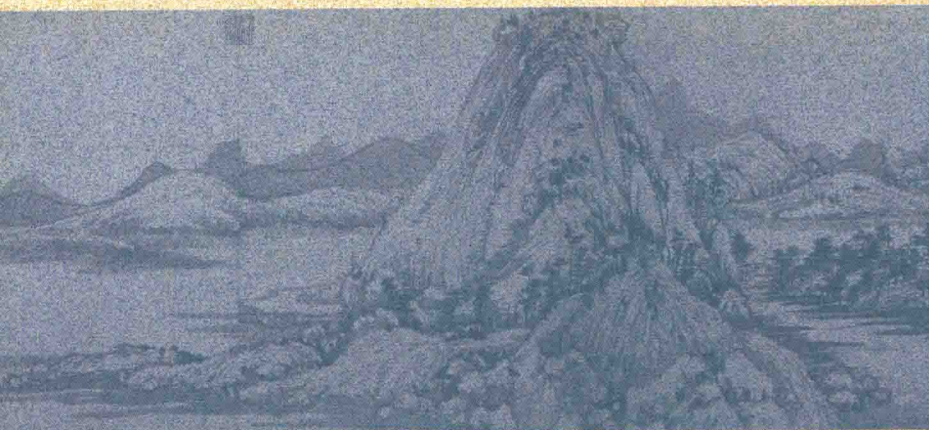




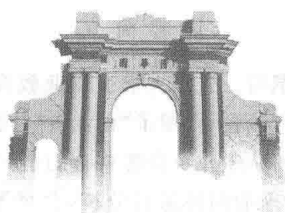
大学生创业实战营



陈贞
高远 著

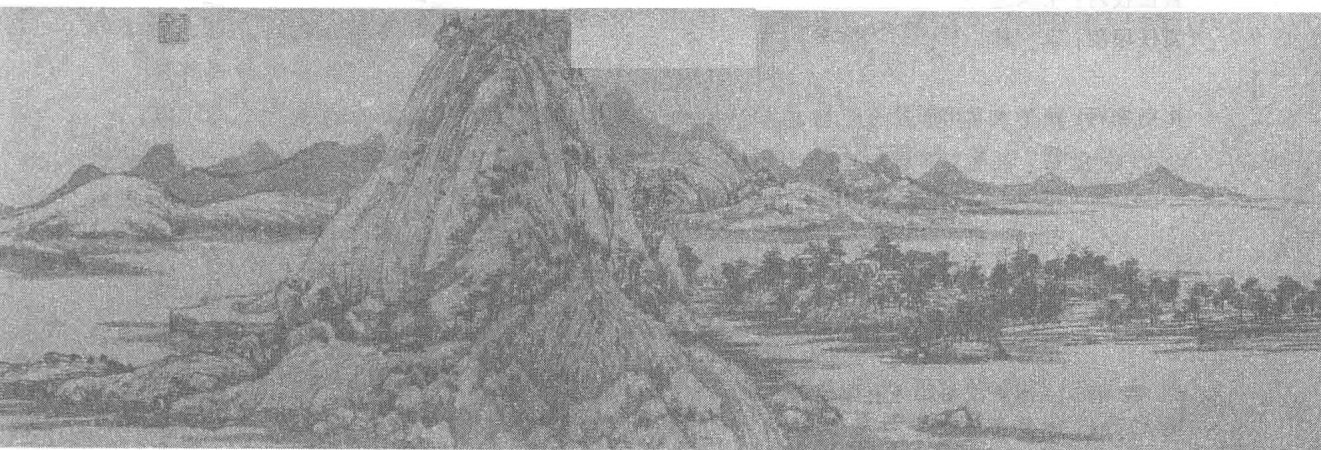


清华大学出版社



大学生创业实战营

陈贞 高远◎著



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书按照大学生创业的流程进行撰写。先对大学生创业教育面临的机遇与挑战进行分析,提出本书所使用的创业实战工具——“创业者”沙盘,介绍了“创业者”沙盘实战规则,并以此为依据进行创业机会的识别、分析和判断的阐述,在创业团队组建及资源整合的情况下进行物理沙盘实战和电子沙盘实战的讲解,最后对创业实战中创业者需考虑的问题进行分析,分享了一些技巧和策略。本书内容简单、有趣、易懂、易学,适用于高校各学科专业学生的创新创业教育。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

大学生创业实战营/陈贞,高远著. —北京:清华大学出版社,2018

ISBN 978-7-302-48571-1

I. ①大… II. ①陈… ②高… III. ①大学生—创业 IV. ①G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 246613 号

责任编辑:张 伟

封面设计:汉风唐韵

责任校对:王凤芝

责任印制:宋 林

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

课件下载: <http://www.tup.com.cn>, 010-62770175-4506

印装者:三河市少明印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:12

字 数:266 千字

版 次:2018 年 1 月第 1 版

印 次:2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~3000

定 价:32.00 元

产品编号:076913-01

在“大众创业，万众创新”的号召下，各高校的大学生创新创业教育成为一项重点工作。高校不断整合创新创业教育资源，完善创新创业教育体系，完善和新建大学生创新创业孵化基地，优化创新创业实践平台，举办各类大学生创新创业大赛等，激发大学生创新创业的激情。但它们同时面临着严峻的挑战，比如非工商类专业的学生创业意识缺乏、积极性不高、欠缺创业的综合业务素质和能力等。

面对不同学科学生的质疑以及创业教育的复杂性，笔者总结和提炼多年创新创业教育的经验，撰写了本书。本书选取了用友新道科技股份有限公司的产品——“创业者”沙盘，作为本书创业实战训练的工具。该工具的规则及实际操作都较为简单易懂，学习和使用都较为方便。同时，学生在课下也可以自行创建团队，通过简单的物理沙盘形式来交流和学习，从而在游戏中实现理论到实践的升华，感悟创业、企业管理的真谛，感受兄弟姐妹联手做事、团结拼搏、对抗竞争对手的情谊。

本书按照大学生创业的流程进行撰写，不仅关注创业企业的初期管理，同时强调中长期发展的重要性。除了对高校各专业学生创新创业教育有帮助以外，也希望对社会上有志于创业的人起到一定的参考和借鉴作用。

本书共包含七章。

第一章 大学生创业实战概述：本章主要针对大学生创业教育面临的机遇和挑战进行分析，提出本书所使用的创业实战工具——“创业者”沙盘，分析“创业者”沙盘教学的作用。

第二章 创业实战规则：本章主要针对各方面规则进行阐述。

第三章 创业机会识别、分析和判断：本章以“创业者”沙盘规则为依据，进行市场、竞争、产品等战略的分析，并给出不同数量企业竞争时的预测数据。

第四章 创业团队组建及资源整合：本章首先介绍霍兰德职业兴趣测试，是大学生根据测试结果、在更加准确认识自己的情况下，进行CEO(首席执行官)竞选和创业团队组建。最后对资源整合进行阐述。

第五章 “创业者”物理沙盘实战：本章介绍“创业者”物理沙盘，详细解析“创业者”物理沙盘操作流程，引导创业者们动手操作。

第六章 “创业者”电子沙盘实战：本章首先解析“创业者”电子沙盘实战操作流程，然后介绍一个“创业者”电子沙盘实战案例，供创业者们参考学习。

第七章 “创业者”沙盘实战分析：本章针对财务中心、营销中心、生产中心、采购中心以及CEO在实战中遇到的一些问题加以分析，分享一些技巧和策略。

本书撰写的过程中主要参考了用友新道科技股份有限公司“创业者”沙盘的操作手册,同时也借鉴了陈博、李翠编写的《ERP 沙盘模拟实战教程》(第二版),查阅并引用了部分百度百科给出的关于“大学生创业”词条的内容,使用了霍兰德职业兴趣测试方法,在此,谨向各位作者、专家表示最诚挚的谢意!感谢你们的成果对笔者撰写的帮助!重点感谢用友新道科技股份有限公司多年来为高校学生研发并提供学习和实践的工具,感谢你们的用心付出,感谢你们为高校人才培养做出的贡献!

由于笔者的水平所限,疏漏之处在所难免,恳请各位专家与读者批评指正!再次感谢您的宝贵意见!

作者

2017年7月

目 录

第一章 大学生创业实战概述	1
第一节 大学生创业教育面临的机遇与挑战	1
第二节 大学生创业实战工具——“创业者”沙盘	2
第三节 大学生创业流程	4
第二章 创业实战规则	5
第一节 企业职位规则	5
第二节 企业运营方式及监督规则	5
第三节 企业运营流程规则	5
第四节 企业运营规则	6
第三章 创业机会识别、分析和判断	17
第一节 做好市场战略分析	17
第二节 做好市场竞争分析	20
第三节 做好产品战略分析	21
第四节 “创业者”沙盘市场预测及订单	25
第四章 创业团队组建及资源整合	59
第一节 职业兴趣测试	59
第二节 CEO 竞选	70
第三节 创业团队组建	71
第四节 创业资源整合	73
第五章 “创业者”物理沙盘实战	76
第一节 “创业者”物理沙盘盘面介绍	76
第二节 “创业者”物理沙盘构成	77
第三节 “创业者”物理沙盘实战操作流程	80
第四节 财务报表填写	91
第五节 “创业者”物理沙盘实战	94

第六章 “创业者”电子沙盘实战	95
第一节 “创业者”电子沙盘实战操作流程	95
第二节 “创业者”电子沙盘实战案例	107
第七章 “创业者”沙盘实战分析	133
第一节 财务中心实战分析	133
第二节 营销中心实战分析	138
第三节 生产中心实战分析	141
第四节 采购中心实战分析	146
第五节 CEO 实战经营分析	147
参考文献	148
附录 A “创业者”沙盘经营流程记录表	149
附录 B CEO——企业经营流程记录表	151
附录 C 财务总监——现金预算表	160
附录 D 财务总监——应收账款登记表	166
附录 E 财务总监——财务报表	168
附录 F 营销总监——广告费用及订单情况统计表	174
附录 G 营销总监——订单登记表及产品销售核算统计表	176
附录 H 生产总监——生产计划执行及库存信息表	180
附录 I 采购总监——原材料采购计划及库存信息表	182

第一章

大学生创业实战概述

第一节 大学生创业教育面临的机遇与挑战

大学生作为我国的年轻高级知识人群,有着较为丰富的知识储备和其他高级知识分子所欠缺的创造力,是我国“十三五”规划创业的主要人群。但大学生这个群体社会实践经验与能力的欠缺,与创业的成功要素相矛盾,导致大部分大学生创业在初期就自行夭折,使大学生创业成为国家社会共同关注的话题。在“十三五”规划中,也针对这个现象有着相应的论述,给大学生创业带来了众多的机遇与挑战,大学生创业也将在这些机遇和挑战中走向新的高度。

2013年10月,李克强总理在一次国务院常务会议中强调“调动社会资本力量,促进小微企业特别是创新型企业成长,带动就业,推动新兴生产力发展”,此后,创新创业成为当下的时代风潮。2014年9月召开的夏季达沃斯论坛开幕式上,李克强总理第一次提出,要借改革创新的“东风”,在960万平方千米土地上掀起“大众创业”“草根创业”的浪潮,形成“万众创新”“人人创新”的新态势。

自此,各高校的大学生创新创业教育就成为一项重点工作。各大高校纷纷整合创新创业教育资源,不断完善创新创业教育体系。完善和新建大学生创新创业孵化基地,优化创新创业实践平台,为大学生提供有利的条件和优势资源,提高大学生创业成功的概率。此外,各大高校和平台也在不断地举办各类大学生创新创业大赛,激发大学生创新创业的激情,同时可通过比赛选拔出好的项目,帮助找到合适的投资人,为大学生创业助力!

但是,在整体大学生群体中,创业者毕竟占少数,而且专业众多,每个专业的学生培养计划和培养目标中很难直接全面地体现出创新创业能力培养体系,做到大学生创新创业教育全面化。尤其是一些工科类、理科类专业,这些专业教育仍偏重于学科属性。比如土木工程、机械制造及自动化等专业的学生,对于大学生创业更是缺乏总体的认识,同时也欠缺创业的综合业素质和技能。正是由于这些因素,此类专业学生创业的积极性不高,即便是创业了,创业成功的可能性也是令人担忧!

我们在创新创业教育的过程中,也曾面临工科类专业学生不断地“拷问”:

“我们的规划是考研,继续深造,创业跟我们有什么关系?”

“老师讲的这些都听不懂,这些管理学、经济学等方面的知识,对我们的专业课有什么帮助?”

“我以后又不当会计,也不去做财务管理,计算并填写这些财务报表做什么?”

.....

更甚者,笔者在创新创业教育的课堂上,有一个创业团队给出的创业宣言是:“我们不创业,我们只破产!”

如此场面,对于我们的创新创业教育工作者来说是一个巨大的挑战!

第二节 大学生创业实战工具——“创业者”沙盘

面对学生的质疑以及创业教育的复杂性,笔者近几年来一直在寻找一种对于各类学科专业学生都适宜的创新创业实践教育模式,增强学生的创新创业意识,传授创新创业知识,达到提高学生创新创业技能,培养创新创业人才的目标。

我们要做的重点就是整合创新创业教育资源,不断完善创新创业教育体系。不仅进行创新创业的理论教育,还重点在增强学生创新创业意识的前提下,加强学生的创业训练和创业实战,完善学生在进入社会前创业所必须具备的素质和能力。

每所高校所使用的创新创业教育工具都不完全相同,笔者选取了用友新道科技股份有限公司的产品——“创业者”沙盘,作为非工商学科专业学生创新创业实践的工具,也是本书所讲的创业实战训练的工具。该工具的规则及实际操作都较为简单易懂,各专业学生学习和使用都较为方便。同时,学生在课下也可以自行创建团队,通过简单的物理沙盘形式来交流和学习。

我们通过“创业者”沙盘来模拟创业企业运营六年的情况,从前期创业机会的识别、分析和判断(对预测数据的敏感度和决断力),到创业团队的组建、创业资源的整合,沙盘实战作为一种体验式的教学方式,是继传统教学及案例教学之后的一种教学创新。借助“创业者”沙盘实战演练,可以强化学生的创业知识和技能、全面提高学生的综合素质,使学生对创业有一个体系化的认识。沙盘实战融理论与实践为一体、集角色扮演与岗位体验于一身,可以使学生在参与、体验中完成从知识到技能的转化。

一、多方位拓展知识体系

“创业者”沙盘实战通过对企业经营管理的全方位展现,通过实战体验,可以使学生在以下几方面获益。

1. 战略管理

成功的企业一定有着明确的企业战略,包括市场战略、竞争战略、产品战略及资金运用战略等。从最初的战略制定到战略执行,再到最后的战略目标达成分析,经过几年的实战体验,经历迷茫和挫折,不断探索企业生存之道!学生将学会用战略的眼光看待企业的业务和经营,保证业务与战略的一致,在未来的工作中更多地获取战略性成功而非机会性成功。

2. 营销管理

市场营销就是企业用价值不断来满足客户需求的过程。企业所有的行为、资源,无非是要满足客户的需求。模拟企业几年中的市场竞争对抗,学生将学会如何分析市场、关注竞争对手、把握消费者需求、制定营销战略、定位目标市场,制订并有效实施销售计划,最终达成企业战略目标。

3. 生产管理

在实战中,把企业的采购管理、生产管理、质量管理统一纳入生产管理领域,则新产品研发、物资采购、生产运作管理、品牌建设等一系列问题背后的决策问题就自然地呈现在学生面前,它跨越了专业分隔、部门壁垒。学生将充分运用所学知识积极思考,在不断的成功与失败中获取新知。

4. 财务管理

在沙盘实战过程中,团队成员将清晰掌握资产负债表、利润表的结构,掌握资本流转如何影响损益,解读企业经营的全局,预估长短期资金需求,以最佳方式筹资,控制融资成本,提高资金使用效率,理解现金流对企业经营的影响。

5. 人力资源管理

从岗位分工、职位定义、沟通协作、工作流程到绩效考评,沙盘实战中每个团队都经过初期组建、短暂磨合、逐渐形成团队默契,完全进入协作状态。在这个过程中,各自为战导致的效率低下、无效沟通引起的争论不休、职责不清导致的秩序混乱等情况,可以使学生深刻地理解局部最优不等于总体最优的道理,学会换位思考。明确只有在组织的全体成员有着共同愿景、朝着共同的绩效目标努力、遵守相应的工作规范、彼此信任和支持的氛围下,企业才能取得成功。

6. 基于信息管理的思维方式

通过“创业者”沙盘实战,使学生真切地体会到构建企业信息系统的紧迫性。企业信息系统如同飞行器上的仪表盘,能够时刻跟踪企业运行状况,对企业业务运行过程进行控制和监督,及时为企业管理者提供丰富的可用信息。通过沙盘信息化体验,学生可以感受到企业信息化的实施过程及关键点,从而合理规划企业信息管理系统,为企业信息化做好观念和能力上的铺垫。

二、全面提高学生综合素质

除了上述功能,“创业者”沙盘实战还可以用于综合素质训练,使学生在以下方面获益。

1. 树立共赢理念

市场竞争是激烈的,也是不可避免的,但竞争并不意味着你死我活。寻求与合作伙伴之间的双赢、共赢才是企业发展的长久之道。这就要求企业知彼知己,在市场分析、竞争对手分析上做足文章,在竞争中寻求合作,企业才会有无限的发展机遇。

2. 全局观念与团队合作

通过“创业者”沙盘实战对抗课程的学习,学生可以深刻体会到团队协作精神的重要性。在企业运营这样一艘大船上,CEO是舵手、CFO(首席财务官)保驾护航、营销总监冲锋陷阵……在这里,每一个角色都要以企业总体最优为出发点,各司其职,相互协作,才能赢得竞争胜利,实现目标。

3. 保持诚信

诚信是一个企业立足之本,发展之本。诚信原则在“创业者”沙盘实战中体现为对“游戏规则”的遵守,如市场竞争规则、产能计算规则、生产设备购置以及转产等具体业务的处

理。保持诚信是学生立足社会、发展自我的基本素质。

4. 个性与职业定位

每个个体因为拥有不同的个性而存在,这种个性在“创业者”沙盘实战对抗中会显露无遗。在分组对抗中,有的小组轰轰烈烈,有的小组稳扎稳打,还有的小组则不知所措。虽然,个性特点与胜任角色有一定关联度,但在现实生活中,很多人并不是因为“爱一行”才“干一行”的。更多的情况是需要大家“干一行”就“爱一行”。

5. 感悟人生

在市场的残酷与企业经营风险面前,是“轻言放弃”还是“坚持到底”,不仅是一个企业可能面临的问题,更是在人生中不断需要抉择的问题,经营自己的人生与经营一个企业具有一定的相通性。

三、实现从感性到理性的飞跃

在“创业者”沙盘实战中,学生经历了一个从理论到实践再到理论的上升过程,把自己亲身经历的宝贵实践经验转化为全面的理论模型。学生借助“创业者”沙盘推演自己的企业经营管理思路,每一次基于现场的案例分析及基于数据分析的企业诊断,都会使学生受益匪浅,达到磨炼商业决策敏感度、提升决策能力及长期规划能力的目的。

第三节 大学生创业流程

根据蒂蒙斯的创业模型,创业的关键要素包括创业机会、团队和资源。创业的过程可以概括为以下几点。

(1) 创业机会的识别、分析和判断。

(2) 组建创业团队。

(3) 创业资源的整合。

(4) 创业企业的初期管理。

然而,创业是否成功的评判标准就是企业能否在中长期内获利,并立足于行业之中。本书所讲的创业实战不仅限于激发学生对于创业机会的识别、分析和判断能力,组建创业团队、资源整合、初期管理等能力,同时还注重培养学生对创业企业的全面管理和中长期运营盈利的能力,学生通过实战,找到在前提条件和规则下的盈利模式。

本书以创业流程为主线展开,不仅关注创业企业的初期管理,同时还强调中长期发展的重要性!

创业实战规则

本章选取的规则可作为书中其他章节的依据,它是“创业者”沙盘中一个实战规则,可根据实际情况进行更改。规则中资金单位为 M;季度用 Q 表示,如 2Q 表示两个季度。

第一节 企业职位规则

本规则中每家企业仅设五个职位:总经理(CEO),财务总监(CFO),生产总监(CPO),营销总监(CMO),采购总监(CLO)。各职位关系如图 2-1 所示。



图 2-1 企业职位关系

第二节 企业运营方式及监督规则

本书采用“创业者”电子沙盘与实物沙盘相结合的方式运作企业,所有运作必须在“创业者”实战平台上记录,手工沙盘只作为辅助运作工具。

考虑到商业情报的获取,每年运行完成后,必须按照当年末结束状态,将运作结果摆在物理沙盘上,以便现场各企业收集情报。

运营过程中,各电子沙盘运营端必须启动录屏文件,用于全程录制经营过程,建议每年经营录制为一个独立的文件。一旦发生问题,以录屏结果为证,裁决争议。如果擅自停止录屏过程,就按系统的实际运行状态执行。

第三节 企业运营流程规则

企业运营流程须按照经营记录表中列示的流程严格执行。CEO 按照经营记录表中指示的顺序发布执行指令,每项任务完成后,CEO 须在任务后对应的方格中打钩。经营流程记录表详见附录 A。

每年经营结束后,各企业需提交综合费用表、利润表和资产负债表,详见附录 E。

第四节 企业运营规则

一、生产线规则

生产线规则如表 2-1 所示。

表 2-1 生产线规则

生产线	购置费	安装周期	生产周期	总转产费	转产周期	维修费	残值
 手工线	5M	无	2Q	0M	无	1M/年	1M
 自动线	15M	3Q	1Q	2M	1Q	2M/年	3M
 柔性线	20M	4Q	1Q	0M	无	2M/年	4M

(1) 首先选择厂房,然后选择生产线的类型。新建生产线时要确定其生产产品的类型,生产产品一经确定,该生产线在投建过程中不能更换其生产的产品类型。如需更换,须在建成后,做转产处理。

(2) 每次操作可建一条生产线,同一季度可重复操作多次,直至生产线位置全部铺满。

(3) 新建生产线一经确认,即可进入第一期在建,当季便自动扣除现金。

(4) 不论何时出售生产线,都要从生产线净值中,取出相当于残值的部分计入现金。净值与残值之差计入当年“综合费用”中的“损失”。

(5) 生产线转产时,先选择需要转产的生产线,然后确定转产的产品,确认处理即可,相应的转产费用扣除现金,并将该生产线置于转产状态。只有空生产线方可转产。

(6) 当年建成的生产线、转产中生产线都要交维修费。

(7) 投资生产线的支付不一定需要连续,可以在投资过程中中断投资,也可以在中断投资之后的任何季度继续投资。

(8) 一条生产线待最后一季度投资到位后,必须转到下一季度才算安装完成,允许投入使用。即投入使用是判断该生产线建成的标准。

(9) 生产线安装完成后,必须将投资额放在生产线的价值处,以证明生产线安装完成。

(10) 各企业之间不允许相互购买生产线。

二、折旧规则(平均年限法)

各生产线折旧规则如表 2-2 所示。

(1) 每条生产线单独计提折旧,折旧采用平均年限法,折旧年限为四年。

(2) 生产线建成当年不计提折旧,从建成第二年开始计提折旧。

(3) 各种生产线完成规定年份的折旧后,即当生产线净值等于残值时,该生产线不再计提折旧,但可以继续使用,剩余的残值可以保留,直到该生产线变卖为止。

表 2-2 生产线折旧规则

生产线	购置费	残值	建成第一年	建成第二年	建成第三年	建成第四年	建成第五年
 手工线	5M	1M	0	1M	1M	1M	1M
 自动线	15M	3M	0	3M	3M	3M	3M
 柔性线	20M	4M	0	4M	4M	4M	4M

三、企业融资规则

企业可根据每年每季度运营需求向银行提出贷款申请,或者可进行应收账款贴现、库存出售等操作。企业融资规则如表 2-3 所示。

表 2-3 企业融资规则

贷款类型	贷款时间	贷款额度	年息	还款方式
长期贷款	每年年初	所有长贷和短贷之和不能超过上年权益的 3 倍	10%	年初付息,到期还本;每次贷款为 10 的倍数
短期贷款	每季度初		5%	到期一次还本付息;每次贷款为 20 的倍数
资金贴现	任何时间	视应收款额	10%(一季,二季) 12.5%(三季,四季)	变现时支付贴息。可对同期应收款联合贴现,但不能对不同期的应收款联合贴现
库存拍卖	原材料八折拍卖,成品按成本价拍卖			

1. 长期贷款

(1) 长期贷款时间为每年年初,贷款可分不同年限、金额多批次进行操作。最多可贷 5 年,不允许提前还款。结束年时,不要求归还没有到期的长期贷款。

(2) 长期贷款的额度为上一年所有者权益总计的 3 倍,但必须以 10 的倍数申请;新申请贷款的额度须减去已贷款总数。

例如,如果上年所有者权益为 59M,贷款总额度即为 170M。如果已有 60M 的长期贷款,并无短贷的情况,则只能再获得 110M 的长期贷款。

(3) 长期贷款从第二年开始的每年必须支付利息,到期还本;新长期贷款,在贷款当年不支付利息;在贷款期限年度归还本金的同时支付利息。

2. 短期贷款

(1) 短期贷款每年都可在每季度初进行操作,每年可最多贷 4 次。短期贷款的借款周期为 4Q(4 季度),到期时归还本金并支付利息。

(2) 短期贷款的额度为上一年所有者权益总计的 3 倍,但必须以 20 的倍数申请;新申请贷款的额度须减去已贷款总数。

例如,如果上一年所有者权益为 59M,即贷款总额度为 170M。如果已有 60M 的短期贷款,并无长贷的情况,则可以再贷 100M 短期贷款。如低于 10M 的权益,将不能获得短期贷款。

(3) 短期贷款不允许提前还款。结束年时,不要求归还没有到期的短期贷款。

(4) 实战过程中,企业间不允许私自融资,只允许企业向银行贷款,银行不提供高利贷。

四、厂房规则

市场中按照面积提供两种类型的厂房,即大厂房和小厂房,大厂房可放置 6 条生产线,小厂房可放置 4 条生产线。企业可根据需求进行厂房购买或者租赁。厂房是企业放置生产线的地方,如果厂房已满,则不允许购置生产线。厂房规则如表 2-4 所示。

表 2-4 厂房规则

厂房	买价	租金	售价	容量	厂房出售得到 4 个账期的应收款,紧急情况下可厂房贴现(4 季贴现),直接得到现金,如厂房中有生产线,同时要扣租金
 大厂房	40M	5M/年	40M	6 条	
 小厂房	30M	3M/年	30M	4 条	

(1) 每季均可租赁或者购买厂房。

(2) 如果厂房中有生产线,则不管什么时间投资的,也不管厂房是否是当年出售的,都需要支付租金。租满一年的厂房在满年的季度(如第二季租的,则在以后各年第二季为满年,可进行处理),需要用“厂房处置”进行“租转买”“退租”(当厂房中没有任何生产线时)等处理,如果未加处理,则原来租用的厂房在满年季末自动续租;如果当年使用过厂房(其中有过生产线),但到最后一个季度将生产线出售了,即当运营记录表运行到“租金”时,厂房中已没有生产线,则不需要支付租金。

(3) 厂房购买时需要将等值现金放到厂房价值位置。已购买的厂房不需要支付租金。

(4) 厂房不计提折旧。

(5) 生产线不允许在不同厂房之间移动。

(6) 厂房可以在运行的每个季度规定的时间进行变卖。厂房变卖后会收到 4Q 的应收账款,并在应收账款登记表中登记。

五、市场准入规则

创业者可根据市场定位及需求进行市场开拓,销售产品。市场是需要创业者进行开发的,可同时开发多个市场,也可在开发过程中停止开发,也可继续开发。开发完毕、获得相应准入资格的市场可以使用,即可以投放广告,选取订单,也可以选择不使用,或者在以后年份使用。市场资格无须交维护费,一经开发,永久使用。市场准入规则如表 2-5 所示。

表 2-5 市场准入规则

市场	开发费	时间	开发费用按开发时间在年末平均支付,不允许加速投资。 市场开发完成后,领取相应的市场准入证
 本地	1M/年	1 年	
 区域	1M/年	1 年	
 国内	1M/年	2 年	
 亚洲	1M/年	3 年	
 国际	1M/年	4 年	

(1) 每个市场的开发,每年最多投入 1M,不允许超前投资。

例如,开发亚洲市场的投资周期是 3 年,投资费用 3M,不能在一年内一次性投入 3M,以获得国内市场准入资格,只能在一年内投入 1M,累计投资达到 3M 时,方可获得国内市场的准入资格。

(2) 各个市场都独立存在,须在不同市场投入开发资金,以获得相应的准入资格。

例如,要进入国内市场和亚洲市场,需要在投资周期内每年分别在国内和亚洲市场上投入 1M。

(3) 各个市场的开发可同时进行。例如,可以在开发区域市场的同时开发国内市场,甚至是亚洲市场和国际市场。

(4) 市场开发可随时中断或者停止。例如,在第二年,企业出现资金短缺情况,于是停止开发亚洲市场(之前已开发一年),即在当年不投入。在第三年,企业资金状况好转,再决定继续开发亚洲市场,继续投入亚洲市场开发费 1M;第四年也继续开发投资 1M。至此,开发周期累计达到三年,投资费用累计达到 3M,获得亚洲市场准入资格。在第五年,即可在亚洲市场投入广告费,争抢产品订单。

又如,第一年在国内市场投入 1M 进行开发,后发现之前市场预测分析失误,于是停止对国内市场的开发,即最终放弃国内市场。

(5) 拿到市场准入证才能参加相应市场的订货会。例如,第一年同时开发了区域、国内和国际市场,在第二年的产品订货会上,只能在区域市场上竞单,不能在国内和国际市场上竞单,因为区域市场的投资周期为 1 年,经过上年的开发已经取得市场准入资格,而国内市场的投资周期为 2 年、国际市场的投资周期为 4 年,还不具备市场准入资格,即不能参加国内和国际市场的订货会。

六、产品资格认证规则

随着竞争的加剧,客户对产品的质量以及环保的要求越来越高,企业是否具备 ISO 9000 质量认证及 ISO 14000 环境认证都是影响选单的制约条件。创业者可根据企业运营情况及市场需求情况选择是否对产品进行资格认证。认证规则如表 2-6 所示。

(1) 每项 ISO 认证每年最多投入 1M,不允许超前投资。

例如,ISO 14000 的投资周期是 2 年,每年投资费用 2M,不能在一年内一次性投入 2M,以获得 ISO 14000 的资格,即只能在一年内投入 2M,累计达到 4M 时,方可获

得ISO 14000 资格认证。

表 2-6 产品资格认证规则

认证	9K ISO 9000	14K ISO 14000	平均支付, 认证完成后可以领取相应的 ISO 资格证。可中断投资
时间	2 年	2 年	
费用	1M/年	2M/年	

(2) ISO 9000 与 ISO 14000 都独立存在, 需要分别投入, 以获得相应的 ISO 资格。

例如, 要想拥有 ISO 9000 和 ISO 14000 资格, 则需要在投资周期内每年在 ISO 9000 和 ISO 14000 上分别投入 1M 和 2M, 连续投资两年后, 即可获得 ISO 9000 以及 ISO 14000 资格。

(3) ISO 认证的投资可同时进行, 也可择其一投资。

例如, 可以同时进行 ISO 9000 和 ISO 14000 的投资, 也可只投资 ISO 9000 或 ISO 14000。

(4) ISO 认证的投资可随时中断或者停止。

例如, 在第二年, 企业出现资金短缺情况, 于是停止投资 ISO 14000 (之前已投入 1 年的开发), 即在当年不投入。在第三年, 企业资金状况好转, 遂决定继续投资 ISO 14000, 继续投入开发费 2M。至此, 投资周期累计达到两年, 投资费用累计达到 4M, 获得 ISO 14000 资格, 之后再选单时, 可以争抢对 ISO 14000 有特定要求的订单。

又如, 第一年在 ISO 9000 上投入 1M 进行开发, 后发现之前市场预测分析失误, 于是停止对 ISO 9000 的投资, 即最终放弃取得 ISO 9000 资格。

(5) 只有获得 ISO 资格证后, 才有资格获取具有 ISO 要求的特殊订单。

(6) ISO 资格认证无须交维护费, 一经开发, 永久使用。

七、产品规则

要想生产某种产品, 先要获得该产品的生产许可证。而要获得生产许可证, 则必须经过产品研发。P1、P2、P3、P4 产品都需要研发后才能获得生产许可证。研发需要分期投入研发费用。创业者可根据市场预测情况进行产品及产品组合的研发。相关规则如表 2-7 所示。

表 2-7 产品研发规则

名称	开发费用	开发周期	加工费	直接成本	产品组成
P1	1M/季	2Q	1M/个	2M/个	R1
P2	1M/季	3Q	1M/个	3M/个	R2 + R3
P3	1M/季	4Q	1M/个	4M/个	R1 + R3 + R4
P4	1M/季	5Q	1M/个	5M/个	R2 + R3 + R4

P1 是基础类产品, 构成较简单, 成本较低; P3 和 P4 属于创新型高端产品, 需要较长的研发周期, 构成较为复杂, 成本也较高。