

本书由北京市教育委员会教育教学改革项目
《创新实践教学模式及其运行机制探索与实践》资助出版

陈炜煜◎著

创业



20 世纪后期，知识经济兴起，经济全球化波涛汹涌，国与国之间的竞争，日益成为人才、人力资源的竞争，在这样的宏观环境下，人们都在思考如何迎接 21 世纪的挑战。1998 年发布的《世界高等教育会议宣言》称：“必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标”；“高等教育应主要培养创业技能与主动精神，毕业生将愈来愈不再仅仅是求职者，而首先应成为工作岗位的创造者”等主张。从此，在世界范围内，高等教育领域掀起了一场以“创业教育”为核心内容的改革。

N e w V e n t u r e C r e a t i o n

中国物资出版社

本书由北京市教育委员会教育教学改革项目
《创新实践教学模式及其运行机制探索与实践》资助出版

陈炜煜◎著

创业学

图书在版编目 (CIP) 数据

创业学/陈炜煜著. —北京: 中国物资出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3335 - 1

I. 创… II. 陈… III. 创业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014256 号

策划编辑 王宏琴

责任编辑 汪仁俊

责任印制 何崇杭

责任校对 孙会香 梁 凡

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮政编码: 100834

全国新华书店经销

北京京都六环印刷厂印刷

开本: 710mm × 1000mm 1/16 印张: 19.5 字数: 392 千字

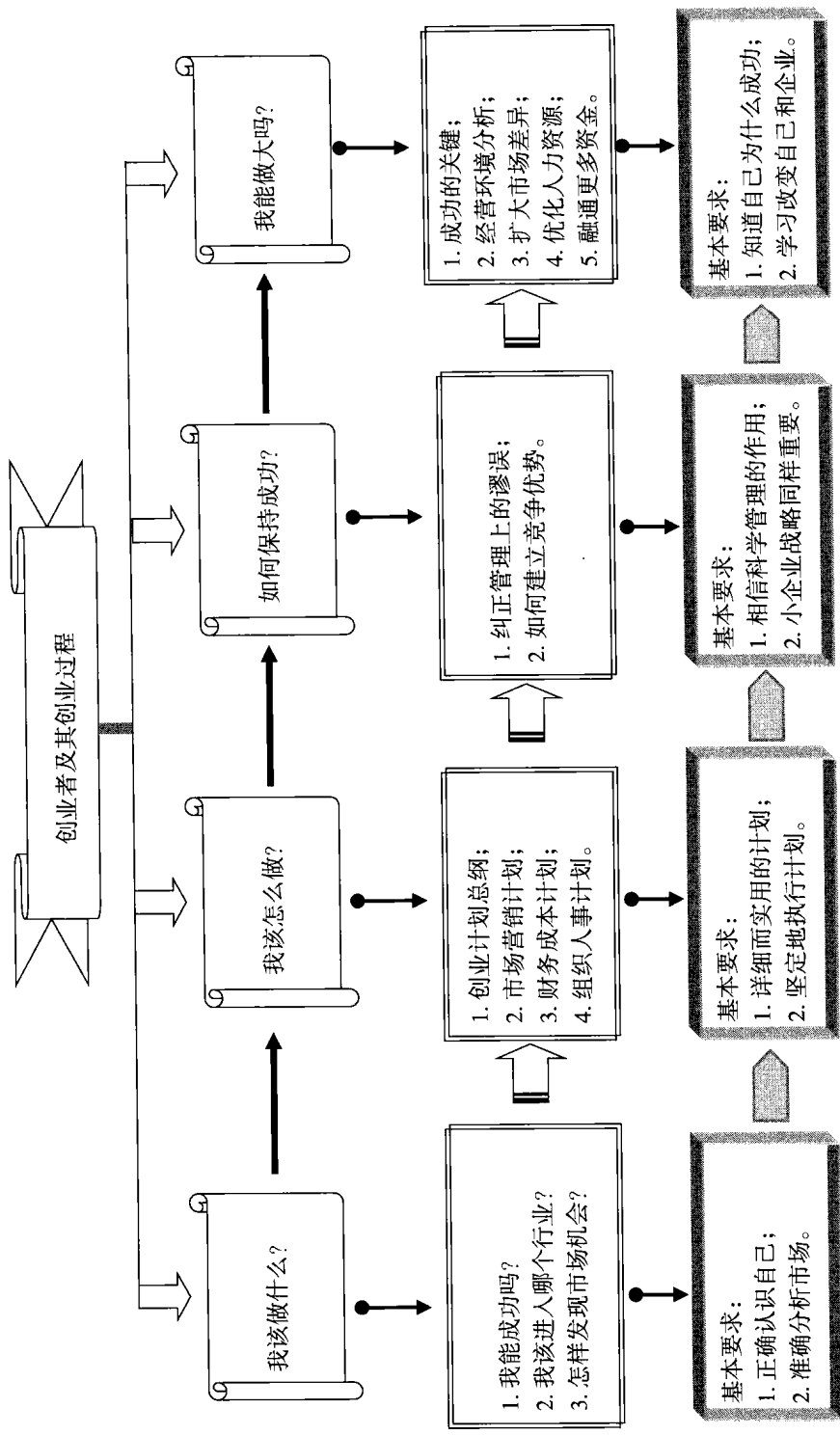
2010 年 3 月第 1 版 2010 年 3 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978 - 7 - 5047 - 3335 - 1/F · 1318

印数: 0001—1000 册

定价: 33.00 元

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)



本书结构

前 言

20 世纪后期，知识经济兴起，经济全球化波涛汹涌，国与国之间的竞争日益成为人才、人力资源的竞争。在这样的宏观环境下，人们都在思考如何迎接 21 世纪的挑战。1998 年发布的《世界高等教育会议宣言》提出“必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标”；“高等教育应主要培养创业技能与主动精神，毕业生将越来越不再仅仅是求职者，而首先应成为工作岗位的创造者”的主张。此后，在世界范围内，高等教育领域掀起了一场以“创业教育”为核心内容的改革。

大学生作为新增劳动力中的优秀群体，其创业能力是一个国家经济、社会发展的重要方面，关系到一个民族的强弱和兴衰，关系到国家发展战略的实现。可以说，创新是一个民族进步的灵魂，创业是国家经济社会发展的动力，是一个国家兴旺发达的重要支撑。

党的十七大提出“优先发展教育，建设人力资源强国”，强调“实施扩大就业的发展战略，促进以创业带动就业”；“完善支持自主创业、自谋职业政策，加强就业观念教育，使更多劳动者成为创业者”。贯彻落实党的十七大精神，服务建设创新型国家的目标，为国家培养大批优秀人才特别是拔尖创新人才，要求我国的高等教育必须大力进行教育模式的改革，发挥自身智力资源的优势，适应提倡大学生创业的要求，广泛、深入地开展创业教育，培养高质量的、具有创新能力的、能够在各种岗位进行创业的人才。

创业是一个十分复杂而综合性较强的过程，涉及企业创立与发展所面临的各个方面的问题，它本身就是一个创造“生命”的过程。本书旨在帮助那些正在创业或准备创业的人士，以创业过程为主线，系统而全面地分析创业过程中所面临的问题，并提出实际而有效的解决方案。本书将采用图表与文字相配合的方式，简洁地说明那些较为复杂的问题，一方面帮助您的阅读，另一方面也为了节约您的时间。

本书的架构和思路如上页图所示。从内容上看，共分为四个部分：



第一篇为导论，主要讨论创业的两个前提条件，其一是创业者应具有什么样的特性，以及如何自我分析；其二是目标市场的寻找，即如何通过市场调查对需求加以识别，发现市场机会，这是创业的首要任务。

第二篇为创业计划，包括三个方面的内容，即创业计划的内容，创业计划的撰写，创业计划的关键点及计划模板。谋定而后动。好的计划是成功的一半。因此，创业计划应该成为你以后工作的指南，它要包括所有各阶段涉及成功的关键点并尽可能地详细、明确和易于操作。

第三篇为创业的管理，主要讨论企业成长初期的管理问题。凡事预则立。大部分创业者存在一种认识上的谬误——企业创立初期的关键是赢利而不是管理，因而往往乐于采用一种粗放的管理方式，殊不知这正是企业发展最大的潜在危害。本书倾向于建立适应企业不同发展阶段却都是十分规范的管理方式，如内部沟通渠道的建立，激励制度，内部创新等。

第四篇主要讨论如何总结企业并促进其发展壮大，其中包括宏观环境的分析、行业成功的关键、市场差异的扩大、人力资源的优化以及资金的再投入问题。

当然，市场经济最重要的一点就是任何企业都必须遵守“游戏规则”，本书将介绍一些法律上的基本知识，并提供一些可选择的建议，以帮助你尽量避免一些可能的错误和漏洞。这些法律知识将分散在各部分相应的地方，以便随时对你有个提醒。

调查显示，每12个美国人中就有1个人想开办自己的企业，这已成为美国经济增长的强大推动力。这不仅归功于美国的经济环境，更依赖于它拥有众多的公共和私人机构来教授人们如何开办公司。类似的工作在中国尚处于起步阶段，本书希望能开此先河，不仅引起人们对创业的重视，而且带动人们对创业学的研究。

当然，我们最希望的就是本书将帮助您一步步走向成功！

陈炜煜

2009年10月

目 录

第一篇 导 论

1 创业者	3
1.1 成功创业者的特点	3
1.2 创业者的背景	6
1.3 创业者与创造者	8
1.4 创业者的忌讳	9
2 市场机会	15
2.1 市场环境分析	15
2.2 市场调研	18
2.3 市场机会的识别	34
2.4 市场进入策略	39
2.5 创意及其来源、方法	44

第二篇 创业计划

3 创业计划总纲	57
3.1 创业计划及其结构	57
3.2 创业计划的信息需求——你需要什么	61
3.3 创业计划的制订	65
3.4 创业计划的实施	67



3.5 创业计划失败的原因——问题出在哪儿	70
4 市场营销计划	82
4.1 正确理解市场营销计划	82
4.2 如何制订市场营销计划	87
4.3 营销策略的最优	90
4.4 如何避免失败	94
5 财务成本计划	106
5.1 经营计划与资本金	106
5.2 财务计划的编制	109
5.3 财务预算管理	123
5.4 现金流量分析	133
5.5 财务风险的平衡	134
6 人事组织计划	140
6.1 企业形式的选择	140
6.2 建立高效的组织结构	142
6.3 管理团队	144
6.4 培育独特的企业理念	145

第三篇 创业的管理

7 内部管理制度的建立	153
7.1 财务管理	153
7.2 市场营销管理	157
7.3 内部管理控制	160
7.4 借用外脑	162
8 内部信息系统的建设	166
8.1 企业信息流分析	166
8.2 信息传递的方向	169
8.3 信息的处理	172
8.4 命令的传达	176
8.5 企业信息系统的优化	180

9 内部激励制度的建立	187
9.1 怎样看待下属	187
9.2 建立适当的激励制度	188
9.3 正确的评价制度	191
9.4 公平的待遇	192
9.5 管好你自己	194

第四篇 成长与发展

10 确定创业成功的关键因素	201
10.1 愿景规划与目标	201
10.2 持续的市场调研	204
10.3 密切观察客户的变动	207
10.4 了解竞争对手	212
10.5 企业内部的创新	215
11 经营环境的分析	227
11.1 经营战略	227
11.2 经营环境分析的内容	232
11.3 经营环境分析的手段	236
11.4 成长过程中的常见问题	242
12 市场差异的扩大	249
12.1 客户的开发	249
12.2 价格的合理化	255
12.3 建立独特的营销渠道	263
12.4 调整销售队伍	268
12.5 提高经营技巧	272
13 人力资源的优化	278
13.1 人力资源现状分析	278
13.2 招聘	280
13.3 培训	281
13.4 学会授权	286



附 录	292
成功并不像想象那么难	292
企业家语录	293
著名的 99 个管理定律	298
后 记	302

第一篇 导论

人人都渴望成功。当今社会，能够拥有属于自己的企业是衡量成功人士诸多标准中最重要的一个。那么，什么样的人才能成功？他（她）们有着什么样的特点？他们如何选择进入的行业？他们是如何发现市场机会的呢？与此同时，很多人都在问：我能成功吗？我该做什么？

本部分将主要帮助你讨论如下的问题：

1. 我是谁？我能成功吗？
2. 怎样发现市场机会？我该进入哪个行业？

以上是创业的两个基本前提条件，其一是创业者应具有什么样的特性，以及如何自我分析；其二是目标市场的寻找，即如何通过市场调查对需求加以识别，发现市场机会——这正是创业者的首要任务。

1 创业者

什么样的人能够成为创业者？我是否能够成功？
成功者具有什么样的特点？我有哪些优点？又有哪些缺点？
我总是觉得哪儿出了问题，我该怎么办？
.....
我们总是面临许多问题，我们总要解决许多问题。
但最大的问题在于我们自己！
在告诉你怎样建立并管理好自己的企业之前，我们首先来看看你自己。

1.1 成功创业者的特点

如今，想自己创业的人越来越多。成功的例子，使我们心潮澎湃；失败的例子，随处可见。你一定非常想知道是一些什么样的东西支撑着那些成功者，自己又是否有成功者的品质。

研究表明，成功者大都具有如下的一些特点，即冒险精神、自信与独立性、自我控制与心理调节、责任与成就感、高明的投机者、健康的身体等。

1.1.1 冒险精神

创业者通常具有极强的冒险精神，因为他们知道，风险与收益成正比。创业者首先面临的是经营风险，中小企业的成功率在最初 2 ~ 3 年是 60%，而在头 10 年是 20% ~ 30%。就是说，10 个企业中，能成功经营 10 年的只有 3 个左右。其次是财务风险，许多中小创业者投入的往往是自己所有的积蓄，创业一旦失败，他们便一无所有。当然，真正的成功者不仅敢于冒险，而且更善于冒险。

请完成表 1 - 1 的风险心理测试：



表 1-1 风险心理测试

问 题	选项	
	是	否
1. 如果你有某种恐惧感，你是否会努力克服它？		
2. 外面有些阴天，你外出时会带雨伞吗？		
3. 附近又开了一家新餐馆，你会马上去尝试吗？		
4. 你敢于投资于未来收益不确定的项目吗？		
5. 你是否很快会与不相识的人热烈地交谈？		
6. 回答问题时，你是否想知道能得多少分？		
7. 你是否特别想走一条较近但不熟悉的路？		
8. 在你做什么事之前，是否想知道别人是否做过？		

如果第 2、6、8 题你选择“是”，那么你的冒险精神需要进一步加强。

1.1.2 自信与独立性

大部分成功的创业者都是充满自信的人。他们能看到创业的困难，并相信自己能克服这些困难。同时，自信的人更使人感到可靠。

试着回答表 1-2 中的问题，看看你的独立性如何。

表 1-2 独立性心理测试

问 题	选项	
	是	否
1. 我想要在经济上独立。		
2. 我实在想不出好的地方，你来决定今晚到哪里去玩。		
3. 如果一件事情很重要，那我最好还是先听听别人的意见。		
4. 我从不一个人去买衣服。		
5. 如果我的好朋友不去看进口大片，我就自己去。		
6. 我的决定需要别人的赞同。		
7. 如果与众不同，我会觉得不自在。		
8. 如果我负责，那我一定要按自己的想法做。		
9. 如果我相信，我一定会支持某人而不管别人的看法。		
10. 一般总是别人请我出去玩。		

如果你对第 2、3、4、6、7、10 题回答“否”，就表明你的独立性倾向特别强，并且相当自信。如果对上述几个问题，你选择“是”，那表明你并不是十分渴望独立。

1.1.3 自我控制与心理调节

创业者需要面对的困难复杂多变，他必须保持旺盛的斗志和充沛的精力。同时，他又必须随时说服自己抵制各种诱惑，克服懒惰心理，时刻保持良好的心态。要想经营好一个企业，必须先经营好你自己。回答表 1-3 中的问题，我们会告诉你是“能够控制自己”还是“愿意听天由命”。

问 题	自我控制测试	
	选项	
	是	否
1. 你是否觉得应该去炒股，因为你周围的人都赚了。		
2. 如果你想做什么，任何事情都不能阻拦你。		
3. 你是否总想着“万事要顺其自然，改变太难了”？		
4. 你渴望的事成功了，你会说“感谢上帝”。		
5. 你是否喜欢尝试新的东西，比如一件新产品？		
6. 如果你的朋友说你适合做律师，你是否会考虑参加考试？		
7. 你会主动提出要求吗？		
8. 你的工作成功了，你会说“幸亏有我”。		
9. 你总是试图让每个人都满意吗？		
10. “人人都说不可能的事，往往会成功”，你赞同这句话吗？		

对第 2、5、7、8、10 题选择“是”说明你具有成功创业者需要的自我控制。对第 1、3、4、6、9 题选择“是”表明你“愿意顺应外部控制”，这往往会阻碍你成功地经营自己的企业。

1.1.4 责任与成就感

创业成功者的另一个重要品质就是成就感。成就感促使你想尽一切办法达到自己的目标，培养你坚韧的品格。美国哈佛大学的 McClelland 教授从心理学的角度研究了人的成就感问题，他认为具有高度成就感的人把个人的成就看得比金钱更重要，他们更关注解决了难题、达到了目标，他们满足于从成功中得到的乐趣。他们事业心强，有进取心，敢冒风险，但比较实际而且机警。这种人越多，你的公司就越发达。当然，成功创业者有时面对企业的成就，必须放下自己的尊严，这要求他能够把企业的成就看得更重。

McClelland 教授曾经在美国、墨西哥、印度等国举办大量的成就培训班，取得了极大的成功。在后面我们将会告诉你如何运用这种方法培养你的员工。

不过现在，为了考察一下你自己，请先回答以下问题：

- 你是否对那些成功人士的事迹感兴趣？
- 你是否有具体且可以衡量的两年计划？
- 你是否每 6 个月检查一次计划的进展并提出改进措施？
- 你能否用最简单的话解释下面的概念？

生命的价值：_____

科学：_____

逻辑：_____

- 你经常和好友交流成功的经验吗？
- 你有事业上的朋友吗？他们是谁？_____

如果你的回答能使自己满意，那么恭喜你。否则试着列出你的两年计划，并在具体时间上确定一个便于检查的标准，如表 1-4 所示。

表 1-4 成就计划表

时 间		目 标	检查标准	改进措施
起	至			

1.1.5 高明的投机者

成功者的最大特点是善于利用一切可以利用的机会。他们往往比一般人更加敏感，能够发现一些常人不易察觉的机会，并能充分利用机会迅速发展壮大。新创意、新政策以及环境的微小变动都可能是重要的机会。

- 试试看，有没有促进你更加成功的机会：_____

1.1.6 健康的身体

创业的日子艰辛异常，创业者必须具有良好的身体素质，才能承受长时间、高强度的创业工作。

1.2 创业者的背景

创业者的背景一般包括家庭环境、年龄、教育、个人价值观和社会经验，它

们或多或少地影响着创业者的成功经历。

1.2.1 家庭环境

家庭环境对创业者的影响是根深蒂固的，这种影响来自于以下两个方面。

第一，我们称为显性的影响，即创业者的家庭中往往有一位自主创业的父亲。有着独立事业的父亲，能够较其他人更早地促使孩子们立志创业。正如一位成功的创业者所说：“我的父亲是那么执著于他所喜爱的事业，他在我们子女中树立了一个终生难忘的好榜样。看到他，我就从来没想到过为别人工作。”如果母亲也是一个自主创业者，那么这种创业意识将成倍增长。因为他们的成功和干劲鼓舞了创业者的心灵。

第二，是所谓隐性的影响。这样的家庭虽然没有创业者，但不乏成功者。这样的父母实际上在子女们很小的时候就向他们灌输了成功创业者的基本品质，如独立性、冒险精神、成就感、毅力、灵活性等。这使日后他们创业时在不知不觉中受益匪浅。

当然，无论是创业者还是成功者，保持良好的亲子关系是创业者家庭环境中影响其今后决定创业的最重要因素。研究表明，父母或者说家庭的全力支持是创业者强大的精神支柱。

1.2.2 年龄

对年龄与创业是否有关，不同的人有着不同的看法。但我们支持的一种看法是：年龄隐含着创业者的经历。大众宣传总是告诉你迈克尔·戴尔在19岁时带着自己的1000美金创建了自己的公司（PCs Limited）并在4年后更名为世界闻名的戴尔计算机公司（Dell Computer Corporation）。但事实上，戴尔在12岁经营的邮票中介机构，在几个月里就为他赚了2000美金，16岁时帮别人卖杂志更是在不到一年就赚了18000美金。所以，他创业时虽然只有19岁，但其“创业年龄”却已有8年。

另外，当到达某些特定的年龄段时，例如25、30、35或40岁，人们总倾向于对自己进行反省或为自己确立一个目标。坦率地说，这些时点对绝大多数人已经构成了现实的或心理上的里程碑。

- 你的里程碑在哪里？_____
- 你想为自己定个目标吗？_____

1.2.3 教育

我们对教育的理解用“学习”来表达可能更恰当。教育的作用主要体现在创业者解决问题的能力上。一个正规的学位并不是创业的基本条件，许多成功的