

- 全国大学生创业大赛用书
- 面向21世纪高等学校信息化创业用书
- 全国教育科学“十五”规划教育部规划课题（FJB050579）用书

创业 管理与技能

孙德林 黄林 / 编著

MANAGEMENT
AND SKILLS

- 专门针对创业教育的**实践用书**
- 配有创业企业运营管理的**实战系统**
- 全程**创业模拟实践**体验平台的配套用书
- 全国大学生创业大赛**竞赛平台**的配套用书



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

全国大学生创业大赛用书

面向 21 世纪高等学校信息化创业用书

全国教育科学“十五”规划教育部规划课题（FJB050579）用书

创业管理与技能

孙德林 黄林 编著

经济管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

创业管理与技能/孙德林, 黄林编著. —北京: 经济管理出版社, 2010. 4

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0948 - 4

I. ①创… II. ①孙… ②黄… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 061122 号

出版发行: **经济管理出版社**

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 三河市海波印务有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 宋 娜

责任编辑: 宋 娜

技术编辑: 黄 铎

责任校对: 超 凡

720mm × 1000mm/16

13.25 印张 252 千字

2010 年 4 月第 1 版

2010 年 4 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0948 - 4

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部

负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836



前言

在知识经济时代,创业活动越来越成为经济发展的强劲动力。国内外大量的实践证明,创业能改变一个地区乃至世界的经济,创造出巨大的社会财富,而创业者们正是创造社会价值的巨人。中国的改革开放,在一定程度上鼓励了国民的创业精神,也正是这些创业者孜孜不倦的艰苦创业使得中国的经济飞速发展,这也将是将来保证中国经济稳定发展的关键。

快速的经济发展为我国提供了许多就业机会,但是面对中国高等教育的普及以及接受过良好教育的大学生日益增多,我国也面临着巨大的就业压力。有计划的创业是缓解大学生就业压力的一个重要通道,并且知识经济的发展特别需要新一代有文化和创业知识、掌握了科学技术的创业者。联合国教科文组织在1999年发表的《21世纪的高等教育:展望与行动世界宣言》中提出:“必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标。”发达国家尤其是美国,在创业教育的实践中已积累了丰富的经验,源源不断地培养出大批具备创新和创业能力的人才。《创业管理与技能》是在这种大环境背景下推出的,特别需要指出的是,与本教材配套的创业实训软件:“创业之星——大学生创业模拟实验室”运用了先进的计算机软件与网络技术,通过三维仿真的企业场景,结合严密和精心设计的商业模拟管理模型及企业决策博弈理论,全面模拟真实企业的创业运营管理过程。参加实训的创业者在虚拟商业社会中完成了企业的注册、创建、运营、管理等所有决策。通过这种实训课程,可以有效地将所学知识转化为实际动手能力,提升学生的综合素质,增强学生的就业与创业能力。《创业管理与技能》与“创业之星”软件相结合,为创业管理课程构建了一种新型的创业教育平台,这是集创业管理理论与创业管理实训为一体的创业教学模式,它将有利于提高大学生的创业基本素质与创业能力,为有志于创业的大学生步入创业的行列提供实践训练平台。本书是建立在素质教育和创新教育的基础上,它既是一种创业教育的思想和模式,也是把素质教育引向深入的一项有效措施,它将拓宽大学毕业生的就业渠道,形成新型的创业人才培养模式。

1. 本书特色

(1) 在理论方面,本书从设计创业计划、做好创业准备、进行创业管理、



制定创业制度等一般的创业过程出发,提炼出创业计划、创业准备、创业管理、创业制度四个创业管理模块,有利于帮助学习者尽快掌握创业管理的基础知识。

(2) 在实训方面,本书使用“创业之星”软件进行实训,注重培养学习者的创业管理技能,使得理论与实际联系得更加紧密,提前为创业者储备创业知识、了解创业过程、夯实创业技能。

(3) 在实践方面,“创业之星”软件平台在2009年成功举办了首届全国大学生创业大赛,全国700余所院校参与了此次大赛。《创业管理与技能》一书已被列为全国大学生创业大赛用书,为有志于创业的大学生朋友提供帮助与服务。

2. 本书软件

本书使用的软件:“创业之星”创业模拟实训软件。

本书由孙德林、黄林编著,感谢教育部高等学校电子商务专业教学指导委员会副主任、中国信息经济学会电子商务专业委员会主任李琪教授在百忙之中为本书悉心指导;感谢程耀文、盛添智、方晓生、罗敏、刘圣龙、曹昌斌、王双燕、黄源通、谢洪波、邹文博、刘佩佩、吴金凤、邱浩丰、付经凤、吴传德、叶社林、吴宜祥、胡艳艳、王青、王金虎、黄丽、黄敬颖等为本书做了大量的资料收集、整理工作。

本书在编著过程中借鉴了国内外大量的出版物和网上资料,由于编写体例的限制,没有在文中一一注明,只在最后的参考文献中列出。在此,谨向各位学者表示由衷的感谢和敬意。如果感觉存在版权问题,请直接与作者联系。由于创业的不断发展和作者的水平有限,书中难免有错误和疏漏之处,欢迎各位专家和读者批评指正。

借本书出版之际,特向一贯支持我们工作的全国教育科学规划领导小组、中国教育学会、中国高等教育学会、教育部高等学校电子商务专业教学指导委员会、中国自动化学会、中国信息经济学会、中国信息经济学会电子商务专业委员会、经济管理出版社、金蝶软件公司和许多兄弟院校、业内专家、学者、同行以及海内外朋友们表示最真挚的感谢!

最后,祝各位读者创业成功!

笔者



目 录

模块 1 创业计划

第一章 创业计划书	3
第一节 创业计划准备	3
第二节 创业计划书概述	7
第三节 创业计划书撰写准备	8
第四节 创业计划书的内容	10
第五节 创业计划书的撰写要点	12
第六节 创业计划实训	13
本模块小结	18
本模块案例	18
思考与练习	27

模块 2 创业准备

第二章 创业准备	31
第一节 企业形式选择	31
第二节 确定企业名称	38
第三节 设计企业标志	39
第四节 企业名称登记	39
第五节 企业登记注册	41
第六节 创业准备实训	46
本模块小结	69
本模块案例	69
思考与练习	70





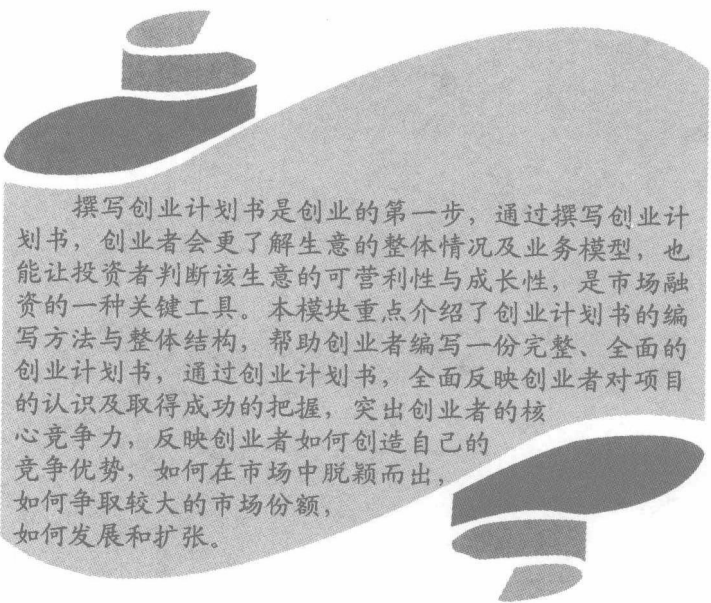
模块3 创业管理

第三章 初创企业组织管理	73
第一节 企业的概念	73
第二节 企业的组织架构	75
第三节 企业主要部门及职责	79
第四节 企业的基本运作过程	82
第五节 企业的注册流程	84
第四章 初创企业战略管理	85
第一节 企业战略管理的五项任务	86
第二节 初创企业的战略选择	89
第三节 初创企业战略的意义与价值	96
第五章 初创企业市场营销	98
第一节 4Ps 营销基础	99
第二节 SWOT 分析模型	101
第三节 市场定位	104
第四节 市场细分	106
第五节 产品生命周期的营销策略	109
第六章 初创企业财务管理	115
第一节 财务管理的目标	115
第二节 财务管理的内容	118
第三节 三大财务报表	121
第四节 税务基础	141
第五节 初创企业的合理避税	144
第七章 生产管理	147
第一节 物料需求计划	147
第二节 能力需求计划	149
第三节 主生产计划	152
第四节 产品生命周期管理	154



第八章 初创企业人力资源开发与管理	156
第一节 人力资源开发与管理	156
第二节 人力资源的竞争与团队管理	159
第三节 人力资源管理的主要任务	161
第九章 创业管理模拟实训	165
第一节 实训目的	165
第二节 预备知识	166
第三节 实训条件与要求	170
第四节 实训内容与步骤	172
第五节 实训报告	185
模块4 创业制度	
第十章 创业制度	189
第一节 总经理岗位职责	189
第二节 人力资源经理岗位职责	190
第三节 研发经理岗位职责	191
第四节 营销经理岗位职责	192
第五节 生产经理岗位职责	192
第六节 财务经理岗位职责	193
第七节 有限责任公司章程	194
第八节 创业制度实训	199
本模块小结	200
本模块案例	200
思考与练习	201
参考文献	202

模块 1 创业计划



撰写创业计划书是创业的第一步，通过撰写创业计划书，创业者会更了解生意的整体情况及业务模型，也能让投资者判断该生意的可营利性 & 成长性，是市场融资的一种关键工具。本模块重点介绍了创业计划书的编写方法与整体结构，帮助创业者编写一份完整、全面的创业计划书，通过创业计划书，全面反映创业者对项目的认识及取得成功的把握，突出创业者的核心竞争力，反映创业者如何创造自己的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张。



第一章 创业计划书

第一节 创业计划准备

创业计划准备的战略架构如图 1-1 所示。

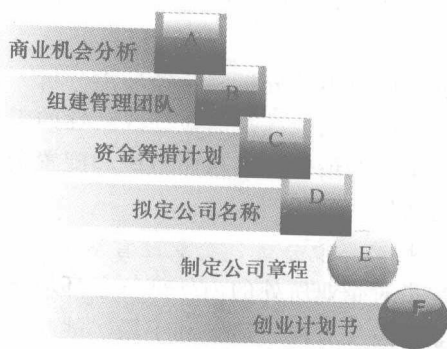


图 1-1 创业计划准备的战略架构

一、商业机会分析

1. 创业测评

创业测评模块是整个“创业之星”训练平台的辅助功能，帮助人们在创业前对自己的综合素质进行全方位评测，以便更好地了解自己的长处与不足，为即将从事的创业活动做好准备。严格来说，人们是否适合创业并不是通过测评就可以测出来的，企业经营是一个非常复杂的过程，并不是测出来适合创业就一定能创业成功。成功的企业不仅对创业者的综合能力素质有着较高的要求，而且需要一个强有力的经营团队，有符合消费者需要的产品，有效的市场营销策略并抓住市场发展的关键机会。因此，对创业测评的数据并不能当做是否开展创业活动的依据，只是帮助人们更好地了解自己，取长补短，回避创业过程中可能出现的风



险,从而提高创业的成功率。

在“创业之星”中,通过对数百个人才测评系统和数万个评测试题的有效筛选,精选了数千道与人们创业有关的评测题目。这些评测试题涵盖了与创业有关的综合素质的各个方面,包括性格特征评测、创业潜质评测、创业能力评测、领导能力评测、心理素质评测、创新能力评测、九型人格评测等十大类一百多种分类评测。通过大量评测数据的统计,对大学生创业能力进行全方位评估分析。同时,通过大量成功与失败的创业案例,使人们充分分享他人的创业经验与心得,帮助人们更好地做好创业前的各项准备工作,有效回避创业经营中的各类风险,树立创业信心,提升创业的成功率。

商业机会指市场上存在的尚未满足或尚未完全满足的显性或隐性的需求。市场机会存在于社会生活的各个方面,是多种多样的。但对某一个企业来说,众多的市场机会中仅有很少一部分具有实际意义。为了搞好市场机会的发现和析工作,有效地抓住和利用某些有利的市场机会,企业的市场营销人员就需要了解市场机会的类型和特性。

商业机会分析也称商业内外分析、营销环境分析,是通过营销理论分析市场上存在哪些尚未满足或尚未完全满足的显性或隐性的需求,以便企业能根据自己的实际情况找到内外结合的最佳点,从而组织和配置资源,有效地提供相应产品或服务,达到企业的营销目的。

2. 外部分析——战略环境分析、企业经营活动分析

战略环境分析是指对企业所处的内外部竞争环境进行分析,以发现企业的核心竞争力,明确企业的发展方向、途径和手段。战略环境分析是企业战略管理的基础,战略环境分析主要包括:宏观环境分析、行业环境分析和企业内部条件分析。其中,宏观环境分析和行业环境分析属于外部环境分析。

企业经营活动分析是企业经营管理工作十分重要的环节。一个企业经营管理水平的高低很大程度上体现在其经营观念、经营方法和经营思路上。企业的经营活动分析则是其经营观念、经营方法和经营思路的一个缩影。

(1) 行业环境分析。行业是由生产的产品非常相近的、在竞争过程中相互影响的一组企业构成的。行业环境分析是指对企业经营业务所处行业的行业结构、行业内企业的行为方式、行业平均绩效水平、行业竞争程度和利润潜力等进行分析的过程。行业环境对身处其中的企业的影响远大于总体环境影响,所以进行行业环境分析非常重要。

1) 行业分析的主要内容为分析行业主要经济特征、变革因素、行业总需求情况等内容。

2) 行业的分析工具有产品生命周期模型、五力分析模型、S - C - P 模型、



行业参与者模型等。

(2) 竞争及竞争者分析。此分析主要涉及行业/市场定位、竞争性市场营销战略分析。

(3) 市场需求及消费者市场分析。

3. 内部分析——企业能力分析

企业能力分析是指对企业的关键性能力进行识别并进行有效性、强度，特别是在竞争性表现上的分析。企业能力分析的目的是帮助企业决策者确定长远以及近期的企业战略；如果企业战略已经落实，再进行企业能力分析的目的在于重新衡量战略落实的可能性并判断是否需要进行修订，或用以决策企业是否需要通过能力改进手段进行能力完善。

二、组建创业团队

1. 创业团队的定义及其构成要素

所谓创业团队是指在创业初期（包括企业成立前和成立早期），由一群才能互补、责任共担、愿为共同的创业目标而奋斗的人所组成的特殊群体。一般而言，创业团队由四大要素组成：①目标。目标是将人们的努力凝聚起来的重要因素，从本质上说创业团队的根本目标都在于创造新价值。②人员。任何计划的实施最终还是要落实到人的身上去。人作为知识的载体，所拥有的知识对创业团队的贡献程度将决定企业在市场中的命运。③团队成员的角色分配，即明确各人在新创企业中担任的职务和承担的责任。④创业计划，即制订成员在不同阶段分别要做哪些工作以及怎样做的指导计划。

2. 创业团队组建的基本原则

(1) 目标明确合理原则。目标必需明确，这样才能使团队成员清楚地认识到共同的奋斗方向是什么。与此同时，目标也必须是合理的、切实可行的，这样才能真正达到激励的目的。

(2) 互补原则。创业者之所以寻求团队合作，其目的就在于弥补创业目标与自身能力间的差距。只有当团队成员相互间在知识、技能、经验等方面实现互补时，才有可能通过相互协作发挥出“ $1+1>2$ ”的协同效应。

(3) 精简高效原则。为了减少创业期的运作成本，最大比例地分享成果，创业团队人员构成应在保证企业能高效运作的前提下尽量精简。

(4) 动态开放原则。创业过程是一个充满了不确定因素的过程，团队中可能因为能力、观念等多种原因不断有人离开，同时也有人要求加入。因此，在组建创业团队时，应注意保持团队的动态性和开放性，使真正完美匹配的人员能被吸纳到创业团队中来。





三、创业资金筹措

创业资金主要包括以下几个方面的资金：一是公司开办资金，其中包括企业注册费用、房租、办公室装修和各种办公设施购置经费等。二是企业运转资金，如员工工资、差旅费、日常开销等。这些资金筹备多少，应以企业获得效益的时间长短来定。一般情况下，以能够支撑半年以上的时间为好。三是项目前期费用，主要包括项目的选择、项目的策划、项目的运作等环节上所需要的费用。这些资金，应该是创业资金的主要部分。四是市场开发资金，如团队建设、网络铺设、宣传广告等。五是备用资金，因为经商也像打仗，很多情况不可预料，没有“预备队”是不行的。这些资金“有谱了”，创业就可以启动了。至于项目开发资金、产品生产资金，就进入了另外一个层次，其筹措的方式与筹措创业资金不一样。

创业资金筹措的方式可以是多种多样的，如：①自有资金；②资产质押或抵押贷款；③向亲戚、朋友借钱；④请其他公司担保贷款，须有反担保措施；⑤创投基金：你的方案须可行；⑥向有支持创业贷款的金融机构融资；⑦分步实施你的计划，先做起来，再扩大融资，毕竟你已有了一定基础，提供资金者会放心一些；⑧获得科技资金支持：创新基金等对科技项目都是免费支持的（额度超过100万元），这对于处于初创期的企业还是有一定作用的，你可以去咨询当地的科委，也可向有经验的中介机构寻求帮助。

四、拟定公司名称

1. 名称的构成

名称一般由四部分依次组成：行政区划 + 字号 + 行业特点 + 组织形式。或者：字号 + （上海） + 行业特点 + 组织形式。

（1）企业名称中的行政区划是本企业所在地县级以上行政区划的名称或地名。

（2）具备下列条件的企业法人，可以将名称中的行政区划放在字号之后、组织形式之前。

- 1) 使用控股企业名称中的字号。
- 2) 使用外国（地区）出资企业字号的外商独资企业，可以在名称中间使用“（中国）”字样。

2. 字号

企业名称中的字号应当由两个以上汉字组成，行政区划不得用作字号，但县以上行政区划地名具有其他含义的除外。企业名称可以使用自然人投资人的姓名作字号。



3. 行业

企业名称中不使用国民经济行业类别用语表述企业所从事行业的，应当符合以下条件：①企业经济活动性质分别属于国民经济行业5个以上大类；②企业注册资本（或注册资金）1亿元人民币以上或者是企业集团的母公司；③与同一工商行政管理机关核准或者登记注册的企业名称中字号不相同。有关拟定公司名称的详细内容见第二模块——创业准备。

五、制定公司章程

公司章程是指公司依法制定的、规定公司名称、住所、经营范围、经营管理制度等重大事项的基本文件；或是指公司必备的规定公司组织及活动的基本规则的书面文件，是以书面形式固定下来的股东一致的意见表示。公司章程是公司组织和活动的基本准则，是公司的宪章。公司章程的基本特征是要具备法定性、真实性、自治性和公开性。

制定一部真正反映各投资人意愿、股东权利义务关系明确、公司结构合理、有效的公司章程应从以下几个方面着手：①完善和细化股东大会职能；②详细说明公司董事、监事的职责；③规范公司经理人的行为；④股东最主要的权利——红利；⑤提高认识、共同参与。有关制定公司章程的详细内容见第四模块——创业制度。

第二节 创业计划书概述

创业计划书是创业者在企业创办之前就已经准备好的一份书面计划，用来描述创办一个新企业时所有的内部和外部要素。当创业者选定了创业目标与确定了创业动机之后，而且在资金、人脉、市场等各方面的条件都已准备妥当或已经累积了相当实力时，就必须提出一份完整的创业计划书。创业计划书是整个创业过程的重要内容，在创业计划书中应详细描述一切和创业相关的内容，包括创业种类、资金规划、阶段目标、财务预算、营销策略、风险防范、管理规划等，在创业的过程中，这些都是不可或缺的元素。

创业计划书不仅能让创业者清楚自己的创业方向与主要内容，坚定创业的发展目标，而且也是对所创办企业进行有效宣传推广的资料。通过创业计划书，可以更好地向风险投资商、银行、政府部门等外部相关机构介绍企业及其发展规划，为企业筹措资料、吸引投资带来帮助。在企业成立以后的初期经营管理中，创业计划书也可以为企业管理者提供必要的经营指导与评价标准。





第三节 创业计划书撰写准备

创业者在撰写创业计划书之前，应做好以下准备工作：

一、撰写对象

创业计划书应由创业者自己亲自完成。

创业计划书是创业者能力和构思的具体体现，创业者亲自撰写创业计划书可以帮助创业者理清思路，把创业的激情融入到计划之中，有利于增添计划的感染力。同时，创业计划书的撰写过程非常复杂，是各方面知识的结晶，会涉及企业战略、市场营销、财务管理、生产制造、研发设计、人力资源、风险评估等诸多方面。对初始创业的大学生而言，不可能精通各方面的知识，也缺乏一些相关领域的实践经验。因此，为了能够尽可能完整、客观、实事求是地写出创业计划书，使创业计划具有较高的可行性，在撰写的过程中，应多向其他专业人士咨询请教。

二、撰写角度

在撰写创业计划书的时候，还要明确创业计划书的主要阅读者是谁，不同的对象对创业计划书的关注点不同。创业计划书应该更具有针对性，这样才能更好地满足使用这份创业计划书的人员的需要。

1. 创业者的角度

创业者比任何人都了解这家新创办企业的优势与核心技术。创业者首先必须很清晰地表达出这家企业是经营什么的，有什么优势，有什么卖点，主要盈利点在哪儿等。

2. 投资者的角度

创业者应该试图用投资者的眼光去考察企业的生产经营，特别是计划中的核心优势、盈利增长点及财务预算计划等。如果创业者不具有基本的财务分析与预测的能力，在这一部分就很难考虑周全，防范经营风险。

3. 市场的角度

创业者必须以用户的眼光来审视企业的经营运作，应该采取一种以顾客为导向的营销策略。这就需要创业者进行大量的市场调查工作，充分了解顾客的需求和市场发展的前景。这也是企业创办和生存的基础。



三、信息搜集

正式撰写创业计划书之前，应该根据创业企业的目标搜集相关的信息资料。信息的渠道来源多种多样，特别是现在互联网络非常方便，可以为创业者快速提供大量有价值的信息资料。

1. 市场信息

产品或服务的潜在市场信息对创业者尤其重要。为了判断市场规模，创业者需要明确地定义企业的目标市场。目标市场的确定将会使新创办的企业的市场规模和市场目标比较容易地确定，也能够比较客观地评估市场的发展潜力与前景。这些资料可以来源于相关领域组织机构发布的调研报告，也可以通过自己的市场调查来获得。此外，为了获得更丰富、真实的市场信息，创业者需要花费较多的资源和时间去进行市场调查。

2. 运营信息

对企业运营管理需要涉及的各方面信息如下：

(1) 地点。创业计划书中应确定企业的经营地点，地点的选择应考虑到企业的业务需要，是否方便顾客，是否方便供应商或经销商，是否便于开展销售，价格是否合理，当地的有关政策与法律法规等。

(2) 生产。例如，创办的是生产型企业，为了保证企业生产的正常运行，企业需要拥有或掌握哪些技术，需要购买的机器设备，同时也应该明确具体的工序是由企业自己完成还是分包给其他企业等。

(3) 原料。生产产品需要哪些原材料，这些原材料由谁提供以及原材料的价格，原材料的供给有没有保障等。

(4) 设备。需要哪些生产设备，设备是购买还是租赁，设备的维护与保养怎么解决等。

(5) 员工。需要什么样的工人，工人的能力要求、基本薪资等。

(6) 其他。经营企业可能涉及的其他各项投入与开支，如日常办公支出、业务开支、缴纳税款等。这些信息是反映企业正常运作所必需的，在创业计划书中应该加以明确说明。

3. 财务信息

创业者必须对企业的资金需求、资金周转、盈利能力有一个全面的评价。这些信息可以帮助创业者更好地理解企业运作的命脉——资金的需求与管理，帮助企业更好地提升资金运作的效率，有效防范资金运作的风险。同时，可以更有效地向投资者展示企业的发展前景与盈利预测。这些信息主要包括以下几方面：

(1) 资金的需求与来源。创办这家企业需要多少资金，为什么需要这么多