



21 世纪高等学校
经济管理类规划教材 高校系列

创业与运营 管理实务

◇ 劳本信 杨帆 编著 ◇



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS



21 世纪高等学校

经济管理类规划教材 高校系列

创业与运营 管理实务

◇ 劳本信 杨帆 编著 ◇

7-273 / 154

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

创业与运营管理实务 / 劳本信, 杨帆编著. — 北京:
人民邮电出版社, 2016.2
21世纪高等学校经济管理类规划教材. 高校系列
ISBN 978-7-115-41456-4

I. ①创… II. ①劳… ②杨… III. ①企业管理—运
营管理—高等学校—教材 IV. ①F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第021641号

内 容 提 要

本书着重训练大学生的创业计划能力、计划执行能力和企业运营管理能力,有助于增强大学生的创业自信心和创业实战能力。在结构上分为四个部分:第一部分首先介绍创业与运营管理的关系以及创业计划书的一般格式,然后着重基于“创业之星”这个实验平台详细讲解创业计划书(运营方案)的编写;第二部分介绍企业工商注册的流程与操作方法;第三部分是企业运营管理实验的安排、操作步骤、指南和常见问题解决方法;第四部分介绍影响企业竞争(竞赛)输赢最重要的因素——销售订单的获得。

本书既可作为本科、高职高专经济管理类专业以及其他专业的创业实训教材、企业运营管理综合实验教材,也可作为“学创杯”大学生创业综合模拟大赛指导用书。

-
- ◆ 编 著 劳本信 杨 帆
责任编辑 武恩玉
执行编辑 孙燕燕
责任印制 沈 蓉 彭志环
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
固安县铭成印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 10.5 2016年2月第1版
字数: 157千字 2016年2月河北第1次印刷
-

定价: 28.00 元

读者服务热线: (010)81055256 印装质量热线: (010)81055316
反盗版热线: (010)81055315

课时建议

方案一 总学时 48

第一部分 创业计划书	讲述 12 学时/实验 8 学时
第一章 创业与运营管理的关系	讲述 2 学时
第二章 创业计划书的一般格式	讲述 2 学时
第三章 基于实战模拟的创业计划书	讲述 8 学时/实验 8 学时
第二部分 企业注册	实验 4 学时
第三部分 企业运营管理	实验 24 学时（3 学时/期，共 8 期）
第四部分 竞赛篇	自学

方案二 总学时 24

第一部分 创业计划书	讲述 4 学时/课外作业
第一章 创业与运营管理的关系	自学
第二章 创业计划书的一般格式	自学
第三章 基于实战模拟的创业计划书	讲述 4 学时/课外作业
第二部分 企业注册	实验 2 学时
第三部分 企业运营管理	实验 16 学时（2 学时/期，共 8 期）
	总结 2 学时
第四部分 竞赛篇	自学

前言

FOREWORD

2015年3月,“大众创业”“万众创新”被写入2015年政府工作报告中,并且提升到中国经济转型和保增长新引擎的高度,显示出政府对创新创业的重视,以及创新创业对中国经济的重要意义。

建设创新型国家的首要任务就是在全社会培育创新精神,核心要素是造就大批创新型人才。而创新精神的培养和创新型人才的造就,很大程度上都要依赖于创业教育。有理想、有知识、有技术、有能力的大学生是创业力量中的主力军。对大学生加强创业教育是深化高等教育教学改革의必然选择,是落实以创业带动就业,促进高校毕业生充分就业的重要措施。

目前,国内的创业教育主要有三类:第一类是创业基础教育,侧重于介绍创业基础知识和运用案例进行励志教育,培育创业精神;第二类是以“挑战杯”创业计划大赛、“互联网+”大学生创新创业大赛为导向的创业计划设计与实践教育,侧重于创新创意实践,通常是就一项具有市场前景的技术产品或服务,以获得风险资本投资为目的,完成一份完整的创业计划书;第三类是以“学创杯”大学生创业综合模拟大赛、“用友杯”创业设计暨沙盘模拟经营大赛为导向的企业经营决策模拟综合实验教学,侧重于企业运营管理能力的训练。

本书是以杭州贝腾科技有限公司“创业之星——大学生创业综合模拟实验”为平台编写的,除了传统的企业注册流程、运营管理过程实验外,最大的亮点是将创业计划书与企业运营管理有机结合起来,而不是单纯地撰写创业计划书或单纯地执行企业运营管理。企业运营管理必须充分考虑它的计划性,为此必须先编制完整的运营方案(创业计划),而不是拍脑袋式的决策。创业计划书的撰写必须充分考虑它的可行性、最优化,为此必须接受实战模拟的检验。

本书在结构上分为四个部分。

第一部分介绍创业计划书的撰写。与“创业计划设计与实践”等课程不同的是,本书的创业计划书编写以及教学的重点不在于寻求项目的创意和市场的机会,而是强调创业计划的可行性与最优化。学生不仅要编制环环相扣的市场需求预测—产品组合(研发)计划—产能计划—销售计划—广告计划—生产计划—人力资源计划—

采购计划—成本计划—财务计划，保证计划的协调性和资源的最佳配置，还要通过后面的运营管理实验环节去检验创业计划的合理性与科学性。

第二部分为企业注册。学生通过模拟实验，得以掌握企业注册的流程和手续，以及各环节必须准备的相关材料。

第三部分为企业运营管理。第一部分编制的计划在这里付诸实施，既检验创业计划书编制的合理性与科学性，领会“计划”在管理职能中的重要地位；也训练学生根据市场变化修正计划、调整策略的应变能力。学生模拟成立的公司要完成8个季度（周期）的运营管理任务，从中体验市场预测、产品设计、产能建设、营销策略、销售管理、生产管理、采购管理、人力资源管理、融资投资、成本核算、财务预算等企业运营管理各环节的工作，使学生的企业运营管理能力得到充分的训练。

第四部分为竞赛篇。从应赛的角度为选手解剖“学创杯”大学生创业综合模拟大赛平台“创业之星”的产品评价计分规则和订单发放规则（以玩具行业为例），为更好、更准确地赢取销售订单，以及控制费用提供决策依据。

本书由劳本信（广西财经学院工商管理学院）、杨帆（桂林电子科技大学信息科技学院）编写。

劳本信

2015年12月10日

目 录

CONTENTS

第一部分 创业计划书

第一章 创业与运营管理的关系	2
一、大学生创业特点及趋势	2
二、创业与运营管理的关系	3
第二章 创业计划书的一般格式	5
一、撰写创业计划书的意义和要求	5
二、创业计划书的基本框架	6
第三章 基于实战模拟的创业计划书	8
一、计划简述	10
二、机会与目标市场	10
三、进入条件分析	11
四、如何进入市场（4P 策略）	12
五、前景展望（制订具体方案）	21
六、风险分析	57
实验项目 1 编制创业计划书（精简版）	63

第二部分 企业注册

第四章 系统登录	80
一、教师端登录	80
二、学生端登录	83
第五章 企业注册	86
一、租赁办公场所	87
二、企业名称登记	87
三、撰写公司章程	88
四、企业注册资金	88
五、领取验资报告	89
六、企业设立登记	90

七、刻制企业印章	91
八、办理机构代码	91
九、办理税务登记	92
十、开立银行账户	93
十一、办理社会保险	94
实验项目 2 完成企业工商注册	94

第三部分 企业运营管理

第六章 系统参数配置	96
一、授课分组管理	96
二、综合参数设置	98
三、市场营销参数设置	102
四、生产制造参数设置	103
第七章 实验步骤	105
一、决策阶段	105
二、交货阶段	106
三、结算阶段	106
第八章 操作指南	108
一、财务管理决策	108
二、产品研发决策	109
三、生产制造决策	110
四、人力资源决策	115
五、市场营销决策	116
六、产品销售决策	118
七、产品配送决策	120
八、季度结算	120
第九章 企业经营状况查询	121
一、部门经营状况查询	121
二、总经理查询分析	124
第十章 操作与决策中的常见问题	127
一、决策之前的问题	127
二、数据规则问题	127
三、研发设计问题	128
四、生产制作问题	128
五、市场和销售问题	130
六、人力资源问题	131
七、财务资金问题	132

八、结果评分及财务指标问题	132	录
实验项目 3 正式运营（8 个季度）	133	
第十一章 正式运营与实验报告	135	

第四部分 竞赛篇

第十二章 销售订单赢取之道	143
一、总得分与拿单的关系	143
二、产品设计对竞单评分的影响	145
三、产品报价对竞单评分的影响	149
四、产品广告对竞单评分的影响	151
五、销售能力对竞单评分的影响	153
六、产品口碑对竞单评分的影响	156
参考文献	158

第一部分

创业计划书



第一章

创业与运营管理的 关系

一、大学生创业特点及趋势

据《大学生创业调研报告》(中国青少年网络协会、腾讯网、中国传媒大学调查统计研究所三家机构于2011年1月7日—2月14日完成),大学生在创业方面表现出以下特点或趋势。

1. 81.5%的受访者对创业有兴趣,接近半数的受访者(占49.1%)打算“自己创业”或“和朋友共同创业”。

但不同群体的选择存在差异,在校大学生更倾向于“到企业公司就业”和“继续学习深造”,对现有工作不满意和待业的大学毕业生更倾向于“自己创业”,而正在创业的则对当前的选择很坚定。

2. “资金”“人脉关系”“市场环境”和“社会阅历”被认为是影响创业最主要的客观因素(分别为83.3%、67.4%、47.0%、46.1%);而“市场意识”“创新精神”“责任感”和“合作意识”被认为是影响创业最主要的主观因素(分别为67.2%、51.0%、47.9%,44.3%)。

3. 受访者希望能参加针对性强的创业指导课程学习,但他们之中仅有少数(占11.1%)参加过创业辅导课程或创业大赛。

4. “家庭”“朋友”和“媒体传播”对创业想法的影响最大(分别为30.0%、24.2%、21.0%),来自校园的影响最弱(占5.6%)。

5. 创业之前,多手准备是需要的,“社会历练”“朋友资源”“成功者经验”和“上网浏览信息寻找创业机会”是最被看重的(分别为74.7%、63.6%、45.2%、42.3%)。其中,在校大学生对于到社会中历练更为渴望和重视。

6. 在规划未来的创业时,受访者的态度较为一致。在创业领域,集中在“启动资金少,容易开业且风险较低的行业”和“自己感兴趣的领域”(分别为39.6%、37.3%);在创业地区,46.2%的受访者选择“自己家乡”;在创业时机,69.7%的受访者选择“工作1~3年后”;在合作伙伴方面,集中在“志同道合者”或“有经验的人”(分别为55.0%、28.7%)。

7. 寻找启动资金时,更多的受访者将期待放在“合作伙伴”或“自己身上”(分别为64.1%、56.0%),“银行贷款”“申请官方创业基金”次之(分别为40.1%、36.8%),而“吸引风险投资”“向亲朋好友借钱”的方面相对不那么重要(分别为19.3%、33.4%)。

8. 在谈及决定成败的内在因素时,“执行能力”“市场调查能力”“团队合作能力”和“创新能力”被提及得更多(分别占55.1%、43.6%、43.3%、42.2%)。

目前,大学生创业率和创业成功率的数据并没有权威发布,也没有统一的调查结果。关于大学生创业率有说不足1%,也有说不足5%;关于创业成功率有说不足3%,也有说不足10%。不管是哪一个数据,大学生创业率和创业成功率显然都不高。

从上面数据可以看到,大学生对创业的兴趣很大,但真正走向创业的却很少,而且成功率并不高。所以,增强大学生创业自信心和提高大学生创业守业能力乃是当前大学生创业教育的主要任务。

二、创业与运营管理的关系

在上面《大学生创业调研报告》总结的大学生创业特点及趋势中,第8条在谈及决定创业成败的内在因素时,很多的大学生都认识到“执行能力”“市场调查能力”“团队合作能力”的不足是导致创业失败最重要的因素,而这些能力都是企业运营管理能力的重要内容。可见,加强企业运营管理能力的训练必须成为大学生创业教育中不可或缺的重要组成部分。

运营管理是组织(包括工商企业、学校、医院、政府、军队等各种营利性组织和非营利性组织)正常运作的基本职能之一,是关于流程(工作过程)的管理,是对从资源投入到产品或服务产出的整个过程的管理。营利性组织关注的是工作过程的低成本和高质量,而非营利性组织关注的是有限资源在工作过程中的低消耗和合理利用。两类组织关注的焦点同属于效率管理,即在同样资源投入的前提

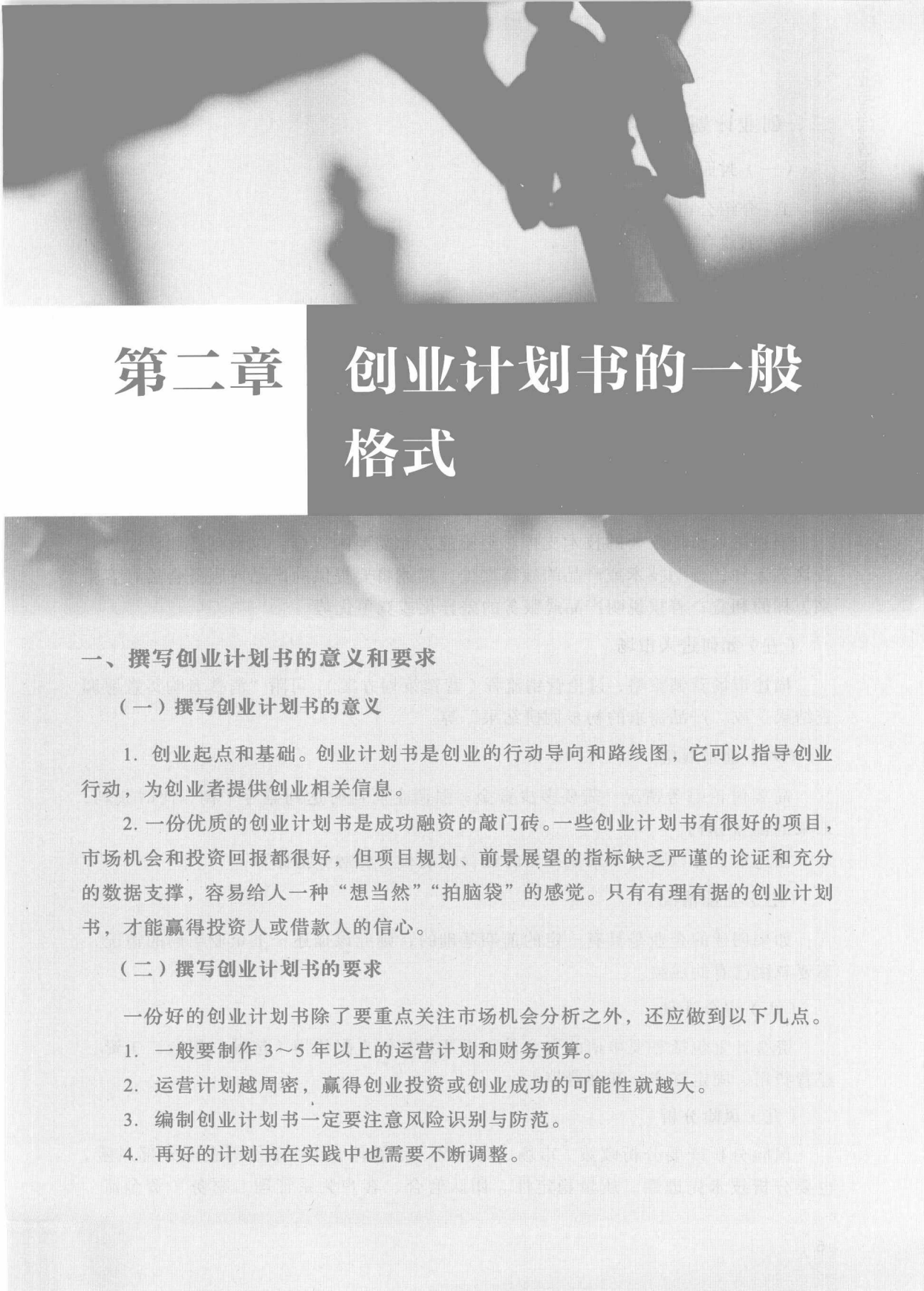
下尽可能扩大工作效果，或在同样工作效果的前提下尽可能减少资源的投入。^①

运营管理与企业资源计划（ERP）具有十分紧密的关系。运营管理职能的本质是在投入转化为产出的过程中实现价值增值，^②而且是最大可能的价值增值。ERP的实质也是如何在资源有限的情况下，通过计划的编制实现资源在生产、采购、销售等方面的合理配置，并有效地组织生产经营活动，力求做到浪费最少，利润最大。实质上，ERP是一个建立在信息技术基础上，利用现代企业先进管理思想，全面集成了企业的所有资源信息，并为企业提供决策、计划、控制与经营业绩评估的全方位和系统化的管理平台（系统），是实现企业运营管理目标的重要手段。

大学生创业的启动资金普遍较少，资源十分有限，属于小微企业的范畴。为了确保创业成功，必须学会编制创业计划书，学会利用有限资源，学会有效组织生产经营活动，提高企业运营管理能力，包括前面提到的“执行能力”“市场调查能力”和“团队合作能力”等。

① 张林格，冯振环，王浩波. 企业运营管理[M]. 北京：首都经济贸易大学出版社，2006.

② [美]威廉·史蒂文森. 运营管理[M]. 张群，张杰，马凤才，译. 北京：机械工业出版社，2012.



第二章

创业计划书的一般格式

一、撰写创业计划书的意义和要求

（一）撰写创业计划书的意义

1. 创业起点和基础。创业计划书是创业的行动导向和路线图，它可以指导创业行动，为创业者提供创业相关信息。

2. 一份优质的创业计划书是成功融资的敲门砖。一些创业计划书有很好的项目，市场机会和投资回报都很好，但项目规划、前景展望的指标缺乏严谨的论证和充分的数据支撑，容易给人一种“想当然”“拍脑袋”的感觉。只有有理有据的创业计划书，才能赢得投资人或借款人的信心。

（二）撰写创业计划书的要求

一份好的创业计划书除了要重点关注市场机会分析之外，还应做到以下几点。

1. 一般要制作 3~5 年以上的运营计划和财务预算。
2. 运营计划越周密，赢得创业投资或创业成功的可能性就越大。
3. 编制创业计划书一定要注意风险识别与防范。
4. 再好的计划书在实践中也需要不断调整。

二、创业计划书的基本框架

（一）封面

1. 介绍公司名称。
2. 创建者名字。
3. 公司图标、愿景等。

（二）计划简述

1. 做什么项目？即简述企业要解决的问题或要满足的需求。
2. 解决方案是什么？即解释企业如何解决问题或如何满足未实现的需求。

（三）机会与目标市场

阐明目标市场，简要评价要进入的市场（用调研数据来表示市场潜力和趋势）。

（四）进入条件分析

描述进入市场需要的技术支撑、经验能力和需要的资金，以及创业团队是否具备这些条件；说明技术或产品的独特之处，描述将要提供的产品或服务会给顾客带来怎样的利益；着重说明产品或服务的差异化或竞争优势。

（五）如何进入市场

描述市场营销策略，讨论营销流程（营销策划方案）。可附“消费者购买意愿调查结果”或“产品需求的初步调研结果”等。

（六）前景展望

简要讨论财务情况，需要多少资金；强调企业何时达到盈亏平衡，何时获利，未来的前景如何。

在这里，可以附上“未来几年的经营规划和主要财务指标”。

（七）当前情况

如果创建的企业是具有一定的前期基础的，则应该描述一下企业当前的情况，不要忽视已有的成绩。

（八）资金计划

资金计划包括需要申请的资金数额以及将如何支配使用（选址、租金、工资、经营费用、固定资产、开办费等）。

（九）风险分析

风险分析既要分析政策、市场、供应链、竞争者、自然条件等企业外部风险，也要分析技术先进性、质量稳定性、团队磨合、客户关系管理、财务（资金流、

亏损承受力)等企业内部风险。

(十) 团队构成

介绍管理团队，他们的背景、技能；如果有顾问，简要介绍关键个人；如果团队有差距，说明如何弥补。

(十一) 总结

再强调一下企业的亮点，并征求诉求对象对计划的意见。

最后是附件部分，如“附件：未来几年的现金流和其他财务预测”。



第三章

基于实战模拟的 创业计划书

本章编制的创业计划书是以“创业之星”实验平台中的玩具制造与销售行业为背景的，它具有以下特点。

1. 各创业小组（公司）需要在同一个平台上进行竞争，以检验哪个小组（公司）的创业计划、计划执行、计划调整和运营管理工作做得更好。因此，各小组（公司）将面临相同的行业背景、市场环境和政策环境。

2. 所有小组（公司）的创业条件（起步条件）是相同的，因此创业之前的优势与劣势、机会与威胁（SWOT）基本上是相同的，但是创业小组成员的创业计划编制能力与运营管理执行能力可能是不相同的。

3. 已经有专业调查机构完成了对市场的调研工作，各小组（公司）需要学会如何利用这些信息。

4. 各小组（公司）的创业计划书重点不在于市场机会的分析，而在于对资源（资金）的最优化利用，即要把有限的资源（资金）发挥到极致（尽可能做大规模），却又要防止导致资金链断裂（往往是盲目做大、急于扩张造成的）。为此，各小组（公司）必须做到产品研发计划、产能计划、销售计划、广告计划、生产计划、人力资源计划、采购计划与财务计划的无缝连接，确保它们相互完美对接。其中，运营管理的三大约束（销售约束、产能约束、财务约束）将贯彻始终，即产能要受销售的约束，销售也要受产能的约束，而产能与销售均要受财务（资金）的约束。

以下是创业计划书的封面示例。