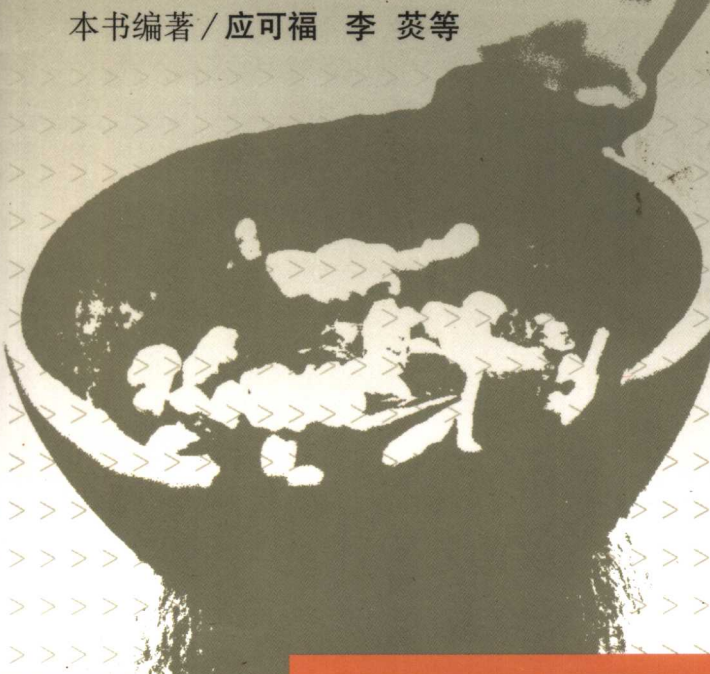


大学生文化素质教育丛书

DAXUESHENG WENHUASUZHICONGSHU

丛书主编 / 马树杉

本书编著 / 应可福 李 蕊等



创业经营 之道

河海大学出版社

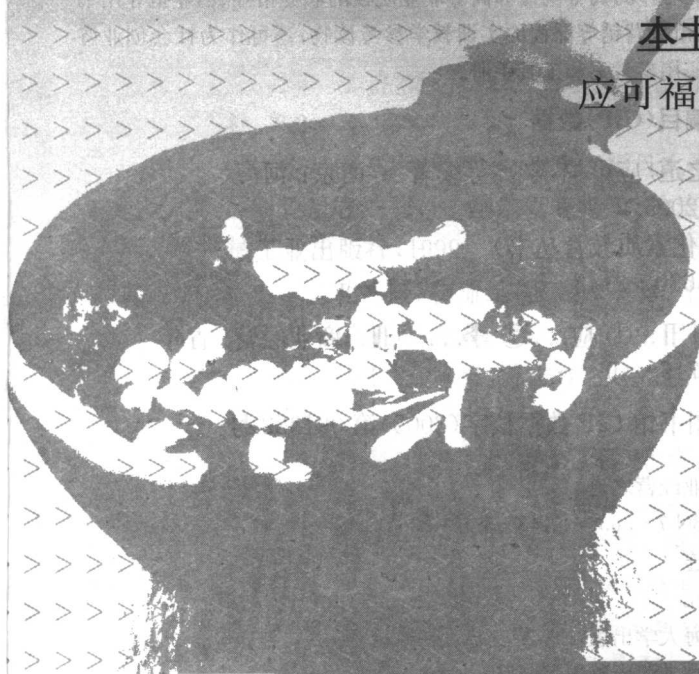
丛书主编◎马树杉

大学生文化素质教育丛书

DAXUESHENGWENHUASUZHIJIAOYU CONGSHU

本书编著

应可福 李 葵 等



创业经营之道

河海大学出版社

内 容 提 要

通过阅读本书,创业者可熟知创业办证、开业实务等创业基础知识;把握初始创业中的市场调研、营销管理、生产管理、项目经营等实务和具体操作技术;能够初步满足创业者在解决经营实际问题中的需要。

本书以实用性、简明性和操作性为特点,适用于各类创业人员阅读和培训使用。本书既可作为高等院校和高等职业院校的职业指导、创业指导用书以及经营管理、市场营销等课程的实训教学参考读物;还可作为社会创业咨询方面最新的实用参考书和工具手册。

图书在版编目(CIP)数据

创业经营之道/应可福,李莢等编著. —南京:河海大学出版社,2005.9

(大学生文化素质教育丛书)

ISBN 7-5630-2148-5

I. 创... II. ① 应...② 李... III. 商业经营—青年读物 IV. F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 091322 号

书 名 / 创业经营之道

书 号 / ISBN 7-5630-2148-5/F·236

责任编辑 / 魏连

封面设计 / 陈元

出 版 / 河海大学出版社

地 址 / 南京市西康路 1 号(邮编:210098)

电 话 / (025)83737852(总编室) (025)83722833(发行部)

经 销 / 江苏省新华书店

印 刷 / 扬中市印刷有限公司

开 本 / 850 毫米×1168 毫米 1/32

印 张 / 6

字 数 / 153 千字

版 次 / 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

定 价 / 10.00 元

《大学生文化素质教育丛书》

编 委 会

主 编	马树杉			
副 主 编	周泽民	朱锡芳		
编 委	马树杉	周泽民	朱锡芳	
	刘晓明	赵明安	王 进	
	孙钦荣	林慧饮	金 心	
	莫彭龄	应可福	沈京一	
	陈志军	储佩成	臧卫东	
	苗贵松	李荣斌		

序

序

1

序

2000年教育部启动了“新世纪高职高专教育人才培养模式和教学内容体系改革与建设项目计划”。常州工学院作为主持单位,与邢台职业技术学院、武汉船舶职业技术学院、四川机电职业技术学院共同组织课题组,承担了首批60个立项项目之一的《高职高专教育大学生文化素质教育体系改革、建设的研究与实践》项目。在教育部和江苏省教育厅领导及诸多专家、学者的关怀、帮助和指导下,课题组经过三年的努力,顺利完成了该项研究任务。在项目进行过程中,基于办学历史和办学类型相似等原因,我们对地方应用型本专科院校的大学生文化素质教育问题进行了深入的拓展研究。在研究过程中,所有参研人员和专家学者形成共识:要推动大学生文化素质教育走向深入,必须解决内容、体系、实现途径等方面的问题。要解决地方应用型本专科院校大学生文化素质教育的内容、体系、实现途径等问题,最好的办法莫过于向大学生提供一套适合他们选择自学、能够激发他们学习兴趣的文化素质教育丛书。

编写这套丛书,旨在向地方应用型高校的大学生(当然不完全局限于此)提供一些能够让他们自己选择的、内容丰富且重点突出、角度新颖又生动有趣的文化素质教育材料。丛书既可作为大学生课后随手翻阅、“开卷有益”的自学读本,又可作为学校文化素质教育选修课的参考教材,还可作为学校开展各种群众性文化素

质教育活动的基本素材。这样,这部丛书既可弥补长期以来大学生文化素质教育内容、体系、要求脱离大学生学习可能的不足,又可为高校丰富和完善学生文化素质教育实现途径,弥补部分高校文化素质教育师资和合适材料的不足。

在设计这套丛书的预想效果时,我们希望这套丛书能够成为大学生大学生活的伴侣,最好能达到如下的效果:大学生看到它就想拿过来翻翻,翻开了就想继续看看,看完了下次还想再翻翻,平时有了什么文化素质方面的常识性问题就找丛书寻求答案。为达到这样的效果,丛书在内容的选择上,强调宽而精。所谓宽,是说丛书的内容涉及的学科门类较多,除了人文社会科学、艺术方面的,还有哲学、历史、文学、美学、经济、法律、社会学、心理学、音乐、美术、书法、影视、戏曲、舞蹈、摄影以及数学、体育等许多内容。所谓精,就是重点突出,各门学科强调择其精华。丛书在组织材料的线索方面强调切合学生学习的兴趣和规律,不强调但兼顾学科的系统 and 完整。比如介绍文学现象时,不一定按中国文学、外国文学的体例,分门别类地介绍,可能把文学作为一种世界文化现象,从题材、形式等多种角度用分析比较的方式介绍。每一分册,甚至每一分册的每个章节都提倡用大学生熟悉的喜闻乐见的内容和方式引出话题。丛书在语言文字的表达上力求深入浅出,通俗易懂,引人入胜。

经过编委会和各位作者的共同努力,我们这套丛书今天终于和读者见面了。我们希望地方应用型高校的大学生们和大学的教育工作者们喜欢这套丛书。我们也希望,所有大学生和社会上希望提高自己文化素质的朋友们喜欢这套丛书。

常州工学院院长 马树彬

2005年8月

前言

前言

1

前言

大学生是创业者的主要群体,也是新兴产业的创造者。

21 世纪是以创新为主题的,也是一个创业的时代。

创业者怎样把灵感和创意转换成社会经济效益?怎样圆“老板”梦?在经济迅速发展,经济成分与经营体制多元的形势下,如何引导创业者特别是大学生创业并走向成功已成为一个热门的话题。复旦大学人口研究所对大学生创业调查后发现:大学校园创业气氛浓厚,具有创业意愿者接近在校学生总数的 70%,但真正创业的比例并不高,创业成功仅有 1%,从中不难看出大学生创业热情的“虚高”与创业成功的“坎坷”。为了适应时代发展趋势,顺应社会创业浪潮,我们针对初始创业中存在的问题,从中小企业创业的微观角度出发,运用企业经营管理的新理念,编写了《创业经营之道》这本书,旨在能为创业者在培养创业意识、提供创业技能方面以借鉴。

基于这个目的,我们组织高校部分具有企业运营管理经验,并长期从事企业经营管理教学和科研工作的教师编写了《创业经营之道》这本创业经营实务类书籍。本书作为文化素质教育读物,以市场变化及其发展趋势为背景,以中小企业市场经营活动为主线,系统介绍了创业基础知识、创业经营管理和创业成功案例,期望能为开创自己事业的大学生和正在创业但需要创新发展的人士提供最新理念指导和行之有效的帮助。

全书由应可福、李葵共同策划、制订编写大纲及组织编写。参加本书编写的还有刘建民、杨泽明、印富贵、唐纯等同志。本书在编写过程中参考和采纳了国内外有关论著的观点,以及公开发表的研究成果和企业的成功案例,在此一并表示深切的谢意。由于作者水平有限和时间仓促,本书论述中难免出现谬误或欠妥之处,在此敬请读者批评赐教。

编著者

2005年6月

目 录

第 一 章	创业漫谈	1
	第一节 创业概述	1
	第二节 创业过程	4
	第三节 创业风险	7
第 二 章	开业实务	14
	第一节 机会评估	14
	第二节 登记注册	20
	第三节 法律法规	28
第 三 章	组织领导	30
	第一节 企业组织结构的建立	30
	第二节 领导方式与领导艺术	33
	第三节 企业创新	40
第 四 章	创业经营战略	47
	第一节 企业战略及其管理	47
	第二节 企业经营战略	55
	第三节 创业经营管理	62
第 五 章	资金管理	69
	第一节 自有资金的筹集和负债筹资	69
	第二节 资金成本分析	72
	第三节 创业企业资金分析过程	75

第 六 章	生产运营管理	85
	第一节 生产管理概述	85
	第二节 生产能力分析	89
	第三节 生产计划制订	94
第 七 章	企业营销实务	104
	第一节 企业营销概述	104
	第二节 营销管理	108
	第三节 如何编撰营销策划方案	124
第 八 章	企业物流	130
	第一节 企业物流概述	130
	第二节 采购与仓储管理	137
	第三节 第三方物流	147
第 九 章	创业风范——“红星”耀中国	153
	第一节 创业与成长	153
	第二节 红星家具集团的经营模式	157
	第三节 中国马车——红星家具集团的学习型组织 建设	163
第 十 章	走向世界——海外“海尔”	169
	第一节 “海尔”的发展之路	169
	第二节 “海尔”国际化战略	172
	参考文献	178

第一章 创业漫谈

当今社会,创业是极具诱惑力的字眼,是极具时代特征的活动。美国创业学家杰弗里·蒂蒙斯曾说:21世纪是所有务实性企业的新纪元,新千年将把我们领入一个崭新的创业时代。

创业已成为时代的主流。党的十六大报告指出:“要形成与社会主义初级阶段基本经济制度相适应的思想观念和创业机制,营造鼓励人们干事业、支持人们干成事业的社会氛围,放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发,让一切创造社会财富的源泉充分涌流,以造福于人民。”这标志着我国进入了一个崭新的创业时代。

第一节 创业概述

一、创业的定义

在现实生活中,创业首先被看做是一种穷则思变的行动,因为创业者总是一无所有,白手起家的;其次,被看做是前人为后辈开创事业的基础;其三,也被看做是创新,从头开始的一种事业。因此,我们可以把创业解释为人们为了改变现状和子孙后代的幸福而进行的创造性活动。

广义地讲,创业泛指在各个领域开创事业并且在特定领域内造成较大的影响,一般强调关系到国计民生的事业。在中国的传统文 化当中,创业往往有经世济民的期望。而狭义上的创

业,是专指社会上的个人或群体自己开展的以创造财富为目标的社会活动。这种活动对于整个人类讲,也许是前无古人的,但对创业者本身来说,则是从未经历过的、从头开始的事业。如比尔·盖茨创办微软公司、刘永好创建新希望集团、柳传志创办联想集团,都属狭义上的创业。本书所研究的创业就是这种狭义上的创业活动。

我们认为:创业是社会上的个人或群体,为了改变现状,造福后人,依靠自己的力量创造财富的奋斗过程。我们还认为,研究创业活动的一般规律与方法,并不一定要有一个公认的统一定义,定义是有必要的,但更重要的是理解创业过程的本质,这一点我们将在下面进行阐述。

二、创业的类型

创业有两种主体,一个是企业家,一个是大众。企业家创业是谋求更大效益,大众创业的目的比较复杂。企业家创业和大众创业有其共性,其创业的规律性是一样的。除了国有企业,许多民营企业家的创业往往起源于大众创业,起初他们并不是企业家,没有广泛的社会关系和深厚的历史背景,就是一般普通百姓,小本起家,后来事业越做越大,最后成为企业家,不断创业下去。

从创业的时代背景看,创业可以分为传统创业和现代创业两种类型。从创业的宏观环境看,有国内创业和海外创业两种类型。从创业的微观环境看,有内部创业和外部创业两种类型。从创业的模式看,有独自创业、合伙创业、家属创业和集体创业四种类型。从创业的发展阶段划分,又有初次创业、再创业和持续创业三种类型。

如果认为创业的目标是要创建新企业,那么这种创业可以分为三种类型:自主创业、脱胎创业和二次创业。下面着重对这三种类型的创业进行阐述。

（一）自主创业

自主创业又称独立创业,是指创业者个人或创业团队白手起家进行创业。自主创业可能基于各种原因,如自己有了发明创造成果并发现它的商业价值;独立性强不愿为别人打工而又有条件创业;失去工作或找不到工作后抓住了创业机会;受其他人自主创业成功的影响等。自主创业获得成功的例子不胜枚举,一些赫赫有名的企业家都是白手起家发展起来的。

自主独立创业的风险是多方面的。首先,创业者可能发现自己开办企业并不如想象的那么容易和顺利。与在大公司工作不同,创业者必须每日为企业的产品寻找出路来维持企业生存,否则很快就会被市场所淘汰;其次,小企业比较脆弱,当市场竞争变得激烈时,小企业首当其冲受到冲击,其后果是:产品和服务难找出路,融资变得十分困难甚至不可能,企业员工纷纷流失,企业时刻面临被兼并的危险。

创业失败既有外部原因,如经济衰退、竞争加剧等,也有内部原因,包括财务负担过重、没有足够的现金流、缺乏经验、创业者团队的矛盾与冲突、陷入法律纠纷等。

（二）脱胎创业

脱胎创业是公司内部的管理者从公司中脱离出来,新成立一个独立企业的创业活动。脱胎创业又称母体脱离创业,这种创业者拥有创业所需的专业知识、经验和关系网络,生产同原公司相近的产品或提供类似的服务。出现脱胎创业现象的原因,可能是创业者与原管理层不和从而分离出来,或者是创业者发现了商业机会但原管理层不认同或不重视。

脱胎创业的频繁程度与产品所处的生命周期和行业类型有关。脱胎创业更多地发生在产品生命周期的早期阶段和新兴行业,因为这时产品供不应求,竞争还不激烈,市场空间很大,预示着巨大的商业机会。美国硅谷和北京中关村的发展就是典型的由一家公司裂变为两家,两家裂变为四家甚至更多的

例子。

非新兴行业但进入障碍小的行业也容易发生脱胎创业。例如餐饮业中一个手艺好的厨师离开老板自己开业,咨询业中一个优秀的咨询专家积累了丰富的经验和客户后另起炉灶等,都是十分普遍的现象。

(三) 二次创业

二次创业是指企业内的创业。现在的大企业已经不是创业热潮中的旁观者和被动的应对者,甚至一些知名的大公司也在积极地寻找和追逐新的、有利可图的创意和商业机会,在这种情况下,就会出现所谓的二次创业。

第二节 创业过程

一、创业是一种发展性的生产活动

创业是一种生产活动,它以提供产品或服务作为创业活动的直接结果。创业区别于一般的生产活动在于它的发展特性。就创业本身来讲,既可以是从无到有的创造,也可以是在现有基础上的革新。但不论是创造还是革新,独立地考察创业的内涵都是一个从无到有、从弱到强、从幼稚到成熟的过程,发展是创业的最重要的特性,成功的创业都是快速、稳健的发展过程,维持创业企业的健康发展是创业重要而基本的任务。

创业的发展性还在于它的增值效果。增值是生产的必然属性,没有增值生产就没有意义;利润是市场法则,没有利润企业就不能生存。利润必须以增值为基础才有可能长久存在和发展,增值必须通过利润来体现才能生存。

创造价值是创业的主要目的。创业者创业的个人动机不尽一致,但成功的创业者主要是为了创造价值,将商业机会转变为社会需要的产品和服务。

二、创业是一种复杂的系统活动

创业的实现是一个复杂的活动过程。创业者创立的企业是一个投入产出系统,即投入资源产出产品与服务,创业过程就是不断地投入资源以连续地提供产品与服务的过程。能否以最小的资源获得最大的产出,使得企业具有竞争力并盈利,是衡量创业活动成效的标准之一。

创业过程一般包括以下步骤:识别和评价创业机会,拟订创业计划,确定和获取创业资源和管理成长中的企业,以收获创业价值。创业过程的每一阶段之中又可能同时蕴涵着其他阶段的内容,各阶段相辅相成,不可分割。有机集成的创业阶段才是有效的和成功的创业过程。

创业是一个系统工程,是由多个创业要素组成的复杂系统。蒂蒙斯描述的创业模型如图 1-1 所示,它包括有商机、工作团队和资源等三大要素。

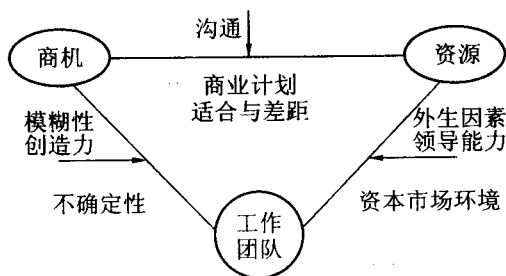


图 1-1 蒂蒙斯创业过程模型

(1) 创业是由商机驱动、工作团队和资源保证的。创业过程始于商机,而不是钱、战略、网络、团队或商业计划。在这个过程中,资源与商机是适合、差距再到适合的动态沟通过程。商业计划的作用是提供沟通这三个要素的质量和相互之间匹配和平衡状态的语言和规则。

(2) 创业过程依赖于商机、工作团队和资源这三个要素的匹配和平衡。处于底部的工作团队必须掌握这种匹配与平衡,并借此推动创业的过程。

(3) 创业过程是一开始就进行的连续的寻求平衡的行为,尽管这三个部分很难保持完全匹配,但只有持续地追求一种动态的平衡,企业才能保持持久的发展。当创业者用平衡的观念来展望未来时,他需要自问:前面的发展将会遇到什么陷阱?发展的速度太快还是太慢?未来的资源是否能够满足需要?这些问题关系到企业的持续发展。

三、创业是一种不断学习的过程

由于创业活动的模糊性、不确定性和风险性,使得工作团队一开始就要注重学习,学习掌握市场规律,学习组织协调创业资源,学习生产经营管理,学习塑造企业文化等。学习的目的在于提高创业团队的素质,使他们不仅有能力对机会和挑战做出反应,而且还能根据这种反应的结果来调整 and 修正未来的思路。成功的创业过程,必然是一个不断地向社会和他人学习的过程。有作为的、与时俱进的创业团队,必然是一个学习型组织。本书第九章就红星家具集团在创业过程中建立学习型组织的经营理念进行了陈述,创业者可以“红星”经验为楷模来学习。

四、创业的一般过程

创业过程一般包含四个阶段:①识别与评估市场机会;②准备并撰写经营计划;③确定并获取创业资源;④管理新创企业。四阶段的描述如表 1-1 所示。

表 1-1 四阶段的创业过程^①

创业阶段	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
创业过程	①创新性“机会之窗”的长度； ②机会的估计与实际的价值； ③机会的风险与回报； ④机会、个人技能与目标； ⑤竞争状态	①战略环境分析； ②创业团队准备； ③创业心理准备； ④撰写创业计划： 营销计划； 财务计划； 生产计划； 组织计划； 运营计划	①创业者现有资源； ②资源缺口与目前可获得的资源供给； ③通过一定渠道获得其他所需资源	①管理方式； ②创建企业文化； ③发展战略； ④创业管理： 组织与人事管理； 技术与产品管理； 市场营销管理； 财务管理； 战略管理

第三节 创业风险

新创业的企业往往规模较小，资金实力薄弱，各项工作均处于起步阶段，因而此时的企业抗风险能力最差。如何对风险实施有效的管理，在获得高收益的同时把风险降到最低限度，这对创业企业来说至关重要。我们从创业企业面临的人力资源、市场、财务、技术、外部环境风险等方面进行系统说明。

一、风险的内涵及种类

（一）风险的定义

风险是指在特定环境下由于未来各种不确定因素的影响，使利益主体产生损失的可能性。风险大多是指损失发生的可能性，

^①郁义鸿，等. 创业学. 上海：复旦大学出版社，2000