

■ 创业教育与实践系列规划教材 ■

创业实务

HUANGYE SHIWU

主 编：张少平 杨 俊

副主编：梁瑞明 梁嘉慧 王经珠

主 审：李旭穗



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

■ 创业教育与实践系列规划教材 ■

创业实务

HUANGYE SHIWU

主 编：张少平 杨 俊
副主编：梁瑞明 梁嘉慧 王经珠
主 审：李旭穗



华南理工大学出版社
SOUTH CHINA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY PRESS

· 广州 ·

内 容 简 介

本书在分析创业企业特点及其成长规律的基础上,广泛吸取国内外创业企业经营与管理的最新成果,以创业工作任务及流程为主线,设计了相应的项目和任务模块,阐述了创业实践及其发展中必须解决的诸多问题。全书分17个项目内容进行讲述,具体内容包括认识创业、创业者素质及创业资源、创业调研与创业机会寻找与选择、创业项目决策、商业模式、创业组织形式选择、创业团队的组建、创业计划书制定、创业融资、创业企业营业地点选择、创业企业的设立流程、创业企业团队的管理、企业管理制度、营销管理、财务管理、风险管理、成熟企业的再创业等。

本书适合于高等院校本科及高职相关专业的学生使用,也可供有志于创业的人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

创业实务/张少平,杨俊主编. —广州:华南理工大学出版社,2012.6

创业教育与实践系列规划教材

ISBN 978-7-5623-3645-7

I. ①创… II. ①张… ②杨… III. ①大学生—职业选择—高等学校—教材 IV. ①G647.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第074459号

创业实务

张少平 杨俊主编

出版发行:华南理工大学出版社

(广州五山华南理工大学17号楼,邮编510640)

http://www.scutpress.com.cn E-mail: scute13@scut.edu.cn

营销部电话: 020-87113487 87111048(传真)

策划编辑:毛润政

责任编辑:毛润政

技术编辑:杨小丽

印刷者:广东省农垦总局印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印张:23 字数:575千

版 次:2012年6月第1版 2012年6月第1次印刷

定 价:43.00元

版权所有 盗版必究 印装差错 负责调换

创业教育与实践系列规划教材

编 委 会

编委会主任：李旭穗

编委会副主任：杨 俊 俞 彤

总 主 编：张少平

企 业 顾 问：朱拉伊（广东新南方集团有限公司总裁）

廖东升（广州豪森威市场调查公司总经理）

管仲华（广州仲衡保险公估公司总经理）

孙 岩（侨鑫集团培训学院副院长）

编 委：（排名不分先后）

陈建兰 何善安 王经珠 易丹华 牛玉清

梁瑞明 黄 鹏 李明珍 陈 斐 许 波

梁嘉慧

前言

创业无论对于创业者个人还是对于整个社会都具有重要意义,因而创业成为许多人心中的一个美好的梦想。当今,越来越多的人选择了创业,并投入了艰辛的创业历程,创办了一个属于自己的企业。可是,创业并不难,难的是创业成功。据权威部门统计,私人创业真正成功的还不到15%,60%处于不盈利不亏本的消耗人生、磨炼自己的状态,有25%因做不下去而宣告失败。那么,如何才能使创业真正走上成功呢?

早在1989年11月,在北京召开的“面向21世纪教育国际研讨会”首次提出并讨论了创业教育的概念,创业教育被视为未来的人应掌握的“第三本教育护照”。创业教育一经提出,即得到联合国教科文组织、世界劳工组织、世界银行和国际教育署的大力支持和积极倡导。为此,21世纪的大学生除了接受传统意义上的学术教育和职业教育外,还增加了创业教育。

创业是一个复杂、艰辛的过程。除了外在的环境因素、资源因素,创业者的能力和素质决定着创业的成功与否。所以健全高校的创业教育,让创业能力和素质得到培养,是保证大学生创业成功的前提。为此,我们编写了创业系列教材:《创业筹划》、《创业实施》、《创业企业经营与管理》、《创业实务》和《创业案例分析》。

《创业实务》包括十七大项目模块,每个项目模块由若干工作任务构成。本教材在分析创业企业特点及其成长规律的基础上,广泛吸取了国内外有关创业企业经营与管理的最新成果,以创业工作任务及流程为主线,设计了相应的项目和任务模块,阐述了创业实践及其发展中的诸多问题,旨在降低创业风险和经营风险,从而提高创业企业的经营成功率和管理绩效,推动创业企业的健康持续发展。

《创业实务》具有以下几方面的特点:

(1) 结构新颖,内容创新。教材根据创业企业创立及经营管理的主要工作流程设置相应的项目模块,每个项目模块有明确的能力目标、知识目标和综合训练要求;在能力与知识目标导向下,各项目模块分解为若干工作任务,内容选取机动、灵活,针对性强,体现了“够用、实用”的原则,配以大量相关的实际案例、技能训练、问题思考等,把基础理论教学与提高实际操作技能结合起来。

(2) 通俗易懂。教材语言通俗、流畅,案例翔实,鲜活生动,逻辑关系清晰,对基本理论、基本方法和技能训练的阐述力求深入浅出,使那些没有多少经营管理理论知识的读者也能轻松理解。

(3) 注重实用。教材编写人员大多数不仅具有丰富的教学经验,而且具有创办和经营企业方面的实际经验。教材的结构安排、内容组织和教学方式等方面能够紧密结合工作实际和学生实际,注重培养学生运用基础理论分析、解决实际问题的能力。

本书立意新，针对性、实用性强，在一定程度上填补了国内此类教材的空白，既可以作为本科和高职高专中小企业创业管理、工商企业管理、市场营销等经管类专业（方向）学生的教材，也适合致力于中小企业管理的社会人士和广大创业人员参考阅读。

本教材的参编单位有广东岭南职业技术学院、广州工商职业技术学院、广东河源职业技术学院、广东科技学院、广州康大职业技术学院和广东技术师范学院。具体编写分工如下：项目一：陈建兰、何善安；项目二：陈建兰、杨俊；项目三：张芳、孔发第；项目四：张少平、李贤民；项目五：廖伟；项目六：王经珠；项目七：梁瑞明；项目八：王小飞；项目九：张少平、黄鹏、赵娟、杨愿成；项目十：牛玉清；项目十一：罗丽娜；项目十二：梁嘉慧、刘莎；项目十三：李明珍；项目十四：冉春艳；项目十五：李明珍、李军霞；项目十六：许波；项目十七：陈斐、林青、李明珍。全书由张少平统稿，李旭穗主审。

在本教材的编写过程中，我们参阅和借鉴了大量的相关书刊和网络资料，同时引用了部分文献资料和案例，在此谨向这些书籍、论文、案例及其他资料的作者表示诚挚的谢意！同时，感谢华南理工大学出版社的大力支持！由于编者水平有限，加之编写时间仓促，对教材中的疏漏和不足之处，恳望老师和学生提出批评和建议，以使本教材不断充实和完善。

编 者

2012 年 4 月

目 录

项目一 认识创业	(1)
任务1 认识创业环境 点燃创业激情	(1)
任务2 了解创业的内涵	(5)
任务3 了解中小企业	(8)
项目二 创业者素质及创业资源	(17)
任务1 创业知识	(17)
任务2 创业能力	(20)
任务3 创业者的个性特质	(24)
任务4 创业资源积累	(29)
项目三 创业调研及机会寻找、评估	(39)
任务1 创业宏观环境调研	(39)
任务2 行业调研	(43)
任务3 市场调研	(48)
任务4 创业机会的寻找与发现	(55)
任务5 创业机会的评估与选择	(59)
项目四 创业项目决策	(67)
任务1 市场分析	(67)
任务2 市场定位	(73)
任务3 财务分析	(77)
任务4 项目决策	(84)
项目五 商业模式设计	(92)
任务1 认识商业模式	(92)
任务2 理解商业模式的赚钱逻辑	(96)
任务3 了解商业模式的设计框架	(101)
项目六 创业组织形式选择	(107)
任务1 创业的单一业主模式	(107)

任务 2	合伙经营模式	(109)
任务 3	公司模式	(111)
任务 4	其他创业模式	(119)
项目七	创业团队的组建	(127)
任务 1	了解创业团队及类型	(127)
任务 2	创业团队如何组建	(133)
项目八	创业计划书制定	(145)
任务 1	了解创业计划书	(145)
任务 2	掌握创业计划书的内容和要点	(159)
任务 3	创业计划书的自我完善及评估	(165)
项目九	创业融资	(169)
任务 1	认识创业者面临的最大难题	(169)
任务 2	了解创业融资的特点	(173)
任务 3	融资渠道与方式的比较和选择	(176)
任务 4	创业融资程序	(184)
项目十	创业企业经营地点的选择	(193)
任务 1	选址的基本原则和技巧	(193)
任务 2	选址的步骤	(198)
项目十一	创业企业的设立流程	(209)
任务 1	创业企业名称设计	(209)
任务 2	命名要求	(213)
任务 3	登记注册	(215)
项目十二	创业企业团队的管理	(220)
任务 1	团队精神与企业文化的培植	(220)
任务 2	团队的培养与维护	(225)
任务 3	做好创业团队领导者	(231)
任务 4	创业团队的管理	(235)
项目十三	管理制度的建立	(241)
任务 1	认识企业管理制度	(241)

任务 2	熟悉企业管理制度体系	(244)
任务 3	创业企业管理制度的制定	(247)
项目十四	创业企业的营销管理	(254)
任务 1	创业企业的目标市场定位	(254)
任务 2	创业企业的市场营销策划	(263)
任务 3	市场营销策划书的制定	(279)
项目十五	创业企业的财务管理	(284)
任务 1	认识创业企业财务管理	(284)
任务 2	财务制度制定与执行	(287)
任务 3	做好企业财务指标分析	(292)
任务 4	努力避免财务危机	(302)
任务 5	认识创业企业税收筹划	(304)
任务 6	三大主导税种的税收筹划	(306)
项目十六	创业企业的风险管理	(316)
任务 1	了解创业企业失败的原因	(316)
任务 2	识别创业风险的类型	(321)
任务 3	企业危机的诊断与分析	(325)
任务 4	创业各阶段风险与防范	(329)
任务 5	解决企业危机的措施	(333)
项目十七	成熟企业的再创业	(339)
任务 1	再创业的本质：持续发展	(339)
任务 2	再创业的核心：战略转型	(341)
任务 3	再创业的焦点：创新推进	(345)
任务 4	再创业的支撑：组织变革	(347)
任务 5	再创业的保证：管理重组	(353)
参考文献		(357)

项目一 认识创业

【能力目标】

1. 通过案例分析，使学生全面理解创业的含义；
2. 培养理性评估创业环境的能力；
3. 了解中小企业的发展现状及未来趋势。

【知识目标】

1. 了解创业环境；
2. 理解创业的内涵；
3. 掌握国家促进中小企业发展的优惠政策。

你想过创业吗？你理解什么是创业吗？你知道“创业”中涉及的企业是什么吗？通过本项目的学习，你将会对创业有一个全面的理解，对我国创业优惠政策和中小企业发展的现状和未来走势有一个明确清楚的判断。

任务1 认识创业环境 点燃创业激情

“创业精神是个人于当今不断裁员和充满变化之世界立足的最佳武器”。创业是件有意义、有意思、有利益的事情；创业是为了追求梦想、创造社会财富所强化的一种理念、一种价值。

一、什么是创业环境

创业环境是指那些与创业活动相关联的因素的集合，包括宏观环境、行业环境和微观环境。

宏观环境又叫总体环境，是指那些给企业造成市场机会或环境威胁的主要社会力量，内容包括政治、经济、社会、技术、自然和法律等因素。

行业是指提供同一类产品（或服务）或提供具有可替代性产品（或服务）的企业群。行业环境的内容包括行业的生命周期阶段、行业的进入与退出障碍、行业的需求及竞争状况、行业主导技术的发展趋势及行业的发展前景。

微观环境是指对企业营销活动有直接影响的各种因素，包括企业的顾客、竞争者、营销渠道和有关公众等。

二、创业环境的内容

创业环境应该包括以下方面。

1. 政府政策

政府的创业政策对创业活动的开展和创业企业的发展有重大的影响。

就政策的内容讲,包括激励创业的政策,对创业活动和创业企业成长的规定、就业的规定、环境和安全的规定、企业组织形式的规定、税收的规定等;还包括政策的执行情况、落实情况和实施上的效率情况等。

2. 政府项目支持

提供项目支持是政府政策的具体化,是我国政府支持创业和创业者的基本形式。这种支持,既包括提供资金和项目,也包括提供服务支持和建立扶植创业企业的相关组织和机构,以及通过这些组织和机构举办和开发的大量创业项目。

3. 金融支持

创业企业的资金来源主要有三种途径:一是私人权益资本,包括自有资金、亲戚朋友借贷和引入私人股权筹集资金;二是创业资本融资;三是二板上市融资。

中国的民间资本还很少进入创业市场,已经实施的、给创业者提供的小额贷款,数量和范围都还很有限,中国创业的金融支持最主要的来源还是以自有资金、亲戚朋友投资或其他的私人股权投资为主。可以说,中国的创业活动中,创业资本的支持力度还很不够。

4. 教育与培训

教育培训是创业活动得以开展的必要条件,也是创业者将潜在商机变为现实商机的基础。中国与其他 GEM (Growth Enterprises Market, 创业板) 参与国家和地区在教育与培训方面相比,尚处于落后水平。

5. 研究开发转移效率

研发成果的市场化转移过程是否顺利,不仅表明我们商业化步伐大小,而且表明创业研发和研发后转化为生产力的效率和水平,更反映出创业者是否能抓住商业机会。

在知识产权保护方面,我国比较落后。知识产权法规的制定和实施效果不明显,非法销售盗版软件、影像制品的情况非常普遍,很多应该得到保护的专有技术没能得到有效的保护。

6. 进入壁垒

中国的市场正处于双高时期。一是市场的增长率高,每年的市场都在不断扩大;二是市场的变化率高,产品更新快,产业成长和衰退快。因此,对于创业企业来说,在中国目前的市场环境下,是一个难得的机遇。

7. 商务环境和有形基础设施

一个好的商务环境和充足的、有形的基础设施是创业成功的物质基础,又是创业的重要环境因素。我国创业企业在获得资源和是否使用得起这些服务和资源方面,还处于 GEM 总体较差的状况。

8. 文化和社会规范

文化和社会规范是重要的创业环境要素。

在我国的文化和社会规范中,鼓励创业和创业者,鼓励人们通过个人努力取得成功,也鼓励创造和创新的精神,更鼓励通过诚实劳动致富,让创业者勇敢地承担和面对创业中的各种风险。这为建立崭新的创业文化奠定了坚实的基础。

案例1

中国为什么出不了乔布斯？

过去两天，数百万中国人在人气极高的新浪微博上发帖表达对乔布斯（Steve Jobs）去世的哀悼之情。他们同时还提出了一个问题：中国为什么出不了乔布斯？

讨论的调子几乎是一边倒的悲观，甚至是愤世嫉俗。跟中国互联网每次的情形一样，讨论很快就转向了中国的政治、经济和法律制度的种种问题。中国金融博物馆理事长王巍发布微博说：“在一个商业垄断、文化守成、科技仿窃的社会中，创新与成就大师：Not a chance! Do not even to think about it.”

中国或许是世界“制造工厂”，但很多人不满中国公司更擅长仿冒原创产品而不是拿出创意理念。对乔布斯天才的纪念又突出了中国的这一窘境。

李开复在微博上对他的800万关注者说，中国公司本身的表现可以赶上苹果，但他们的产品赶不上。他在微博上说：“苹果式的财富市值、苹果式的商业模式都可以在10年内期待。但是苹果式的创新会很难。”

李开复曾为谷歌中国（Google China）掌门人，后来创建专门支持初创公司的“创新工场”。他在电话采访中说，中国学校教育太注重背诵和记忆，不鼓励批判性思维。不是中国人不够聪明，也不是没有潜力（成为乔布斯这样的人）。看看雅虎创始人杨致远和YouTube创始人陈士骏就知道了。这两位互联网企业家都出生于台湾，从小移居美国。

耶鲁大学金融经济学教授陈志武在微博上说，“在中国学校里，老师们首先做的是把每个与众不同学生的棱角磨平”。

在有关乔布斯传奇的帖子中，人气最高的一条来自学者吴稼祥，他写道：“苹果是树上的一枚果实，它的枝条是思想和创造自由，它的根系是宪政民主。专制国家可以有巨大集体工程，但绝不会诞生科技巨匠。”对此，易凯资本有限公司创始人王冉补充道：“它的树干是承认知识产权价值的法治社会。”

（资料来源：<http://www.cye.com.cn/chuangyeguancha/20111008096482.htm>）

三、大学生创业

在商品经济时代，越来越多的大学生选择了创业作为实现就业的手段，也有越来越多的人开始关注大学生创业。国家也出台了相关的政策，扶持、帮助大学生自主创业，社会也通过舆论和导向引导大学生健康创业。同时，大学生创业也是缓解扩招所带来的大学毕业生就业压力的一个重要手段和措施。

大学生创业的主要形式集中于两个方面：（1）新兴技术行业；（2）小投资传统行业。

大学生创业同时会面临社会经验缺乏和资金缺乏的困难，这需要社会越来越重视大学生创业，同时营造更好的大学生创业环境，为大学生创业提供更好的条件和机会。

案例2

大学生创业有五忌

知名IT人士、创新工场董事长兼首席执行官李开复日前在上海举办的“全球创业

周”峰会上，为急于创业的应届大学毕业生“支招”，建议年轻人在创业过程中避免五种急功近利的误区。

误区一：一毕业就创业

国内很多大学生尚未准备好就过早出来“主导”创业，这导致大学生创业的失败率很高。李开复表示，先参与创业，再主导创业，这对大学生而言是一个更好的选择。“国内教育更关注专业发展，而忽视对于学生执行力、团队经验、市场研究等方面的培养。”他强调，创业能力、创业教育是以上所有因素全方位的整合，而中国教育尚需走一段较长的路。

误区二：创意等于创业

针对国内很多大学生有了自己的创意却不愿意让投资者知道的做法，李开复认为，“点子改变一切”的情况在现实生活中其实很少见。“点子不是最值钱的，如果让投资者在‘创意’和‘创业人’之间选择其一的话，肯定有更多投资者选择后者。创业人身上包含了所谓的非智力因素，包括创业方向、人的性格、创业团队以及执行力等。”

误区三：创业等于上市

“创业的目的不仅是为了上市和赚钱，更不是为了打倒竞争对手。年轻创业者更要有胸怀，打造正面的创业生态系统。”李开复提醒道，上市、赚钱等并非创业的最终目标，大学生创业者的最大理想应该是创造、完善行业产业链，用技术来造福用户。

“例如在互联网行业，当网络用户、内容生产商和广告商都能够分享你的技术，并达成收益和经验上的共赢时，才算得上是成功。”

误区四：对市场不够重视

将“创业”直接等同于“科技创业”，又将“科技创业”直接等同于“获得专利”，是目前国内大学生创业者中一种较为多见的想法。在李开复看来，创业成功与否，很大程度上取决于大学生创业者是否“知悉市场”，包括对市场的理解、对用户的深刻洞悉力以及对用户利益的了解和尊重。

误区五：创业等于赢得风险投资

“风险投资提供的不仅是钱。”李开复表示，据他观察，当第一笔资金拿到手后，有的创业者便开始排斥投资者的共同参与，把他们的意见当成对自己的干涉。“风投的价值远金钱之上。除了投钱之外，他们还能为涉世未深的大学生介绍人脉、客户、伙伴，帮助大学生了解市场、管理财务以及吸引下一轮融资等。”正是基于这个原因，好的投资人的标准不仅在于他是否愿意投钱、投多少钱，更在于投钱之后他能否为创业者提供持续的、有价值的帮助。

李开复说，五大误区中首当其冲的是简单地认为“一毕业，就应该创业”。他说，大量经验和实证案例表明，“一毕业，就创业，往往失败率更高。更恰当的方法是，毕业后首先加入一个创业团队，从团队中学习创业经验，逐步积累个人实力，在几年后再正式创业。”

他说，其余的四大误区中两项与“钱”有关，分别是认为“创业等于上市”、“创业等于赢得风险投资”。他认为，这两个误区，都把创业过程中的融资手段当成了目的，是非常短视的行为，不利于创业者将新企业做大做强。

他分析,最后两大误区,一是认为“创意等于创业”,二是认为“科技创新等于创业”。他说,时下一些大学毕业生往往以为自己手里握着“点子”和“发明专利”,就是万能的,结果一创业就败下阵来。这大多是因为在创业过程中忽视了团队合作和执行力,这两种能力比“点子”更重要。他指出,“合作与执行”是目前国内大学应当着力培养的大学生就业和创业能力,建议设置相关课程。

(资料来源: <http://www.studentboss.com/html/news/2011-08-17/86352.htm>)

任务2 了解创业的内涵

一、了解创业的内涵

(一) 创业定义

创业就是创业者对自己拥有的资源或通过努力能够拥有的资源进行优化整合,从而创造出更大经济或社会价值的过程。创业是一种劳动方式,是一种需要创业者“运气、组织、运用服务、技术、器物作业的思考、推理、判断的行为”。根据杰夫里·提蒙斯(Jeffrey A. Timmons)所著的创业教育领域的经典教科书《创业创造》(New Venture Creation)的定义:创业是一种思考、推理结合运气的行为方式,它为运气带来的机会所驱动,需要在方法上全盘考虑并拥有和谐的领导能力。

(二) 创业的类型

按不同的标准,可以将创业分为不同的类型。

从新创企业建立的渠道看,可将创业分为独立型创业、母体分离型创业和企业内创业;

从创业项目看,可将创业分为高新技术型创业、传统技能型创业、知识服务型创业、体力服务型创业;

从创业主体看,可将创业分为失业者创业、退休者创业、残疾人创业、大学生创业、辞职者创业、兼职者创业和农民创业等。

根据创业者创业动机的差异,可以把创业行为分成以下三类:

1. 机会拉动型创业

该种创业是指创业的动机在于个人抓住现有机会的强烈愿望,是一种个体的偏好,并将创业作为实现某种目标(如实现自我价值、追求理想等)的手段。

2. 贫穷推动型创业(生存型创业)

该种创业的动机出于别无更好的选择,是一种被迫的选择,而不是个人的自愿行为。创业者必须依靠自己的创业为自己的生存和发展谋求出路,改变贫穷状况是创业的动机。

3. 混合型创业

该种创业是介于机会拉动型和贫穷推动型创业之间的创业行为,在经济比较窘迫,同时又有很好的机会时,抓住机会进行创业活动。

中国的创业活动以生存型为主,与全球的以机会型创业为主的情况相反。中国的生存

型创业主要集中在现有市场和创造的小市场上捕捉市场机会。

在行业上,中国的生存型创业主要集中在零售、旅馆和餐馆行业。据调查,男性的创业活动高于女性,男性创业与女性创业的比率是1.24,男性创业活动的年龄主要在18~34岁,而女性创业活动的年龄主要在24~44岁;而且,中国的男性创业活动水平则与其受教育程度没有明显的关系,女性的创业活动水平与其受教育程度有一定的关系。

20世纪90年代后期,随着国家鼓励创业活动和各地高新技术园区中创业园区的成立,我国掀起了新一轮创业高潮,而且创业者中高学历比率增加。特别是高新技术行业,如果没有一定的科技知识基础,创业很难成功。

(三) 创业层次

创业层次一般包括四个阶段。

第一阶段:生存阶段。

以手上的产品、技术、渠道为优势,获得生存空间;只要有想法(点子)、肯努力、会销售,就可以获得相应的机会。在这一阶段,与其说是在“创业”,更不如说是“做生意”。

第二阶段:稳定阶段。

通过规范运营,建立稳定的系统,来增加机构效益,关键是“建立一套持续稳定的运作系统”和“被动现金流”,让企业不再依赖于创业者的个人能力和背景获得发展。这需要创业者的思维从想法提升到思考的高度;而原先的做生意转变成成就事业,创办企业,创业团队也初步形成。

第三阶段:发展阶段。

这时依靠的是硬实力(产业化的核心竞争力),整个商业机构形成了系统平台,依靠的是一个团队通过系统平台来完成管理(人治变成了公司治理),销售变成了营销,区域性渠道转变成一个地区性的网络,从而形成了系统,思维从平面到三维。这时你就可以“退休”了,创业者就有了被动现金流系统(赚钱机器),它是24小时为你工作的,这就是许多创业者梦想达到的理想状态。

第四阶段:成熟扩张阶段。

这是创业者的最高境界,是一种无国界的经营,也就是俗称的跨国公司。集团总部的系统平台和各子集团的运营系统形成的是一种体系。集团总部依靠的是一种可跨越行业边界的无边界核心竞争力(软实力),子集团形成的是行业核心竞争力(硬实力),这样将使集团的各行各业取得它们在单兵作战的情况下所无法取得的业绩水平和速度。思维已从三维到多维,这是企业发展所能追求和达到的最高境界。

二、创业者

(一) 创业者的定义

创业者必须贡献出时间,付出努力,承担相应的财务的、精神的和社会的风险,只有做到这些才可以获得金钱的回报、达到个人的满足和经济的独立自主。

对于一个真正的创业者,创业过程不但充满了激情、艰辛、挫折、忧虑、痛苦和徘徊

徊,而且还需要付出坚持不懈的努力,当然,渐进的成功也将带来无穷的欢乐与分享不尽的幸福。创业是一种劳动方式,是一种无中生有的财富现象,是一种需要创业者组织、运用服务、技术、器物作业的思考、推理、判断的行为。

香港创业学院院长张世平的最新定义:创业者(Entrepreneurship)是一种主导劳动方式的领导人,是一种无中生有的创业现象,是一种需要具有使命、荣誉、责任能力的人,是一种组织、运用服务、技术、器物作业的人,是一种具有思考、推理、判断的人,是一种能使人追随并在追随的过程中获得利益的人,是一种具有完全民事权利能力和行为能力的人。

(二) 创业者的角色

创业者有多重角色,大致可分为以下几种:

1. 推动者

创业者是推动者,是因为创业者不但能审视环境,识别机会,整合资源,并且能够实施企业想法。

2. 合作者

由于下列原因,创业者会要求他人参与,影响企业成败:生意的复杂性可能会要求多人经营;可能需要借助他人的影响、经验和能力;通过合作经营增进友谊和联系。

3. 股东

创业者在下列情况下可能会作为股东参与创业:当企业需要较多投资的时候;当他们不希望全职投入企业的时候;当分散投资可以降低投资风险的时候;当他们没有能力管理一个企业的时候。

4. 董事

创业者作为董事参与企业事务,提出建设性想法,实现企业目标,包括:确保企业依法经营;维护员工利益特别是女职工权益;维护股东在投资收益方面的利益;确保企业诚实运作、勤勉经营、避免欺诈;确保承担相应的社会责任。

5. 组织者

创业者想要有效控制或监控企业运作,较好地与员工沟通,最好为企业设立一个组织机构,这个组织机构可以是正式的,也可以是非正式的。如:将家庭成员分配到不同的岗位上,将聘请来的助手分配到企业不同的管理岗位上。

6. 创意者

创业者要能不断地提出新的想法,如有关产品的设计和应用。对创业者来说,这是一个关系到企业发展的重要问题。

7. 风险承担者

创业者在创办企业的过程中是要承担风险的,比如,创办企业可能成功,但也可能失败。同样,辞去一份有保障的工作去创办一个企业,本身也是要承担风险的。

8. 计划者

创业者应清楚计划在上述各个角色中的重要性和局限性。

9. 控制者

创业者是领导者而不是追随者,他们要做最终的决定,控制着企业运作的各个方面。

10. 协调者

创业者必须协调企业的各种生产要素，如资本、人力、土地等。

（三）创业者类型

1. 生存型创业

生存型创业者大多为下岗工人、失去土地或为种种原因不愿困守乡村的农民，以及刚毕业找不到工作的大学生。清华大学的调查报告表明：这种情况占创业者总数的90%。这些创业者往往有一种迷茫的心理和盲目创业的特点，他们不重视自己是否适合创业，常常赔多赚少。创业成功的人数占总创业人数的0.7%。

2. 变现型创业

变现型创业者——过去在党、政、军、行政、事业单位掌握一定权力，或者在国企、民营企业当经理期间聚拢了大量的人脉资源，在机会适当的时候，下海开公司、办企业，实际是将过去的权力和市场关系变现，将无形资源变现为有形的货币。

3. 主动型创业

主动型创业者又包括盲目型创业者和冷静型创业者。

盲目型创业者：极为自信，做事冲动，这种创业者很容易失败，但一旦成功，往往就是一场大事业。

冷静型创业者：创业者中的精英，特点是谋定而后动，不打无准备之仗，或是掌握资源，或是拥有技术，一旦行动，成功概率通常很高。

（四）创业者的特征

创业者在知识、行为、能力、心理等方面应该具备以下特征。

1. 知识特征

投资创业就是创业者想在某一行业中脱颖而出，但如果没有厚实的知识基础就等于建造空中楼阁。所以，作为一个创业者，应该具备相应的基础知识和专业知识。

2. 行为特征

创业者在行为方式上主要有勤学好问、执著、灵活应变、吃苦耐劳、脚踏实地、雷厉风行、有良好的商业道德和责任感等特点。

3. 能力特征

创业者要成功创业需要多种能力，主要有经营能力、管理能力及人际关系能力等。

4. 心理特征

从成就动机理论出发，对成功创业者特征进行分析可以发现，那些拥有创业心理特征的人员比不具备创业心理特征的人员具有更高的实施创业行为的倾向。作为成功的创业者，一般具备以下六个心理特征：成就需要、控制欲、自信、开放的心态、风险承担倾向、创业精神。他们有明确的目标，能全身心地投入到事业的发展中。

任务3 了解中小企业

企业是从事生产、流通、服务等经济活动，以生产或服务满足社会需要，实行自主经