



高等学校创业教育系列规划教材

CHUANGYE DAOLUN

创业导论

创业意识与企业家精神

姜荣国 编著

- 梦想点燃生命
- 创业改变人生



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>



高等学校创业教育系列规划教材

CHUANGYE DAOLUN

创业导论

创业意识与企业家精神

姜荣国 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

创业导论：创业意识与企业家精神/姜荣国编著. —北京：电子工业出版社，2010.4
（高等学校创业教育系列规划教材）

ISBN 978-7-121-10668-2

I. ①创… II. ①姜… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 060984 号

责任编辑：杨洪军

印 刷：北京市天竺颖华印刷厂

装 订：三河市鑫金马印装有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×980 1/16 印张：16 字数：350 千字

印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前 言

亲爱的读者，充满创业梦想和创业激情的你，也许曾经因为没有背景、没有金钱、没有丰富的资源而怀疑自己、怀疑成功、徘徊不前。但是，众多创业成功者已经用他们自己创业的亲身体会和骄人的业绩证明：草根创业者一样可以成功！

本书是一本专门介绍创业基础知识的入门读物，是一本向打算创业或者了解创业的朋友介绍什么是创业（创业的内涵）、如何创业，以及具备什么条件才能进行创业等有关创业问题的启蒙性和通识性教育读物。通过本书，读者可以了解创业需要注意的问题，诸如创业可以遵循的规律、创业的意义、创业的种类、创业的时机、创业的必要条件、创业者的基本素质、创业的核心要素、创业时需要注意提防的陷阱、创业的基本程序等主要问题。

激情创业，理性行动，才能成就梦想。要敢于创新，风险承担，超前行动，创造价值，服务社会。创业是人生态度的选择，本质上是一种创新价值取向驱动的过程。创业是个人的梦想，也是对他人的帮助和对社会的贡献。创业者是值得尊重的勇士，理应得到全社会的支持。但是为创业做前期准备，了解并掌握创业的基本知识与技能，熟悉创业路线与必经程序是非常必要的。创业教育是培养当代大学生创业精神的重要方式和手段。

创业教育包括创业的启蒙教育、创业的通识教育、创业的专识教育和创业的职业教育。本书的定位主要是创业的启蒙教育和创业的通识教育，因此，本书不涉及创业的专识教育和创业的职业教育内容。读者阅读本书以后，对创业会有一个基本而全面的了解。不论你是想创业还是只想了解创业，本书都可以为你进一步了解创业的详细内容提供有益的入门指导。

为了配合读者更好地阅读和理解及应用本书，同时也为了方便读者进行创业意识、创业潜力、创业能力、创业团队建设、创业理财等相关方面的自我评估，本书最后特别附加了相关测验题目，并给出了可供借鉴的测验结果。

目 录

第 1 章 创业与企业的含义	1
学习目标	1
1.1 创业的含义	1
1.2 大学生创业	21
1.3 企业的含义	60
复习思考题	71
第 2 章 创业与企业的关系	72
学习目标	72
2.1 创业与企业的联系与区别	72
2.2 创业到企业的途径	76
复习思考题	79
第 3 章 创业精神与自主创业	80
学习目标	80
3.1 创业精神概述	80
3.2 创业意识与创业动机	83

3.3 自主创业概述	87
复习思考题	108
第 4 章 创业者的基本素质	109
学习目标	109
4.1 什么样的人能成为创业者	109
4.2 如何成为创业者	114
4.3 创业教育	133
4.4 企业家的特质和企业家精神	141
复习思考题	148
第 5 章 如何识别和评估商业机会	149
学习目标	149
5.1 商业机会的识别与构思	149
5.2 如何评估商业机会	164
5.3 如何将商业机会转变为创业计划	165
复习思考题	168
第 6 章 如何准备商业计划书	169
学习目标	169
6.1 什么是商业计划书	169
6.2 商业计划书的基本结构和撰写要求	171
6.3 如何撰写商业计划书	176
复习思考题	182
第 7 章 如何开办与经营一家企业	183
学习目标	183

7.1 如何开办一家企业	183
7.2 如何经营一家企业	214
复习思考题	227
附录 A 创业自我测验题	228
后记	246
参考文献	248

第1章

创业与企业的含义

学习目标

通过本章学习，读者可以了解创业的含义、创业的主要类型、创业的突出特点、创业的困难与风险、创业应该具备的条件、创业需要的资源。在此基础上，进一步了解大学生创业是怎么回事，大学生创业的时代背景与现实意义，影响和制约大学生创业成功的主要因素，大学生创业的主要误区，大学生创业失败的主要原因，以及大学生创业成功的要素与路线图。

由于创业的最终目标是要创办一家自主经营的企业，因此，读者在基本了解创业和大学生创业的主要概念、特点、风险、途径等情况之后，还必须了解企业的概念、企业的类型、企业的使命、创办企业的条件及创办企业面临的挑战等，尤其要深刻明了企业的使命。只有这样，创业时才能真正知道自己到底为何创业，如何创业，如何创办一家真正意义上的企业。

1.1 创业的含义

1.1.1 创业的概念

在全球化、充满不确定性和非连续性的知识经济社会，一个国家的核心竞争力更多地表现在创新和创业能力上。第二次世界大战以来，中小企业的创业行为对国家经济的驱动

力越来越显著，成为促进就业的生力军。全球范围内的创业热潮带动了高校创业教育的兴起和发展，创业成为大学里发展最快新兴学科领域。

国内创业环境日趋完善，创业文化日渐风靡，使得越来越多有思想、有创意、有能力的人走上创业之路。我们周围靠自己能力创出一番事业的人越来越多。物竞天择，适者生存。只有把握住社会发展的大趋势并适应这种趋势的人才能成就自己的事业。人生难得几回搏。今天就是你生命中最年轻的一天，此时不搏何时搏？与其羡慕别人拥有事业、享受富足快乐的生活，不如自己付出努力创一番事业。

“每个人都有计划，直到他们被人在脸上猛击了一拳。”这句话出自麦克·泰森，被一本新书《从理想到现实：创业实用指南》（*Fundamentals for Founders: The Practical Guide to Kick-Starting Your Business*）在开头引用。该书的作者彼得·布哈特（Peter Burchhardt）和侯丹（Dan Hou）认为，创业是一项需要热情、理想和创造力支持的冒险事业，这项事业也将是充满各种意外的未知之旅，而这些意外将可能打击你创业的雄心。

根据 Jeffry A. Timmons 所著的创业教育领域的经典教科书《New Venture Creation》的定义，创业是一种思考、推理和行为方式，它为机会所驱动，需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

简单地讲，创业是指某个人发现某种信息、资源、机会，或掌握某种技术，并利用或借用相应的平台或载体，将其发现的信息、资源、机会，或掌握的技术，以一定的方式转化、创造成更多的财富、价值，最终实现某种追求或目标的过程。

事实上，创业至少有两层含义：第一，创业就是创办企业，就是如何做生意的问题。第二，创业就是创造就业，为别人创造出新的就业机会或者就业岗位。这两层含义有一定的内在关联，又有较大的区别。关于什么是生存型创业和机会型创业，后面我会具体阐述。

我们先看看美国超级亿万富豪、石油大王保罗·盖蒂是如何描述创业的。他认为 21 世纪最有前途的生意模式应该具有以下几个特点：

（1）一定是属于自己的生意，从事这项生意的每个人都是一个独立的生意人，而不是为他人打工。

（2）你的生意一定要提供具有广阔市场前景的产品和服务，而不是某种特殊产品（看起来有特色，但潜在市场很小）。

（3）你要为你的产品和服务提供保障，这样一来，你的顾客才可能放心购买，而且还能重复购买。

（4）你所提供的产品和服务一定要强于你的竞争对手，要具有自己的核心竞争力。

（5）你一定要奖励那些做出贡献的人，遵循多劳多得的原则。

（6）你的生意的成功一定要建立在帮助他人成功的基础之上，是双赢甚至多赢的生意机制。



看了保罗·盖蒂的这些描述,想必你大致了解了什么是创业,清楚了创业成功的基本标准和创业应该解决什么问题。别的先不着急讨论,至少我们必须也应该知道,对于一个真正的创业者,往往最需要的是野心,即雄心壮志。创业过程不但充满了激情、艰辛、挫折、忧虑、痛苦和徘徊,而且还需要付出坚定、坚持不懈的努力。当然,渐进的成功也将带来无穷的欢乐与分享不尽的幸福。有句名言这样说:人生中如果没有那么多的曲折,我们将错过许多风景。

1.1.2 创业的类型

创业的情况还是比较复杂的,因此表现出来的创业类型也是比较多样的。随着经济全球化的日渐深入和我国经济的不断发展,创业环境日渐成熟,同时由于就业压力越来越大,投身创业的人自然而然地也就越来越多。但是,由于创业者的创业动机和创业条件等方面不同,因此创业的类型也不尽相同。研究表明,国内众多创业者的创业类型基本可以分成以下四种。

1. 生存型创业

生存型创业就是为了自己的生存而进行的创业活动。主要原因是找不到合适的工作,无法解决自己的生存问题而不得不进行的创业。一般而言,生存型创业都是被逼无奈、不得不进行的创业,所以又叫做被动型创业。生存型创业的创业者大多为找不到合适工作的毕业学生、下岗工人,失去土地或因为种种原因不愿困守乡村的农民。这也是中国数量最大的创业群体。有关调查报告显示,这一类型的创业者占中国创业者总数的90%以上。这类创业的起点都比较低,选择余地比较小,创业的条件都比较艰苦;一般的创业领域基本被局限于商业贸易,也就是我们日常见到的开店的和摆摊的;少量的从事实业,不过基本上是小规模的加工业。正是由于上述原因,这类创业的成功率非常低。

2. 主动型创业

主动型创业是相对于被动型创业而言的。主动型创业是创业者不是被逼无奈情况下的创业,而是自己由于各种原因主动选择了创业的一种创业形式。主动型创业的人大多是喜欢自己做老板,不愿意或者不善于给别人打工或者与别人合作。他们不计较自己能做什么,会做什么,就是想自己的事情自己做主。他们可能今天在做着这样一件事,明天又在做着另外一件事,他们做的事情之间可以完全不相干。甚至其中有一些人,连对赚钱都没有明显的兴趣,也从来不考虑自己创业的成败得失,只是想体会自己当老板的那种感觉。

主动型创业又可以分为两种:一种是盲目型创业,一种是冷静型创业。盲目型创业大

多是因为受到外界的某种影响或刺激而做出的冲动型创业选择,不是经过深思熟虑的创业,因而这种类型的创业很容易失败。冷静型创业尽管也可能是受到外界的某种影响或刺激而做出的创业选择,但是创业者经过深思熟虑以后做出的选择,其特点是谋定而后动,因而创业的成功率也相对较高。

3. 机会型创业

机会型创业是创业者发现了某种适合创业的机会而主动选择创业的一种创业形式。机会型创业实际上包含了前两种创业的情况。生存型创业也可能在寻找到合适的机会时才进行创业。显然,让他寻找这种机会的空间不会很大,因为生存的压力会压缩他选择和等待的时间和空间。相比之下,主动型创业中的冷静型创业更多的是发现或遇到了适合创业的某种机会时才进行创业的。这种创业虽有可能是因为受到外界的某种影响或刺激而做出的创业选择,但不是一时的冲动,不会马上不择时机地进行创业,而是经过深思熟虑以后,尤其是有意识地寻找并等待适合的创业机会再进行创业。

机会型创业的特点是创业者以发现或遇到的机会为判断或选择标准,决定是否创业。而眼下可能拥有体面的工作或者较好的社会地位,之所以选择创业是因为眼前的机会可能带来的利益或者前景明显好于目前拥有的一切。很显然,这种创业的成功与否主要取决于创业者对机会及自身能力的判断和把握。风险可能很低,也可能很高。但创业者在创业过程中相对而言空间较大、时间充裕,在许多方面会比较主动。

4. 赢利型创业

赢利型创业是创业者创业的主要目的或者唯一目的就是赚钱。这种创业不像生存型创业那样迫于生存压力而不得不进行创业,也不像主动型创业和机会型创业那样为了某种个人的喜好或者实现自己价值等原因而主动选择创业。他们创业就是觉得这是一个可以赚钱的大好机会,当然不想错过。很显然,这类创业的创业者创业的条件很好,明显比前面几种创业类型拥有更好的创业基础,因而创业成功率相对较高。

1.1.3 创业的特点

(1) 创业对创业者来说是一件无中生有的事情。对社会和市场来说可能是无中生有,也可能是雪中送炭,或者是锦上添花。当然,也会存在往拥挤的地方扎堆儿、凑热闹的现象。这种情况下创业者往往会成为风险承担者,替别人承接风险,或者说别人很容易就把风险转嫁到这些新进入者身上。

(2) 创业的困难相对而言比从事一项既定的工作大得多。因为是无中生有,是从无到

有，一切都要从头开始，一切都要自己摸索，至少对创业者来说没有可供参考借鉴的成熟经验。

(3) 创业的不确定性很大且风险性很高。许多事情到底能否达成，所采取的措施是否真的有效，预期的结果是否会真的出现，都是不确定的。结果不确定就是一种风险。

(4) 创业的结果对创业者影响极大。创业的结果不论是成功还是失败，对创业者来说都影响极大。创业成功了，创业者因此获得了创业成功带来的巨大好处，这种好处不单单是经济利益，还包括精神激励、社会认可、荣誉地位等。反之，如果创业失败了，对创业者来说最大的损失应当是经济上的损失，有可能是倾家荡产，陷入绝境。除了经济上的损失，创业失败了对创业者信心和精神上的打击也是相当严重的。即便是可以筹集到再次创业的资本，经受失败打击的创业者能否鼓起勇气再次创业也是一个大大的问号。

(5) 创业不是一个单纯的创业者的个人问题。由于创业的最低标准是解决创业者自己的生存问题，如果情况稍好还可以解决其他人的就业问题，因此，创业是一个关乎他人的社会问题，解决得好可以增加就业，促进发展，增进和谐。这就要求社会要关注创业，关注勇于创业的人，为创业和创业者提供力所能及的帮助和支持。如果创业成功的人越多，对社会的贡献自然也越大，反之，如果创业失败的很多，则不论是对创业者个人及其家庭，还是对整个社会都是一种巨大的损失。

创业可改变三种平庸的生活态度：第一种，甘于平淡的生活态度，甘于平淡也是创业者最大的敌人；第二种，甘于做环境奴隶的生活态度，如果是甘于做环境的奴隶势必会束缚我们的创业思维；第三种，总是考虑留后路的生活态度，创业者不能顾虑太多，即使失败也还有很多的选择。如果总是考虑留后路的话，那永远也不会真正跨出第一步。

1.1.4 创业的风险

从上面论述的创业特点可以看出，创业的风险是很大的。每一个成功的企业家都是在不断跌倒中成长起来的。马云说：“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好！很多人死在明天晚上，看不到后天的太阳。”很少有人真正切身体悟到残酷的含义，他们更多的只是记住了这是创业财富之神说的一句名言。诚然，创业仅凭冲动和激情是不够的，他们还必须明白：创业——我要什么？我有什么？我该做什么？我能做什么？关于创业的困难暂且不论，下面主要分析创业风险的主要来源及如何最大限度地把控这种风险。归纳起来，创业过程中产生风险的主要原因有如下几个方面。

1. 由于项目选择太盲目而造成的风险

创业者创业时如果缺乏前期市场调研和论证，尤其是缺乏自己到底适合做什么的深入

论证，只是凭自己的兴趣和想象来选择创业领域和决定投资方向，甚至仅凭一时心血来潮做出决定，创业失败的可能性非常大。有些创业者在选择创业领域和确定经营业务时喜欢盲目跟风，哪儿热闹往哪儿扎，看哪行赚钱就做哪行，总觉得这样能少走弯路。然而，市场运作有其自然周期及空间，一旦跟错了，就会掉进投资的陷阱而导致创业失败。因此，为了最大限度地消除这种风险，创业者在创业之前就进行周密的市场调查和理性的分析尤为重要，一定要做好市场调研，在了解市场的基础上创业。

尤其是对生存型创业的创业者来说，由于创业者资金实力较弱，选择空间狭小，创业范围较窄，创业条件较差等制约因素，因此，创业时一定要选择启动资金不多、人手配备要求不高、项目启动相对容易的小项目，从小本经营做起比较适宜。

2. 由于缺乏创业技能而引起的创业风险

实践表明，很多创业者在创业初期都有眼高手低，不切实际，高估自身能力，低估创业困难的毛病。当创业计划转变为实际操作时，才发现自己根本不具备解决问题的能力，这样的创业无异于纸上谈兵。项目已经启动，资金已经投下去了，这时候才发现这也没有考虑，那也没有想到，许多问题集中冒了出来，堆积在一起，互相影响，互相干扰。而面对这些严重影响创业进程的问题，创业者又不知道如何处置，致使已经启动的创业项目陷入空前的困境。如果不能够在允许的时间空间之内及时而恰当地解决这些问题，创业进程不但难以继续进行下去，而且可能遭受全面失败。已经投下的资金血本无归不说，还极有可能背上一身的债务，惹上一身的麻烦。

因此，为了避免这种情况发生，一方面，创业者应该在自己正式开始创业之前去企业打工或实习，观察、体会经营管理一个企业所必需的专业知识和专业技能，积累相关的管理和营销经验；另一方面，积极参加各类有关专业培训，当然包括创业培训，积累创业知识，接受专业指导，提高实际操作技能，降低创业风险，提高创业成功率。

3. 由于融资渠道过于单一而引发的风险

资金对创业者来说无异于生命之血液，其重要性无须多言。而创业者面临的一个共同问题就是创业的启动资金问题。一般而言，由于创业者初始创业时没有信誉，没有合乎要求的产品，没有可供担保的资产，因而获取社会和外界的资金支持相对很难。而创业启动与持续过程中又必须需要一定资金的支持才行，并且这部分资金必须可以支撑创业者熬过最困难的阶段，获得市场和出资人认可和信任，直到创业项目开始挣钱并可以支持正常运营才行。否则，只能是眼巴巴地看着即将到来的成功而遗憾地倒在黎明前的最后一丝黑暗中。于是，创业前和开始后的创业资金问题就成为决定创业能否启动并进行下去的一个极为关键的要素。

事实证明,创业时如果没有广阔的融资渠道,创业计划只能是一纸空谈。因为任何一个单一的资金来源都很难支撑创业活动达到成功,不论在何种阶段资金断供都会使创业活动戛然而止。所以,创业前一定要把困难考虑得尽可能充分,尤其是资金支持方面,除了自筹资金、银行贷款、民间借贷等传统方式外,还可以想方设法地争取和利用风险投资、创业基金等融资渠道。融资渠道宽了,回旋余地就大了,而分摊在每一个单一的资金来源上的压力也就小了,风险也就大大降低了。

4. 由于社会资源贫乏而引发的风险

实践证明,已经创立成功并有相当知名度和信誉度的企业在日常运作过程中都需要社会资源的支持,何况是新创立的企业呢?因此,创业者在创业过程中的市场开拓、产品推介等工作都需要调动足够的社会资源,并获得社会资源的大力支持才能逐渐得到市场和社会的认可,积累一点属于自己的社会资本。现在的问题是,对于大多数创业者尤其是生存型创业者来说,社会资源匮乏恰恰是他们的通病,在他们最需要社会资源支持的时候却最缺乏社会资源,这无疑会给他们的创业带来更大的困难。所以,人脉与社会资源匮乏成为创业者的一大风险。

为此,建议创业者在创业之前就应该注意或者刻意积累创业时所需要的社会资源,平时多参加各种社会实践活动,扩大自己人际交往的范围。或者创业前,先到相关行业领域工作一段时间,通过这个平台,为自己日后的创业积累重要的人脉资源,以便创业时使用。

5. 由于创业者不懂经营、不善管理或者管理过于随意而招致的风险

一些创业者虽然熬过了项目启动关,总算把业务开展起来了,但由于自己不懂经营更不会管理,或者完全根据个人理解与偏好经营管理所创办的业务,结果造成经营无方和管理混乱,从而给新创立的事业造成严重的伤害。

企业在创建以后,成长是个必经的过程。如果过分追求成长速度,无异于揠苗助长。在创业过程中,当企业效益逐渐凸显后,创业者不能一味地扩大营运规模,而应关注并妥善处理资金预算、市场预测,以及材料、人员相关要素的协调等管理问题。如果对这些问题没做好充分准备,高速增长只能带来巨大风险。

一般说来,初次创业的创业者,尤其是生存型创业的创业者,或者是自以为以技术见长的创业者,即便是技术出类拔萃,但在理财、营销、沟通、管理、团队等方面的能力普遍不足,这也给创业成功带来了较高的风险。因此,要想创业成功,创业者必须技术、经营与管理同时抓,可从合伙创业、家庭创业或从虚拟店铺开始,锻炼创业能力,也可以聘用职业经理人负责企业的日常运作。作为老板不论你多么能干,都不可能一个人做完所有工作。在不同专业范围内雇用有关的专才,给予他们发挥的空间,才能令公司得到最大

利益。

古今中外的众多事实表明，有两类企业永远都做不大。第一类是老板事无巨细地事必躬亲，什么事都自己把着不肯放手，这类企业永远做不大。第二类是老板没有原则地大撒把。什么事情都不管条件成熟与否就放手让别人去做，自己从不操心。创业者务必防止堕入这两种陷阱。

关于创业风险导致创业失败的例子几乎俯拾即是。一项调查显示，国内创业企业每 100 家中只有 20~30 家可以熬过 1 年，而熬过 3 年的企业只占这其中的 30%；至于大学生进行的创业，其创业失败的比率更是高达 99%。失败的首要原因是项目选择的盲目性。这种盲目性主要来自创业者只是拥有一种高昂的创业热情，而实际上却对创业存在着太多太多的不了解。这些不了解主要是对客户不了解，对市场不了解，对竞争不了解，对市场规则和规章制度不了解，对如何经营管理企业不了解，以及对自己到底适合做什么不了解。这么多的不了解当然会造成创业失败。

创业企业从无到有，创业者需要做资金分配与调度、人才招聘、营销策略制定、管理控制，以及面对来自竞争和市场的变化。因此，任何一个环节出现问题，对于脆弱的创业企业而言都是致命的。

鉴于上述原因，建议年轻人不宜盲目创业，要先积累一定的职业经验和商业运营经验，有了一定的资金、客户资源或者独特的商业模式后，再寻求创业。这样，失败的概率就会大大降低。

为了让大家有一个可以实际应用的工具，我给大家提供一个简单实用的检测工具，用它检测自己的行为是否适当，从而降低风险。这个工具很简单，也是我这几十年和企业打交道、研究观察社会过程中总结出来的。这个工具就是五句话。有事没事的时候问问自己就可以了。

(1) 时时刻刻地知道自己该干什么。

(2) 清楚地知道自己能干什么。

(3) 准确地知道自己现在在干什么。

(4) 我现在干的事情是我该干的事情吗？如果不是，那就是在浪费生命，浪费资源！

(5) 我现在干的事情是我能干的事情吗？如果不是，那就是在浪费时间，自己给自己下套，指定没有结果。

 实用小贴士 1-1

12 种容易创业失败的典型人物

(1) 没有进行事先详细周密的市场调查，只是道听途说某某行业好赚钱，就贸然投资

进去的人。在国外做生意通常要委托专门的市场调查公司做专项调查，而我们的一些人往往头脑一热拍脑袋凭直觉来决策，而且更多的因素是为节省这笔费用而免去这个环节，但是自己又没有能力做系统的市场分析。

(2) 生意上贪大求新，野心很大，排场不小，但是往往超过了自己的经济承受能力的人。一些人尤其是曾经成功的商人，不愿意再从最小的公司做起，希望一开始就是大的资金起点，规模搞得很大，固定费用不少，但是一旦业务遇到一些困难，企业就很容易倒闭。

(3) 没有从自己最熟悉、最特长的业务起步的人。往往听说什么赚钱，就开什么店，做什么业务，在业务深入一定程度后，方才发现自己的经验、知识、能力和人际关系都与业务不吻合甚至相差太远，从而导致失去竞争能力。

(4) 打价格战的人。讨价还价现在已经成为生活中的习惯，而业内圈子内不合理价格竞争也一直在上演，其结果是要么偷工减料以保证利润，要么保证质量而仅微利甚至亏损，如以薄利多销为策略经营，则会有不得经营低档货的可能。

(5) 缺乏依法经营和自律观念的人。毋庸讳言，有些人的正常经营是靠钻法律空子或者走政策边缘而发财的，如把这种思维定式带到创业初期，必然会导致出现许多法律的不良后果。一些企业以侥幸心理雇用学生黑工，不执行最低工资保障，不给买必要的保险，没有必要的消防措施，等等，一旦出问题，则损失大得难以承受。

(6) 思维受限制，不能立足长远，总想赚快钱，寻找短、平、快项目的人。有的人嫌赚钱时间太长看不到希望或者急功近利，办企业更想立竿见影，马上就能赢利，而一般1~2年的创业亏损期却不愿承担。不少人到外地创业，还没有把当地市场情况摸清楚，就贸然投进去，做到一定时候才发现问题，但是抽身已经来不及了。现在我国经济增长相对平稳，尤其在传统产业很少有暴发的机会，只能靠磨时间积累财富。

(7) 只注重硬件的投入，在软件上却舍不得投资的人。现在开办的许多服务场所设备、装修都不错，但感觉服务质量、人员素质、管理水平却不高。

(8) 在创业初期，财务上没有遵循审慎原则，大都比较冒险的人。因为对业务前景过于乐观，没有预留足够的准备资金，在生意不顺利时，财务上往往面临资金周转不灵的问题。

(9) 单纯以为商业经营，万事不求人，而独在小楼自成一体的人。这样的经营很难能获得会计师、律师、商业顾问的专业知识与经验，企业只能在低水平层次上经营，不能充分利用政府的优惠政策、合法避税，有时还有意无意触犯法律，反而留下法律上的后遗症。

(10) 企业的经营理念不清、不执著的人。有人可能认为1~2人的小企业、小餐馆不需要经营理念、哲学，认为那些东西太高了，谈企业文化是大企业的事情，只有紧跟着市场流行变化走才比较实惠。这种想法不能算错，从商业生态的角度上讲，各种各样的

企业都有其生存的必要，所以，如果创业经营相对有特点和特色，肯定会更容易获得顾客的认同。

(11) 没有考虑当地文化的背景的人。我国的整体市场是由一个个区隔市场组成的，如何获得尽可能多的区隔市场、适合更多当地的需求及面对各层次员工的雇用和管理都是要面对的课题。这可比在当地的经营环境更为复杂，因为要避免区隔文化的振荡，许多人都把自己局限在当地自己熟悉的小圈子内，业务的开展范围当然也就非常狭窄。

(12) 缺少必要的企业经营经验的人。许多人尽管在政府、研究机构、大专院校或者大中型企业工作过，但是本身却没有兴办民（私）营企业的经历，即使在先前办成功过企业，那也是与市场的规则有着相当差异的，所以现代的创业者办企业尤其不可缺少的是当地的市场感觉和管理经验。

(资料来源：<http://www.qncye.com>，2008-04-11)



实用小贴士 1-2

一位创业失败者的经验总结

(1) 以你现有的经验、能力、资源、资金等，考虑你是要做名商人还是法人，小商人只需自己有能力，法人则要依靠运营系统。如有可能，最好做到在外是商人，在内是法人。

(2) 无论你是商人还是法人，首先要进入相对朝阳的产业。须记住：90%的企业死在了行业选择的决策性失误里，剩余10%的企业，则死在了一直建不起来的企业系统里。

(3) 应考虑你所长，进入你熟悉的领域，不要全力投入你不熟悉的领域。如果实在要做，应做好充足的资金准备、充分的勤奋准备及相应的得力人手，否则及早退出。

(4) 进入一个市场，最重要的是要考虑你想解决什么问题，有多大空间，对手怎样，你应在何时用何种方式来解决；如果资金不多，赶紧找赢利的现金点和小模式，不可恋战。

(5) 用较长的时间来寻找适合的股东，不可侥幸。所谓成也萧何，败也萧何，一个人做的风险远小于与不适合的股东合伙，且作为创业的掌盘者，应宽容、积极、善待你的股东。

(6) 公司开始运营，当身先士卒。有20人时，根据二八定律，应有4名骨干，你居中协调；有10来名骨干时，帅、将、兵应培养上，同时你自己退后，继续扶持、严管。

(7) 管理就是奖和惩，再加企业文化的润滑。管理没有捷径，你投入得越多，你的根基就越深，同时系统枝繁叶茂。领导者要建机制，管理者则首要的是管目标，其次是管人。

(8) 领导者是开局者，管理者是服从者。领导者要能听懂人言，善于纳谏，但要一个人拿主意，因为风险都是你的。决策既定，则要说服沟通后贯彻执行，不可朝令夕改。