

21世纪经管核心课程规划教材

创业学

——成功创业的新思维

ChuangYeXue

张炳达 主 编

沈敏奇 刘芳芳 副主编

上海财经大学出版社



21 世纪经管核心课程规划教材

创业学

——成功创业的新思维

主 编 张炳达

副主编 沈敏奇 刘芳芳

 上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

创业学:成功创业的新思维/张炳达主编. —上海:上海财经大学出版社, 2016. 11

(21世纪经管核心课程规划教材)

ISBN 978-7-5642-2601-5/F·2601

I. ①创… II. ①张… III. ①企业管理-创业-高等学校-教材
IV. ①F272.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 274989 号

责任编辑 袁春玉

封面设计 张克瑶

CHUANG YE XUE

创 业 学

——成功创业的新思维

主 编 张炳达

副主编 沈敏奇 刘芳芳

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海华教印务有限公司印刷装订

2016 年 11 月第 1 版 2016 年 11 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 12.5 印张 280 千字

印数: 0 001—3 000 定价: 38.00 元

前 言

为推动我国建设创新型国家,必须大力开展创新创业教育。创新创业教育以培养具有创业基本素质和开创性个性的人才为目标,不仅在高校中要加强培养学生的创业意识、创业精神和创业能力,还要面向全社会普及创新创业教育,以创业带动就业,以创业带动创新,让“大众创业,万众创新”成为新常态下经济发展的“新引擎”。

为了给广大读者提供一本融理论与实践于一体、通俗易懂且具有较强可借鉴性与可操作性的创业学基础教材,本书作者从实际出发,在借鉴了国内外大量的经典创业学书籍的基础上,结合改革开放以来我国的社会经济实践以及目前高校学生创业的实际情况,编写了这本创业学教材,旨在抛砖引玉,为推进我国的创业教育贡献绵薄之力。

本书的主要特点如下:

1. 把创业与创新结合起来编写。本书顺应了“大众创业,万众创新”的潮流,把创新融入到创业中去,让读者充分领略创新与创业密不可分的关系。

2. 教材内容力求与时俱进。本书的案例与实操分析都是紧跟当下国内外创业的最新动态,根据创业的最新发展趋势编著而成。

3. 具有较强的可借鉴性与可操作性。本书的大多数内容都来自于真实的创业实践,在讲解实践内容时,本书作者尽可能地还原了真实“现场”,同时辅之以切中要点和痛点的点评与剖析,让读者对于创业的内涵能够有更深刻的理解和把握。

4. 注重加强对读者的引导。本教材精选了一些富有启发性、开放性的问题,在为读者提供创业学知识的同时,也不断地引导读者联系实际进行思考和讨论,充分调动读者的学习积极性和创造性。

5. 内容体系科学合理。从“意识培养”到“能力提升”,从“环境认知”到“实践模拟”,全书循序渐进,分阶段、分层次予以阐述,力求内容的全面完整和整体架构的科学合理。本教材适合从事创业教育的教师、有创业意向或正在创业的高校学生参考学习、也适合有志于创业的社会各界人士参考阅读。

本教材是编写组成员通力协作、集体智慧的结晶。各章编写人员及具体分工如下:第一章、第二章由沈敏奇编写,第三章、第四章由刘芳芳编写,第五章由王琳艳编写,第六章由王琳艳和沈敏奇共同编写,第七章由沈敏奇与刘芳芳共同编写,第八章由陈瑛瑛编写,第九章由李

容编写,第十章由刘娜编写,最后由张炳达负责全书的总撰修改与定稿。

本书在撰写过程中参考了大量同仁的文献著作,并得到了不少业内专家的支持和指导,在此一并表示由衷的敬意和谢意。碍于作者的水平有限,本书难免会有欠缺和不足,敬请专家和读者及时给予批评和指正,不胜感激!

编者

2016年6月于上海

目 录

前言/1

第一篇 创业导论

第一章 走进创业/3

第一节 你能成为一名成功的创业者吗? /4

第二节 成功创业的秘笈/11

第三节 创业活动的当代特征/14

实操解析:甜品店创业,月入过10万/16

本章小结/17

思考题/18

第二章 发掘创新潜能/20

第一节 什么是创新? /21

第二节 创新型思维的养成/22

第三节 产生创新的途径/25

第四节 乔布斯创新的五大原则/29

实操解析:火烈鸟3D时尚餐厅——如何创业开设餐厅的启发/30

本章小结/31

思考题/32

第二篇 创业准备

第三章 撰写创业计划/37

第一节 创业计划的特征和用途/40

第二节 创业计划的基本结构/42

第三节 有效的创业计划与执行/50

实操解析:不完整的计划/53

本章小结/53

思考题/54

第四章 选择创业/55

第一节 创业可行性分析/56

第二节 创业商业模式的选择/63

实操解析:“好邦客”车行逻辑/67

本章小结/69

思考题/69

第三篇 创业型公司的现代化管理

第五章 创业企业的财务管理/73

第一节 创业与财务管理/74

第二节 创业企业财务预算的编制/76

第三节 创业企业财务报表分析/85

实操解析:B公司的财务分析/90

本章小结/99

思考题/100

第六章 创业企业的营销管理/101

第一节 市场细分、目标市场与市场定位策略/102

第二节 新创企业营销的4P/111

第三节 互联网时代下的新营销手段/121

实操解析:波斯猫牌保暖内衣品牌定位战略/123

本章小结/128

思考题/128

第四篇 创业资源的获取

第七章 创业公司人才资源的获取/131

第一节 人力资源管理的基本概念/132

第二节 创业企业必须具备的人力资源管理理念/132

第三节 创业团队的打造/135

第四节 创业企业的企业文化打造/139

第五节 创业企业招聘、员工培训和薪酬设计/141

实操解析:Hunter 猎头公司人力资源管理的演进/145

本章小结/146

思考题/147

第八章 创业企业融资/148

第一节 获得融资的重要性/150

第二节 创业企业不同的融资渠道/153

第三节 创业企业如何获取政府项目资金资助/159

第四节 选择合适的融资组合/160

实操解析:面对资本,惆怅的视美乐/162

本章小结/163

思考题/163

第五篇 创业企业进阶

第九章 创业型企业上市/167

第一节 创业型企业上市的意义/169

第二节 创业型企业上市的形式/171

实操解析:巧用借壳好上市——创业型传媒公司的上市之路/175

本章小结/176

思考题/176

第十章 创业企业金融创新/177

第一节 互联网金融融资/178

第二节 融资租赁/181

第三节 众筹创业/184

第四节 股权融资/185

实操解析:一家小微企业的融资租赁之路/188

本章小结/190

思考题/191

参考文献/192

第一篇

创业导论

第一章 走进创业

【学习目标】

- 懂得什么是创业,通过对创业者特征的学习最终决定自己是否创业。
- 通过 PEST 分析与 SWOT 分析来思考自己创业想进入的行业领域以及创业的宏观环境,并对创业企业的现状有一个客观的认识。
- 掌握创业成功的基本公式,清楚创业成功的几个最为关键的要点。

引导案例

鲁冠球的创业经历

2007年,在一家美国媒体采访时,万向集团董事长鲁冠球这样解释自己当时的创业动机:“如果你出生在教室里,那么你以后就能够在那里读书,如果你过去是一个农民,那么就一向会是农民,而我不想一向当农民,我要想一切办法跳跃龙门。”

鲁冠球出生在浙江省萧山宁围乡,父亲在上海一家医药厂工作,收入微薄,他和母亲生活在贫苦的乡村,日子过得很艰难。15岁辍学后,经人帮忙,鲁冠球到萧山县铁业社当了名打铁的小学徒。3年后,由于精简人员,他被辞退回到农村。不服输的鲁冠球决定创业,“没想过要当企业家,我办企业是逼上梁山”。当时他看到乡亲们磨米面不方便,而自己对设备很感兴趣,便筹钱购买设备,开办了一个没敢挂牌子的米面加工厂。之后因禁止私人经营,加工厂又被迫关门,为了偿还债务,鲁冠球不得不将三间老房子变卖。

虽然受到打击,但鲁冠球并未倒下。由于“停产闹革命”,当时人们连铁锹、镰刀都买不到,自行车也没有地方修。在经过15次申请之后,鲁冠球开办了一个铁匠铺,很快生意红火起来。到了1969年,由于政府要求每个城镇都要有农机修理厂,富有经验且有些名气的鲁冠球被公社邀请去接管已经破败的宁围公社农机修配厂。其间除了管理农机修配厂,只要能赚钱、做得了的营生,鲁冠球都做了尝试。之后10年间,靠作坊式生产出犁刀、铁耙、万向节、失蜡铸钢等五花八门的产品,鲁冠球艰难地完成了最初的原始积累。1978年春,鲁冠球的工厂门口已挂上了宁围农机厂、宁围轴承厂、宁围链条厂等多块牌子,员工也达到300多人。由于看到中国汽车市场开始起步,鲁冠球调整经营方向,集中力量生产专业化汽车万向节。当年秋天,他将工厂改名为萧山万向节厂(即万向集团的前身)。

在1980年的全国汽车零部件订货会上,虽被拒绝入场,但鲁冠球并未放弃,在会场外摆起了地摊。听闻会场内正陷入价格拉锯战,他便张贴广告,以低于场内20%的价格销售自己高质量的产品,很快厂家便涌出场外交易。万向此役获得了210万元的订单,鲁冠球成为最默默无闻的大赢家,打出了名气。

思考:

1. 鲁冠球最初创业的动机是什么?
2. 从鲁冠球身上,我们可以发现作为一个创业者应具备哪些特质?
3. 根据以上案例,对比自身,思考自己是否具备创业成功的要素。

第一节 你能成为一名成功的创业者吗?

一、什么是创业

创业是创业者对自己拥有的资源或通过努力对能够拥有的资源进行优化整合,从而创造出更大的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营、组织、运用服务、技术、器物作业的思考、推理和判断的行为。

根据杰弗里·A·蒂蒙斯(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、推理并结合运气的行为方式,它由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。科尔(Cole, 1965)提出,创业是发起、维持和发展以利润为导向的企业的有目的性的行为。

对于创业者来说,作为一个新创企业的开创者、一个商业领域的新进者,他必须致力于理解创造新事物(新产品、新市场、新生产过程、组织现有技术的新方法)的机会,客观认知自身所处的宏观和微观环境,从而制订合适的生产经营战略,然后产生各种结果。

二、成功创业者身上的特征

(一) 创业激情

成功的创业者所共有的一个特征就是创业激情,而这种激情来源于创业者对于自己所从事创业活动的信念。

对于一名立志于创业的创业者来说,创业激情在创业成败中扮演着非常重要且富有力量的角色。动机、决心、热情、信念、乐观主义、勇气、自信、承诺、确定性等因素是让一个新的商业项目富有生气和动力的力量,也是让创业者在创业之旅中经历起伏后依然能坚持下来的力量。

成功的创业者如何看待激情?

俞敏洪:创业要有一个平常的心态,另外,要有激情燃烧的岁月的感觉,或者是万马奔腾的感觉,只有这样才能走向更大的成功。

马云:我永远相信只要永不放弃,我们还是有机会的。我们还是坚信一点,在这个世界上只要有梦想,只要不断努力,只要不断学习,不管你长得如何,不管是这样还是那样,男人的长相往往与他的才华呈反比。今天很残酷,明天更残酷,后天很美好,但绝对大部分人是死在明天晚上,所以每个人都不要放弃今天。

刘永好:要想成功,你必须有企业家精神。企业家精神中最首要的一点就是要有激情。企业家一定要富有激情。要敢于想象、实践、探索,也包含冒险,理性地去对待冒险,企业的发展总是有风险的,企业的开拓过程就是一个理性的冒险过程,企业家精神就是激情、梦想、勤奋、拼搏和探索。

张近东:在创业的征途中,一个人的知识、经验、能力、资本并不重要,敢想敢做是创业的前提,拥有超人的胆略才能在创业路上乘风破浪。

郭广昌:短暂的激情是不值钱的,只有持久的激情才是赚钱的。

然而,如果把创业激情过分放大或误导,都可能带来不健康的商业行为。如果认为只要有激情就可以无所不能,则是一种错误认知。创业激情固然重要,但理性思考也绝非无足轻重。创业者应该明白,只有当激情与技能相一致并用于合法的商业机会时,才能把握住创业机会。

(二)以客户为中心

创业者在创业的过程中必须以客户为中心。客户的需求是创业企业经营活动的出发点,在不断满足客户需求的同时扩大业务、增加盈利,才是创业企业经营发展的根本。现代新创企业坚持以客户为中心的营销理念,实质上就是要实施客户发展战略。创业企业的发展从根本上说是对客户的巩固和发展。没有客户,就没有业务;增加客户,就增加业务;发展客户,就发展业务;不能满足客户需求,在市场竞争中就会被淘汰。

实践“以客户为中心”要更多地发挥创业企业自身的主观能动性,要真正实现这一营销理念,不仅要求创业企业在内部管理组织机构上有所创新,如“事业部”模式的“扁平化”摸索,而且要求创业者在为客户提供产品和服务的形式等方面有重大变革。

以客户为中心,在经营体制上就要求实行管理和经营分离。管理要集中,经营要下放,以便直接面对客户。管理和经营既要相互促进,又要相互制约。

关于你是否能成为成功创业者的小测试

1.你在()条件下会决定创业。

- a.等有了一定工作经验以后
- b.等有了一定经济实力以后
- c.等找到天使或VC投资以后
- d.现在就创业,尽管自己口袋里没有几个钱
- e.一边工作一边琢磨,等想法成熟了就创业

2.你认为创业成功的关键是()。

- a.资金实力
- b.好的创意
- c.优秀团队
- d.政府资源和社会关系
- e.专利技术

- 3.()是创业公司生存的必要因素。
- a.高度的灵活性
b.严格的成本控制
c.可复制性
d.可扩展性
e.健康的现金流
- 4.开始创业后你立刻做的第一件事情是()。
- a.找钱、找 VC
b.撰写商业计划书
c.物色创业伙伴
d.着手研发产品
e.选择办公地点
- 5.创业公司应该()。
- a.低调埋头苦干
b.努力到处自我宣传
c.看情况顺其自然
d.借别人的势进行联合推广
- 6.招聘员工时最重要的是()。
- a.学历高低
b.朋友推荐
c.成本高底
d.工作经验
- 7.产品进入市场的最佳策略是()。
- a.价格低廉
b.广告投入
c.口碑营销
d.品质过硬
- 8.与投资人交流最有效的方式是()。
- a.出色的现场 PPT 演示
b.详细的商业计划书和财务预测
c.样品当场测试
d.有朋友的介绍和引荐
e.通过财务顾问的代理
- 9.选择投资人的关键因素是()。
- a.对方是一个知名投资机构
b.投资方和团队不设对赌条款
c.谁估值高就拿谁的钱
d.谁出钱快就拿谁的钱
e.只要能融到钱,谁都一样
- 10.你认为()是 VC 投资决策中最重要的因素。
- a.商业模式
b.定位
c.团队
d.现金流
e.销售合约

【试卷答案】

1.d 2.c 3.e 4.d 5.b 6.d 7.d 8.c 9.e 10.c

(1)如果你的得分为 0~5 分:还不具备创业的基本知识,不要贸然创业哦!

(2)如果你的得分为 6~7 分:游走在创业的梦想和现实之间,继续打磨打磨吧!

(3)如果你的得分为 8~10 分:已经做好了创业的基本准备,大胆往前走喽!

(三)创新精神

创新精神是指要具有能够综合运用已有的知识、信息、技能和方法,提出新方法、新观点的思维能力和进行发明创造、改革、革新的意志以及信心、勇气和智慧。创新精神是一种勇于抛弃旧思想与旧事物、创立新思想与新事物的精神。不人云亦云、唯书唯上,坚持独立思考,说自己的话,走自己的路;不喜欢一般化,追求新颖、独特、异想天开、与众不同;不僵化、呆板,灵活地应用已有知识和能力解决问题;等等,这些都是创新精神的具体表现。

对于创业者而言,作为刚刚进入市场的新人,如果总是跟在前人的后面,亦步亦趋,最后终究会无路可走。因此,创新与创业本身就是一对孪生兄弟,创业者身上必须拥有创新者的基因。

对于一家创业企业而言,变革与创新是核心价值观之一。要成为一家成功企业,创新是其关键环节。创新往往又与风险相伴而行,这就需要营造一种鼓励创新、积极向上的开拓性企业文化,以形成不畏风险、勇猛精进的良好氛围。

首先,要培养企业的创新基因,正像其他生命体有其自身的基因一样,企业作为一个生命体也有自身的基因,这个基因就是企业文化。为此,企业文化建设要与企业的创新有机结合起来,为企业创新提供适宜的环境和充足的营养。

其次,要正确引导员工创新,正确引导员工创新是新时期下企业文化建设的一个新课题。特别是在市场竞争日趋激烈的今天,应该让每个员工感受到市场压力,由市场来评判员工的劳动是否有效,这就涉及创新。如果每个人都来动脑子、都来创新,这对企业来说是一笔非常大的财富。企业要从组织结构上使每个人与市场联系起来,每次创新都要清楚用户的需求是什么?如何能满足客户的需求?然后再让员工动脑子想一想,今天的创新是什么?是不是用户的需求?

美国现代管理学之父德鲁克有一句名言:组织的目的只有一个,就是使平凡的人能够做出不平凡的事。这句话道出了企业创新的本质。

2015年创业企业中创新经典案例

1.滴滴巴士——定制公共交通

企业介绍:2015年7月15日,继快车、顺风车之后,滴滴快的旗下巴士业务“滴滴巴士”也正式上线。目前,滴滴巴士已经在北京和深圳拥有700多辆大巴、1000多个班次。

创新性:滴滴巴士是第一个尝试将巴士进行多场景应用的定制巴士,是关于定制化出行的城市通勤定制服务。它根据大数据测算并推出城市出行新线路。滴滴巴士还将巴士进行多场景应用,比如旅游线路定制、商务线路定制等扩展了巴士出行的场景。

短评:城市通勤定制服务出现的时间并不长,却发展很快。它是关于定制化出行的一种初步尝试。事实上,定制服务的门槛极高,而滴滴巴士母公司滴滴出行的互联网技术和用户基础为其创造了有利条件。

2. 实惠 APP——团购不彻底,直接免费

企业介绍:“实惠 APP”是一款基于移动终端、主打社区的生活服务类 APP。用户通过登录实惠 APP 上自己工作的写字楼或居住的社区,可以领取实惠或商家提供的优惠礼品,享用身边的生活服务和便利商品,同时进行邻里间的社交,让用户生活更便捷、更实惠。

创新性:实惠商业模式的创新之处是做免费的团购——颠覆团购低价模式,直接 0 元团购。通过平台将商家提供的免费福利派发给参与中奖的用户。它以城市的上班族为主要对象,可以在写字楼或者社区的位置信息中录入其位置附近的商家名称和商品的福利活动,并通过附近福利、免费抢福利、品牌大乐透等趣味方式推送给用户,使用户既能得到实惠,又能得到良好的游戏体验。

短评:实惠 APP 开启的创新“免费 O2O”模式促进了商家和用户的良性互动,实惠把用户、商户、物业连成一个有机整体,不仅与大型商户开展合作,更包含在社区间的居民、商户、物业等基于地理位置的连接,可看成一个小的社群系统,并围绕这个小的系统展开线上订单和线下服务。

3. 很久以前——不久的将来给小费将成为常态

企业介绍:很久以前是北京的一家烧烤店,店内推出的打赏制度被各大餐饮集团引用。

创新性:第一家将餐厅给小费的形式进行互联网思维改良的餐厅。打赏制度:打赏金额为 4 元,打赏人是到店里用餐的顾客,被打赏人是前厅员工,包括服务员、传菜工、保洁人员、炭火工。打赏规则:①前厅员工可以向顾客介绍打赏活动,但只能提一次;②前厅员工不能向顾客主动索取打赏。展现形式:店内、餐桌展示牌及员工胸牌上印有活动内容——“请打赏:如果对我的服务满意”,吸引顾客眼光。

短评:可别小看打赏这个小制度,已经有很多的餐饮连锁巨头开始使用这个制度了。虽然只有 4 元钱,但顾客买不了吃亏、买不了上当,却买了一个好的服务,也给服务员多一条收入途径。你别嫌少,积少成多可是大大提升了服务员的积极性。

4. 云足疗——上门服务中的垂直环节

企业介绍:云足疗于 2015 年 1 月正式上线。用户通过云足疗 APP 或微信、电话预约,可以随时随地享受足疗、修脚、理疗服务。用户可以根据云足疗平台的项目、价格、距离、籍贯等信息,选择符合自己要求的服务项目、服务师傅。

创新性:云足疗是第一家也是唯一一家上门足疗 O2O 平台。云足疗砍掉了足疗店等中间环节,让技师和顾客实现无缝对接,不仅解放了长期局限在足疗店的技师们,让他们获得了比同行更高的薪资,同时也让顾客体验到低价便捷的优质上门养生服务。云足疗率先实现了上门足疗服务的标准化,平台通过面试、实名认证、技能考核、系统培训等严格筛选,保障上线技师的专业技能和高服务水准。

短评:云足疗属于上门服务中的垂直环节,在 O2O 垂直领域是值得开发的沃土。团队 15 年服务行业的线下实体店的经验是其能够在资本寒冬中获得融资的关键。

对上述商业模式进行梳理不难发现:“成功商业模式”可进一步划归为“基于技术突破与创

新”，这表明成功的商业模式非常一样而又非常不一样。非常一样的是创新性地将内部资源、外部环境、盈利模式与经营机制等有机结合，不断提升自身的协调性、价值、风险控制能力、持续发展能力与行业地位等。非常不一样的是在一定条件、一定环境下的成功，更多的具有个性，不能简单地拷贝或复制，而且必须通过不断修正才能保持企业持久的生命力。

(四)坚韧不拔的毅力

创业是一种高风险的活动，创业者既然已经决定创业，就必须做好失败的心理准备。创业企业在获得成功之前，开发新的商业创意需要某种程度的试验，挫折与失败在这个过程中会不可避免地出现。

作为一名创业者，在面对失败时需要具备过硬的心理素质，能够客观、理性地看待失败，这对于一名创业者而言显得尤为重要。

马云创业过程中的失败经历

阿里巴巴在美国上市后，马云身家曾一度反超雄踞亚洲首富榜两年半之久的李嘉诚，成为新的亚洲首富。我们知道，创始人不经千辛万苦与千锤百炼、不吃一堆亏是很难成长和成熟起来的，即便是马云也不例外。

马云不是神人，曾经也犯过许多错误，其中一些是致命的。2013年的一次颁奖典礼上，马云说，如果将来要写书，就写《阿里巴巴的一千零一个错误》。他还说，阿里其实不止犯过1001个错误，许多错误看到了，但没有时间理会。十多年来，马云到底犯过哪些错误？

一、好大喜功，迁都上海铩羽而归

原因：盲目追求“高大上”

结局：公司总部重新迁回杭州，再也没有离开过

1999年，阿里刚刚起步，员工的办公场所是马云150平方米的家。获得融资后，马云开始飘飘然，将公司总部搬到美国，国内总部搬到上海，马上发现水土不服，后又重新迁回杭州。这是马云犯下的第一个错误。

事后分析，上海多是大型国企、外资企业，而阿里服务的对象多是中小企业。杭州聚集着大量外贸制造企业，它们有实实在在的电商需求。马云年轻时也犯过盲目追求“高大上”的毛病，远离自己的用户和“上帝”。这点尤其值得其他创始人警醒。据了解，很长一段时间，浙江一直是阿里收入最高的省份，后来才被广东超越。

二、盲目相信空降兵，“集体阵亡”

原因：太年轻

结局：空降兵大阵亡，18罗汉7位犹在

1999年，阿里18罗汉放弃北京高薪，跟着马云回杭州创业。在两年后的一次演讲中，马云告诉他们，不要想着靠资历任高职，“你们只能做个连长、排长，团级以上干部得另请高明”。然后，大规模引进职业经理人。事后马云承认，自己犯了错误。此次赴美上市，28位合伙人名单里，还有7位“罗汉”依然坚守在阿里，如彭蕾、戴珊、谢世煌、吴泳铭……个个身居要位。其