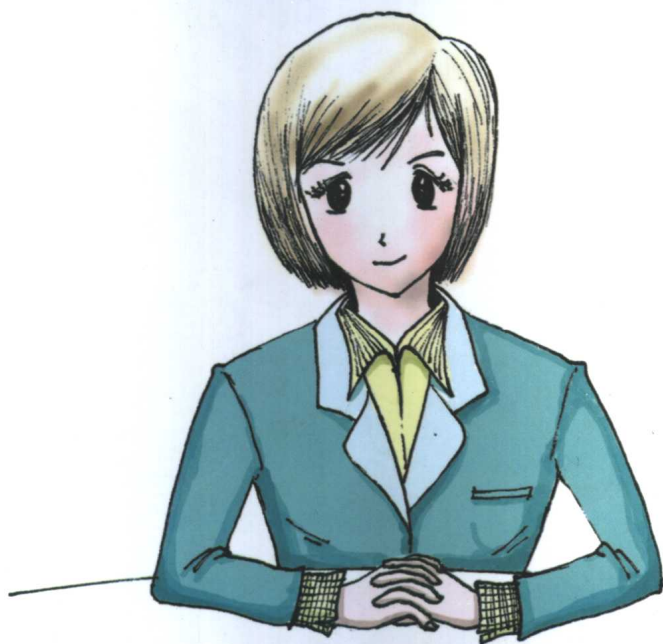


21 世纪创业管理丛书

How to Start Industry Investment &
Consultant Companies

创业新干线系列

如何创办 产业投资咨询公司



21 世纪创业管理丛书
创业新干线系列

如何创办产业投资咨询公司

鲍春莉 编著



机械工业出版社

近几年,我国咨询业以年均 20% 的增速发展,作为一个知识密集型的朝阳行业,咨询业展现出了越来越广阔的发展前景。一些创业者开始跃跃欲试进入这一领域,怎样才能顺利地创办产业投资咨询公司呢?本书介绍了公司的登记注册、组织结构设计、人才招聘等创办公司所需的基本知识,并着重介绍了公司战略管理、产业分析、投资决策、项目评估等方面的知识。本书可以为您提供解决产业投资问题的思路,让您了解产业投资咨询公司运作的整个过程,是您轻松创业的必备参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

如何创办产业投资咨询公司/鲍春莉编著. —北京:机械工业出版社, 2003.1

(21 世纪创业管理丛书·创业新干线系列)

ISBN 7-111-11313-6

I. 如… II. 鲍… III. 产业—投资—咨询公司—企业管理
IV. F830.39

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 095764 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:常淑茶 曹雅君 版式设计:霍永明

责任校对:唐海燕 封面设计:饶薇 责任印制:付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·8.625 印张·205 千字

0 001—4 000 册

定价:19.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



总 序

由机械工业出版社组织翻译和编写的“21 世纪创业管理丛书”出版了，译者和作者约我写序。我感到颇有压力，因为“创业管理”在中国学术界毕竟是一个新的话题，想就这个话题发表些议论。

所谓创业，就是开创新的以盈利为目的的事业。创业可以是以某个商业机会为契机，在既有企业内开拓新的业务，也可以是创办新的企业。但在现实中，人们往往仅将“以某个商业机会为契机创办新的企业”理解为创业，这是狭义的理解。

中华民族是一个勇于创业、乐于创业、善于创业的民族，历史上流传着不少引人入胜的创业故事。特别是改革开放以来，由于经济制度和政策环境的日益改进，以创建和发展民营企业为主导的创业活动日益兴盛，围绕高新技术的创业活动更是如火如荼。这既需要学术界去发现其中的规律，也需要学术界为企业界的创业活动提供一些“知识食粮”。但遗憾的是，目前国内有关创业管理的专著甚少，既缺少理论专著，也缺少实务专著，这不能不说是我们学术界的一个“失职”。

21 世纪是高新技术创业的时代。前一阶段被炒得沸沸扬扬的创业大赛就是一个先导信号。人们谈论创业，但有多少创业者真正懂得创业管理？有多少创业者能科学分析创业的商业机会和风



险，从而制定一份切实可行的、能吸引风险投资资金的商业计划书，合理选择新创企业的组织形式，合理安排新创企业的产权关系，合理利用相关资源，合理确定起步项目与成长模式，正确处理新创企业遇到的知识产权问题、税收与法律问题……难怪有那么多的创业者“雄鹰折翅”了。

令人欣喜的是，目前国外已有不少与创业管理有关的专著和教科书，而国内学术界也日益关注这一问题，不少专家学者开始研究这一问题，编写这方面的专著和教材。特别是机械工业出版社率先组织的这套丛书，无疑为创业者提供了不可多得的知识支持。

这套丛书有以下特点：第一，涉及创业管理的主要问题。通常，创业涉及到创业机会的发现，创业风险的分析与把握，商业计划的研究与编写，创业的团队组织，组织的产权安排与激励，创业活动的利益分配，创业的资源、项目及财务管理，创业的知识产权与知识管理，新创企业的成长管理，以及围绕创业的税收与法律问题等。应该说，这套丛书对这些问题皆有涉猎。第二，以实务性为主。客观地看，学术界更多关心的是创业中的理论性问题，企业界更多关心的是创业中的实务性问题，而后者可能是目前国内最为急需的。在这套丛书中，无论是译著，还是国内学者之作，都有着鲜明的实务性。译者和作者可谓用心良苦，无非是想为创业者提供实实在在的知识支持。如 2003 年将出版的创业新干线系列。第三，作者都有一定的实践或研究背景。如《商业计划——商海创业导航》一书的作者曾有 15 年的经营实践；《高新技术创业管理》一书的作者近年来考察了大量的企业创业实践。

应该说，机械工业出版社组织编写、翻译的这套丛书，是一个很好的创意，与我们的不少想法不谋而合。2000 年底，我们建立了清华大学中国创业研究中心。这一中心是以清华大学技术经济专业十多年的技术创新研究、高新技术创业研究为基础建立



总 序



的。目前，我们正集中精力研究“知识经济下的创业问题”。我赞同通过出版社和研究机构的共同努力，不断推出指导性和可读性强的创业类实务读物和理论专著，这才不愧对企业界。

值此丛书出版之际，略发议论，是以为序，仅供读者参考。

姜彦福

清华大学中国创业研究中心主任

2002 于清华园



前 言

跨入 21 世纪,我国迎来了一个崭新的发展时代。随着有中国特色市场经济体制的逐步建立和完善,以及成功地加入 WTO,中国已成为世界瞩目的、有潜力的大市场。

麦肯锡、罗兰贝格等国外公司纷纷抢滩中国咨询市场,咨询业的价值逐渐浮出水面。因此,我国咨询业面临着前所未有的机遇和挑战。

20 世纪 90 年代初,我国开始出现咨询公司,近几年,我国咨询业以年均 20% 的增速发展。作为一个知识密集型的朝阳行业,展示出广阔的发展前景。

当前中国企业面对的是经济的全球化、通货紧缩的微利时代、日新月异的高新技术、日益激烈的市场竞争。为了加快进行产业结构调整,将经营和投资风险减少到最低程度,部分企业已经渐渐认识到,借助“外脑”的力量不仅可以明确企业发展方向,而且会使投资项目的价值实现或增值。咨询机构能起到指点迷津和画龙点睛的作用。

大型国有企业在改革发展过程中所面临的战略管理、投资管理监控、企业改制等问题,非常需要咨询公司的帮助;中小企业势单力薄,面临复杂多变的国内外环境以及扑朔迷离、诱人的高新技术项目,经营管理和投融资决策上的微小失误都会使企业陷



入困境,获取外界咨询显得更为重要。在高新技术产业化的推广环节中,高新技术企业特别需要专业咨询机构从投资、工程、市场、法律、财务等各个方面进行综合评估和良好的投融资策划。

创办产业投资咨询公司,就是要有效地帮助投资者或企业解决这些难题。

目前我国企业普遍能够接受提供上市服务的投融资咨询,而产业投资咨询还是一个相对崭新的市场。无论是国外咨询公司,还是国内咨询公司,都必须花一段时间来树立品牌和知名度,让客户了解其业务的价值。创建一个产业投资咨询公司正是大好时机。

目前的图书市场上,咨询方面的书仅涉及咨询的理论知识,而忽视了咨询所需要的专业技能知识;项目管理或项目投资方面的书,重视技术经济分析和项目管理,往往忽视产业和战略分析,对投资管理更很少涉及;战略管理类的书又很少涉及技术经济分析和项目管理。然而,产业投资咨询需要咨询学、管理学、投资学、战略学等学科知识的综合。本书试图弥补这一缺憾,使想创办产业投资咨询公司的人在读过本书之后,能信心十足地立即付诸实践。

正是基于这一考虑,本书前6章较为系统地介绍了产业投资咨询公司的特点、登记注册、设计组织结构、创建企业文化、招聘人才等创办的过程,咨询程序和咨询营销技巧,以及咨询定价和收费等咨询基础知识;后几章介绍了战略管理、产业分析、投资决策、项目评估、企业集团和中小企业投资等方面的咨询内容和相关知识。为了强调操作性,本书还专门介绍了常见的投资咨询报告的格式,并精选了五个案例。

本书力求深入浅出,简明实用,突出可操作性,希望会给咨询业和企业界的朋友一些帮助。本书在编写过程中,得到了雷家驊教授的关心和指导,尹义省博士对本书提出了大量的修改意



前 言



见。本书在编写过程中，参考了大量文献，限于篇幅，未能在参考文献中一一列出，敬请谅解，并诚表谢意。

由于编者水平有限，书中不妥之处，敬请读者批评指正。

(可致函 E-mail: clbao@sina.com 与作者联系)

鲍春莉

2002 年 10 月



目 录

总序

前言

第 1 章 产业投资咨询公司概述 1

1.1 产业投资 3

1.1.1 投资 3

1.1.2 产业投资与金融投资 3

1.1.3 产业投资与金融投资的区别与联系 3

1.2 咨询概述 5

1.2.1 咨询的含义 5

1.2.2 现代咨询的特征 5

1.2.3 咨询业的分类 7

1.3 产业投资咨询公司及其主要业务 9

1.3.1 产业投资咨询公司 9

1.3.2 产业投资咨询公司的主要业务 9

第 2 章 如何设立一个产业投资咨询公司 13

2.1 注册准备 15

2.1.1 心理准备 15

2.1.2 资金准备 15



目 录



2.1.3 选择经营地点	16
2.2 企业组织形式的选择	16
2.2.1 法律责任	17
2.2.2 税收差异	17
2.2.3 激励作用	18
2.2.4 合伙制是咨询公司的重要组织形式	18
2.3 设立咨询公司的具体步骤	19
2.3.1 企业名称预先核准	19
2.3.2 制定公司章程	20
2.3.3 建立验资临时账户	20
2.3.4 验证注册资本	21
2.3.5 公司注册申请和核准	21
2.3.6 换领铸刻许可证	23
2.3.7 刻制印章	23
2.3.8 办理组织机构代码证	23
2.3.9 建立基本结算账户	23
2.3.10 税务登记	23
2.4 新建咨询公司的信息化	24
2.4.1 咨询公司网站的作用	24
2.4.2 咨询公司虚拟网站	25
第3章 人才与组织结构	27
3.1 咨询需要什么样的人才	29
3.1.1 咨询人员的基本素质	29
3.1.2 咨询人员的职业道德和行为规范	32
3.1.3 咨询人员的评价指标	34
3.1.4 咨询人员的岗位培训	35
3.2 咨询公司的人才结构	36
3.2.1 专业结构	36
3.2.2 知识结构	37
3.2.3 年龄结构	37



3.2.4 新建咨询公司的人才结构	38
3.3 咨询公司的组织结构	38
3.3.1 组织结构设计的原则	38
3.3.2 组织结构设计	39
3.4 激励机制	43
3.4.1 业绩考核和评价	44
3.4.2 建立薪酬体系	44
3.4.3 区别对待不同咨询人员	45
3.5 企业文化	46
3.5.1 以人为本	46
3.5.2 创建有特色的企业文化	46
第4章 如何开展咨询业务	49
4.1 咨询公司与客户的关系	51
4.1.1 咨询准备阶段	52
4.1.2 咨询执行阶段	53
4.1.3 实施评估阶段	54
4.2 咨询的准备过程	54
4.2.1 建立联系	54
4.2.2 抓住商机	58
4.2.3 项目建议书	59
4.2.4 合同谈判	62
4.3 咨询的执行过程	63
4.3.1 组建项目小组	63
4.3.2 制订工作计划	64
4.3.3 数据分析	64
4.3.4 提供阶段性成果	65
4.3.5 提交咨询报告	66
4.4 实施与评估	67
4.4.1 实施指导	67
4.4.2 咨询工作的评估	67



4.5 咨询项目管理	68
4.5.1 项目计划管理	68
4.5.2 项目控制管理	69
第5章 咨询营销的原则、战略、技巧和常见方法 ...	71
5.1 咨询营销	73
5.1.1 咨询营销是咨询公司的基本职能	73
5.1.2 咨询营销是一个战略管理过程	74
5.1.3 咨询营销是一种经营理念	74
5.2 咨询营销的原则	75
5.2.1 以客户为中心, 关注客户需求	75
5.2.2 注重提供个性化服务	75
5.2.3 量力而行接项目	76
5.2.4 适度营销宣传	76
5.2.5 尊重同行, 适当表现	76
5.2.6 营销专业服务	77
5.2.7 严格履约, 提供高质量服务	77
5.3 咨询营销战略	77
5.3.1 明确业务定位	77
5.3.2 确定业务目标	78
5.3.3 制定营销策略	78
5.3.4 营销战略管理	80
5.4 咨询营销的技巧	81
5.4.1 接近潜在客户	81
5.4.2 会谈的技巧	82
5.4.3 竞标的技术	84
5.4.4 回答客户问题的技巧	85
5.4.5 咨询执行中的营销	85
5.5 赢得客户的几种常见方法	86
5.5.1 研讨会和培训	86
5.5.2 在举荐上下功夫	87



5.5.3 出版物	87
5.5.4 其他途径	88
第 6 章 咨询公司如何定价与收费	91
6.1 咨询费的构成	93
6.2 定价的策略	93
6.2.1 实验策略	94
6.2.2 营销策略	94
6.3 主要标价方法	95
6.3.1 按时间单位收费	95
6.3.2 固定收费	96
6.3.3 根据结果收费	97
6.3.4 以参股的方式收费	98
6.3.5 按百分比的方式收费	99
6.3.6 按聘用的方式收费	99
6.3.7 弹性收费方式	99
第 7 章 企业投资战略的咨询	101
7.1 战略管理过程	103
7.1.1 战略的特征	103
7.1.2 战略层次和类型	104
7.1.3 战略管理过程	105
7.1.4 战略管理理论	105
7.2 战略的制定	107
7.2.1 企业使命设定	108
7.2.2 战略形势分析	109
7.2.3 SWOT 分析	110
7.2.4 战略目标的设定	111
7.2.5 战略确定	111
7.2.6 制定战略应注意的问题	113
7.2.7 战略的实施和评估	114



7.3 投资战略	114
7.3.1 投资战略的概念	114
7.3.2 投资战略的分类	115
7.3.3 投资策略	117

第8章 投资的产业分析

119

8.1 投资决策和投资机会	121
8.1.1 投资决策	121
8.1.2 投资机会研究	121
8.2 投资环境分析	122
8.2.1 投资环境	123
8.2.2 投资环境分析的方法	124
8.2.3 现阶段投资环境的几个特点	126
8.3 如何辨别产业的投资机会	127
8.3.1 产业的生命周期	128
8.3.2 产业的经济周期	129
8.3.3 产业的重要程度	129
8.3.4 产业的要素密集特征	130
8.3.5 产业的竞争要素	131
8.3.6 产业政策和行业规划	134
8.4 产业投资策略	136
8.4.1 关注成长性产业	136
8.4.2 关注新兴产业	137
8.4.3 关注其他产业	137

第9章 如何选择投资项目

139

9.1 投资项目与项目周期	141
9.1.1 投资项目	141
9.1.2 项目周期及其阶段划分	142
9.1.3 项目的可行性研究	143
9.2 市场分析	144



9.2.1 市场调查	144
9.2.2 市场预测	146
9.2.3 市场趋势分析	146
9.3 技术评价	148
9.3.1 技术评价应考虑的原则性因素	148
9.3.2 如何判断技术的先进性	150
9.3.3 如何判断技术的成熟性	151
9.3.4 关注技术适用性	152
9.3.5 关注技术风险性	153
9.3.6 技术评价的方法	154
9.4 经济效益评价	155
9.4.1 静态评价指标	156
9.4.2 动态评价指标体系	158
9.5 投资项目的不确定性分析	162
9.5.1 风险因素的来源	162
9.5.2 盈亏平衡分析	164
9.5.3 敏感性分析	167
9.5.4 其他风险分析法	169
第 10 章 投融资方式选择	171
10.1 投资方式的选择	173
10.1.1 内部新建	173
10.1.2 购并	174
10.1.3 合资	176
10.2 企业融资决策	178
10.2.1 融资分类	178
10.2.2 融资方式及条件	179
10.2.3 融资决策	182
第 11 章 企业内投资管理	187
11.1 多元化企业的业务分析	189



目 录



11.1.1	波士顿矩阵	190
11.1.2	各业务投资优先排序	192
11.1.3	区别相关多元化和非相关多元化	193
11.1.4	开拓新业务应注意的问题	194
11.2	企业集团的投资管理	195
11.2.1	企业集团发展概述	195
11.2.2	企业集团的基本类型和特点	196
11.2.3	提高集团母公司投资决策科学性的几种措施	198
11.2.4	对子公司的投资管理	200
11.3	中小企业投资管理相关咨询问题	201
11.3.1	中小企业的特点	202
11.3.2	中小企业常见的经营难题	202
11.3.3	国有中小企业改制问题	204
11.3.4	中小企业的国际化经营	205
第 12 章 常见咨询报告的参考格式		207
12.1	项目可行性研究报告	209
12.1.1	项目可行性研究报告的书写格式	209
12.1.2	编写项目可行性研究报告应注意的事项	215
12.1.3	项目建议书与可行性研究报告的区别	217
12.2	项目评估报告	218
12.2.1	项目评估报告概述	218
12.2.2	项目评估报告的书写格式 (一)	218
12.2.3	项目评估报告的书写格式 (二)	219
12.3	商业计划书	220
12.3.1	编制商业计划书的目的	220
12.3.2	商业计划书的书写格式	221
12.3.3	撰写商业计划书应注意的问题	223
12.4	企业发展战略参考格式	225
12.5	行业分析报告参考格式	226