于你了解的产品或擅长的服务,而且必须是人们愿意付钱购买的产品或服务。分析各种企业想法,将帮助你把注意力集中到你擅长的企业类型上来。

产品是人们需要付钱购买的物品。它可能是你自己制作的东西,也可能是你进货之后再销售出去的东西,如工具、烘烤产品、服装和零售商品等都是产品。



服务是你为别人所做的一些事情,他们愿意因此付钱给你,如擦鞋、送信和送货、银行帮人安全保管钱财、修理自行车等。

2. 你的企业将向谁提供产品或服务?

谁将购买你的产品或服务? 顾客是每个企业必不可少的部分。清楚地了解你的潜在顾客很重要。你是向某一类特定的顾客销售,还是向一个地区的每一个人销售? 除非有足够的人愿意并能够花钱购买你的产品或服务,否则你的企业将无法盈利。

3. 你的企业将如何提供产品或服务?

你的企业将如何提供你的产品和服务?

假如你打算开一家商店,这个问题并不复杂。但是对于制造商或服务提供商而言,却有很多不同的销售方法。一个制造商既可以直接向顾客销售产品,也可以向零售商销售产品。

4. 你的企业将满足顾客哪些需要?

你的产品或服务将满足顾客哪些需要? 你的企业想法应该始终想到顾客以及顾客的需要。当你思考你的企业想法时,调查你未来的顾客想要什么是很重要的。

创办一家企业不是一件容易的事,需要做大量的工作并制定许多计划。如果你创办了一家不合适的企业,那么,你在创办企业的过程中所付出的全部努力和投入的资金可能都会白费。一家合适的企业始于一个好的企业想法。

所有好的企业都始于一个经过深思熟虑的好的企业想法。本教材将帮助你产生好的企业想法,并分析这些想法,从中选择一个适合你且能使你赢利的想法。



二、了解创业基本要素

创业是一项艰苦的事业,也是一个复杂和复合的过程。创业需要很多的条件、资源和要素,不是仅仅有一个想法、一个机会就可以了;也不是依靠创业者的个人聪明就可以实现了;也不是有了运作的资本就可以成功了。创业需要充分发挥创造者的个人素质和能力、集合团队人力资本和智慧,在有足够的资金支撑和人脉支撑的基础上,通过创业目标的指引,才能完成。可以说,创业者、创业机会、创业组织和创业资源等构成了创业的基本要素。这些基本要素对于不同的创业类型和方式来说,并不是必须全部具备的,它们的作用在不同的创业方式中是不同的,但是它们构成了一般创业的基本要素。

1. 创业者

创业者是创业的主体,是创业概念的发起者,是创业目标的制定者,是创业过程的组织者,也是创业结果的承担者。创业者是推动创业的基本要素,而创业者的个人素质高低决定了创业的成败。个人素质包括创业者的性格、能力、知识结构以及他的精力和时间,即作为一个创业者必须具备一定的特征和素质。

创业者可以分成几种类型:(1)酝酿者,指正式行动前的创始者,即考虑创建新企业的个体;(2)初学者,指从没有过创业经历的创业者,即成为一个企业的创始人、继承人或购买者之前没有企业经历的个体;(3)熟练者,指习惯性的创业者,即创业前拥有企业经历的个体;(4)持续者,即连续创业的创业者,指在出售或关闭原有企业后,继而继承、建立或购买另一个企业的个体;(5)拓展者,即组合型创业者,指在保留原有企业的情况下,随后又继承、建立或购买另一个企业的个体。



早期的学者认为创业者在某种程度上不同于一般的人,从而着重研究了创业者的个性、背景、经验以及品质等,但研究结果并不支持这种观点。因此,研究的焦点逐渐转向创业者的行为以及他们的决策认知过程。如 Alsos 与 Kolvereid 发现,与初学者或持续者相比,拓展者创业的可能性更高。近期也有不少学者关注酝酿者。他们发现酝酿者具有异质性,而这种异质性主要是以创业者的年龄和以前的就业状况为识别变量。由于实际创业比仅仅考虑创业需要做更多的事情,因此,需要进行纵向研究,以便更深入地了解他们要考虑到何种程度才会真正开始行动,以及这其中的过程。从而检验企业创建前的活动与企业成功的关系,并验证成功创业的个体和放弃创业的个体之间的差异是否可以归因于机会的性质、酝酿者的承诺和期望以及外部环境资源的可获得性等要素。

同时,创业者的异质性还表现在:创业者可能不止涉及一个企业,但以往的研究一直忽略了这一点。如创业者的退出会引出这样一个问题:创业者是决定完全退出创业生涯呢,还是决定再拥有另外一个企业?其中的影响因素又是什么呢?研究认为,创业者只在第一个企业失败时才会创建另一个企业,但从一个企业退出则取决于其自身绩效期望的阈值。

此外,对创业团队的研究也不可忽视。研究发现,50%的企业都是由创业团队创建的,由团队创建的企业通常拥有更多多样化的技能和竞争力基础,形成更广阔的社会和企业网络,从而可获得更多的资源。团队还可以增加创业企业的合法性,尤其在融资的时候。但创业团队的动态性还亟待进一步的探讨。



创业者的七大必备条件:RISKING

1. 充分的资源(resources):包括人力和财力,创业者要具备充分的经验、学历、流动资金、时间、精神和毅力;
2. 可行的概念(ideas):生意概念不怕旧,最重要的是可行、有长久性,可以继续开发、扩展;
3. 适当的基本技能(skills):不是行业中的一般技能,而是通常性的企业管理技能;
4. 有关行业的知识(knowledge):不能只陶醉于自己的理想;
5. 才智(intelligence):创业者不一定要有高智商,但要能够把握机会并作出明确的决定;
6. 朋友网络和人际关系(network):创业者如果有人帮助和支持,不断扩大朋友网络和搞好人际关系会带来不少方便;
7. 确定的目标(goal)。

非常巧的是,将七个条件的首字母串在一起,恰好是“RISKING”(冒险)一词,这也反映出创业的风险。

2. 创业机会

越来越多的创业研究学者认为,在创业的所有要素中创业机会是核心要素。研究者认为,拥有创业精神的创业者视改变为健康的常态,强调改变会使机会多于风险,创业者视改变是一种机会。但创业的关键因素是认知到机会且有意愿并真正采取创业行动。创业者“为什么”、“什么时候”以及“怎么样”利用机会是创业者的特征函数。然而,机会来自哪里是一个最容易被忽视的问题。机会的认知是一种预先的思考方式,实际上,机会是事后才能检验先前预测的机会是否实现的参照。为什么某些个体能识别机会而其他人却不能,这主要是由于个体之间存在三个方面的差异:知识



(和信息)差异、认知差异和行为差异。而将专业知识与商业知识结合起来,不仅需要技能、才能、洞察力,还需要既不是太稳定也不是波动过大的外部环境。个体识别机会并搜集信息的程度取决于其人力资本的构成。机会的搜索与识别过程受到决策者认知行为的影响,所以不同类型的创业者识别机会与搜索信息的能力和过程将有所不同。研究还发现,经验并不能增强创业者识别机会的能力;熟练者由于有创办企业的经历,其信息的搜集可能很有限且范围比较窄;初学者由于没有经验,往往会搜集更多的信息,但却因为不熟悉环境,搜集到的信息相对会少一些。此外,某些有经验的创业者过去可能只是偶然拥有一个企业,但随着时间的推移他们会建立广泛的联系,这种联系能够为他们提供与机会相关的信息,因此他们不需要采取预先行动来搜寻机会。而且,如果他们赢得了成功创业者的声誉,那么融资者、其他的创业者等就会将创业计划送到他们手中。还有学者指出,创业者从创业经验中学习的能力,可能会影响他以后信息搜集的数量和质量。因此,基于经验的直观推断对信息的认知和机会的识别非常重要。研究还表明,在机会的发展与创造上,习惯于创建新企业来创业的熟练者,比习惯通过 MBO/MBI 来创业的熟练者更具有主动性,并更有可能会采取预先行动。

3. 创业资源

机会一旦被识别并获得相关的信息,那下一步就是获取所需的资源并有效地组织现有资源。企业的所有者往往就是关键资源的拥有者,也可能是资源获取的关键所在。许多研究试图发掘资源与成败之间的关系。钱德勒(Chandler)和汉克斯(Hanks)发现,具有比较多或较高质量资源的企业成长得更快且规模更大,而且资源的相对重要性会随着企业的成长而变化。同时,尽管资源对创业的成败至关重要,但仅有资源并不足以获得成功。创业者



需要发展其技能,选择竞争策略来更好地利用可获得的资源。从企业资源理论的角度来看,创业企业应选择某种竞争策略来形成基于资源和能力的租金。当组织采用的策略与可获得的资源相适应时,创业才会成功。

林嵩(2007)认为,创业资源是企业创立以及成长过程中所需要的各种生产要素和支撑条件。因此,在创业过程中,应当积极拓展创业资源的获取渠道,并且创业资源对于创业的重要意义不仅仅局限在单纯的量的积累上,应当看到创业过程实质上是各类创业资源重新整合、获取竞争优势的过程。Alvarez和Busenitz也认为创业本身是一种资源的重新整合。因此,在创业过程中,不仅仅要广泛地获取创业资源,更要懂得如何使用这些资源。创业之初,创业所需的各项资源往往只能依靠创业者通过自身努力获取,由于新创业企业的高度成长性,在其迅速成长扩张的过程中,组织规模很快就发展到一定的规模之上,创业者很快就会发现,通过自身努力获取的资源远远不能支持企业的发展。为了使企业能够继续发展,创业资源,也就是外部机构给予企业的资源是相当必要的。

为了进一步分析创业资源的特征,林嵩将创业资源分成以下6种主要类型(如图1.1)。

政策资源:从中国的创业环境看,创业活动需要相应的政策扶持,只有在政策允许和鼓励的条件下,企业才能获得更多的国内外人才、贷款和投资、各种服务与优惠等等。

信息资源:对于新创企业来说,由于竞争十分激烈,就更加需要丰富、及时、准确的信息,以争取到更多的生产要素资源。由专业机构提供的信息资源可以为创业者制定研发、采购、生产和销售决策提供指导和参考。此外,创业者的社会网络也是创业者获取信息资源的重要途径。

资金资源:资金资源对于任何一个企业都非常重要,对于新创

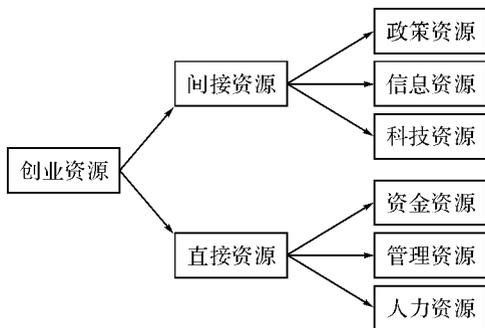


图 1.1 创业资源框架图

企业来说,无论是进行产品研发还是生产销售,都需要大量的资金,如何有效地吸收资金资源是每个创业者都极为关注的问题。

人才资源:高素质人才的获取和开发,是现代企业可持续发展的关键,特别是高科技创业企业。因为其更大的知识比重,人才资源则更为重要。

管理资源:一些新创企业的管理者大多是科技人员出身,他们本身具备较强的科研能力,但是对于企业管理知识往往有所欠缺,很多企业都失败于管理不善,这意味着拥有一套完整而高效的企业管理制度是新创企业宝贵的资源。

科技资源:对于新创企业来说,积极寻找引进有商业价值的科技成果,加强与高校科研院所的产学研合作,将有助于加快产品研发的速度,为企业在市场上的竞争提供优势。

资源整合对于创业过程的促进作用是通过创业战略的制定和实施来实现的。对于创业企业来说,战略定位不清晰、核心竞争力不明确是其发展的主要障碍。所以有效的资源整合,能够帮助创业者重新认识企业的竞争优势,制定切实可行的战略规划,为新创企业的成长打下良好的基础。一方面,战略的制定和实施需要一定的资源予以支持,只有拥有充分的资源,战略才有制定和实施的



基础,因此,新创企业所拥有的创业资源越丰富,创业战略也越有保障;另一方面,创业资源还可以适当校正企业的战略方向,帮助新创企业选择正确的创业战略,因此,企业获取的创业资源越多,创业战略的实施也越有利。根据上述分析,我们把创业资源与创业过程之间的关系作以下图示(如图 1.2)。

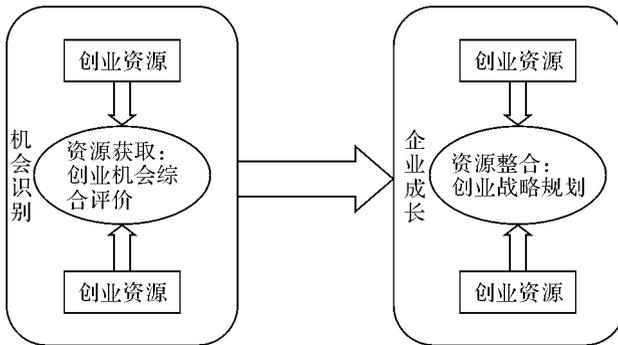


图 1.2 创业资源与创业过程之间的关系

4. 创业组织

创业者决策风格的不同可能会导致他们的思维方式在组织性、系统性上存在差异,相应地,他们所建立组织的特征也会有类似的差别。创业企业可能采用的组织形式主要有四种:公司创业、管理层收购或管理层换购(MBO/MBI)、特许经营、家族企业的继承。

(1) 公司创业

公司创业是指组织更新的过程,既包括通过市场开发或引进产品、流程技术和管理创新来创建新企业,也包括企业的理念再定义、再组织以及制度创新(Zahra, Kuratko and Jennings, 1999)。由于大企业中的官僚程序和流程会导致组织刚性,而公司创业有