

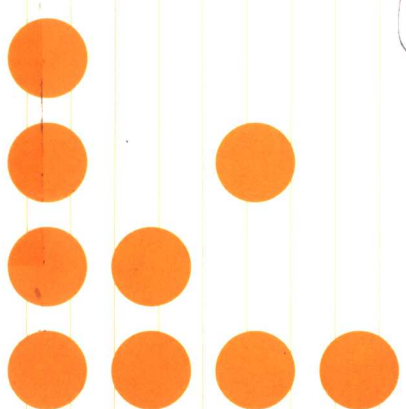
11

Business



# 企业新事业开发

门淑莲 主编



清华大学出版社

★ 企业诊断丛书 ★

# 企业新事业开发

---

门淑莲 主编

清华大学出版社  
北京

## 内 容 简 介

本书从创建新企业和企业新事业开发的角度,介绍了企业如何进行环境分析、机会挖掘、规划编制,如何进行技术更新、产品创新、营销拓展,如何实施知识产权管理与保护,如何创建与上述目标相适应的运行机制和管理机制。本书立足于本国企业,多用本土案例,注重阐释决策思路和操作实务,大量使用图表直观表述,并通过案例总结出新事业开发的成功经验和失败教训,以及如何对企业新事业的发展进行科学诊断。

本书是针对企业诊断培训而编写的,可作为企业诊断培训教材及管理类、财经类专业教学或企业内训的参考书,也可作为管理工作者、经济工作者、企业家和各级领导工作和学习的参考书。

版权所有,翻印必究。举报电话:010-62782989 13801310933

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

本书防伪标签采用清华大学核研院专有核径迹膜防伪技术,用户可通过在图案表面涂抹清水,图案消失,水干后图案复现;或将表面膜揭下,放在白纸上用彩笔涂抹,图案在白纸上再现的方法识别真伪。

### 图书在版编目(CIP)数据

企业新事业开发/门淑莲主编. —北京:清华大学出版社, 2005.2

ISBN 7-302-10050-0

I. 企... II. 门... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 127262 号

出 版 者: 清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机: 010-62770175

地 址: 北京清华大学学研大厦

邮 编: 100084

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 徐学军

印 刷 者: 北京密云胶印厂

装 订 者: 三河市李旗庄少明装订厂

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 185×230 印 张: 23.25 字 数: 521 千字

版 次: 2005 年 2 月第 1 版 2005 年 2 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-10050-0/F·1023

印 数: 1~5000

定 价: 30.00 元

---

本书如存在文字不清、漏印以及缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770175-3103 或(010)62795704

# 《企业诊断丛书》组织机构及工作人员名单

## 指导委员会

- 主 任： 石定寰(中国科学技术部秘书长)  
副 主 任： 杜厚文(中国人民大学教授、博导)  
李中铎(广东省知识产权局局长)  
何锦胜(广东省人事厅副厅长)  
陈建梁(中山大学教授、博导)  
秦志辉(中国中小企业对外合作协调中心副主任)  
委 员： 耿战修 张 明 廖兆龙 刘久贵 谭浩邦

## 编辑委员会

- 主 任： 谢明权(广东省科学技术厅厅长、教授、博导)  
副 主 任： 胡 军(暨南大学副校长、教授、博导)  
李兴华(广东省科学技术厅副厅长、博士)  
徐禄平(中国科学技术部高新司副处长)  
黄炳贺(广东省生产力促进中心副主任)

## 委员(按姓氏笔划顺序排列):

门淑莲 王国庆 王跃君 王 粤 王 力 邓雷鸣 田京生  
刘庆茂 苏淑欢 杨 志 李兴华 吴蕃蕤 何伟俊 周兆龙  
胡 军 贺 东 郭洪林 徐禄平 黄炳贺 曾令卓 谢明权  
蔡永强

## 编写人员

- 分册主编： 《企业诊断基础》吴蕃蕤 广东省生产力促进中心教授级高级工程师  
《企业信息管理》杨 志 中国人民大学教授、博士  
《企业新事业开发》门淑莲 中国人民大学副教授、博士  
《企业经营管理》王 粤 中国人民大学副教授、博士  
《企业人力资源管理》郭洪林 中国人民大学副教授、博士  
《企业财务管理》苏淑欢 广州广播电视大学副教授、硕士  
《企业生产管理》王国庆 暨南大学教授、博导  
《企业营销管理》何伟俊 暨南大学副教授、硕士  
丛书主编： 广东省生产力促进中心  
策划与统稿： 吴蕃蕤 黄炳贺

# 总 序

在市场经济环境下，企业自创立之日起，在其发展的每个阶段，都将面临激烈的市场竞争。企业要生存、发展、壮大，必须顺应企业内外环境的变化，而科学的管理是企业顺应环境变化、开启成功大门的钥匙。

十几年来，我国自己培养了5万多名工商管理硕士，但他们绝大部分都在大企业、大机构中工作。对于我国800多万家中小企业来说，要实现企业的科学管理，提高管理水平，一靠企业自己培养人才，二要借助诊断咨询机构的外部智力支持。企业诊断是借助外部智力解决企业管理问题的一种有效方法。

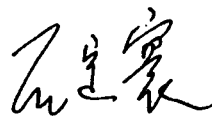
企业诊断的理念与方法引入我国已有二十余年，但对企业诊断从业人员的培养至今未能引起足够的重视。随着我国经济体制的变革、高新技术的发展、产业结构的调整、市场竞争的激化，企业诊断的巨大市场逐渐凸显。面对多样化的企业诊断需求，我们需要培养一大批能为广大中小企业提供咨询服务的本土化企业诊断从业人员。

广东省生产力促进中心在国家科技部的支持下，组织编写了《企业诊断丛书》，这是我国生产力促进中心系统建立十余年来，出自地方中心难得的佳作，为培养企业诊断人才做了一件非常有意义的基础工作。

这套丛书是在工商管理硕士核心课程框架基础上以及生产力促进中心多年来从事企业诊断工作实践的基础上，重新进行知识整合而成，既体现了知识面广的特点，又突出了“方法论”的思想，同时注重实务知识表述的透彻和应用方法的活用。

企业的发展会受到许多不可控因素的影响，一个成功的企业诊断经验，对于不同地区、不同类别的企业不一定完全适用。因此，学习企业诊断知识，重要的是学习掌握一种思维模式与工作方法；而要成为一名合格的企业诊断师，还必须经过实践的磨练。

这套丛书能够帮助已从事或有志于从事企业诊断职业工作的人员充实知识和改变自身知识结构以成长为一名优秀的企业经营大师。对于管理者、经济工作者、制造业企业或服务业企业的经营者，特别是各地生产力促进中心的同志们以及各级领导干部，阅读本丛书的全部或部分内容，都能从中获得某些分析问题与解决问题的启示。



2004年10月9日

# 丛书前言

《企业诊断丛书》是在国家科技部、广东省科技厅、广东省人事厅支持下，由广东省生产力促进中心组织专家们编写而成的。

丛书的编写人员包括来自北京、广州、台北等地活跃在企业管理研究、教学、实践中的专家，他们渊博的学识和丰富的经验，使丛书以理论为基础、以实务为重点、突出方法论的特点得到充分体现。

本丛书共八册，包括《企业诊断基础》、《企业信息管理》、《企业新事业开发》、《企业经营管埋》、《企业人力资源管理》、《企业财务管理》、《企业生产管理》、《企业营销管理》，主要围绕中小企业最基本的经营管理课题，剖析企业经常遇到的难题，提出解决的思路和方法，介绍实际工作中常用的工具，同时，导入如何进行诊断的思路。

丛书各分册采用三篇式结构。在基础知识篇中主要介绍各专题的概论；在实务知识篇中主要介绍具体事务的操作程序、方法与应用工具；在案例知识篇中主要介绍典型企业的经验与教训或诊断示范。

丛书编写力求理论知识面广而明了，系统知识渐进展开，注重阐释决策思路和实际操作方法，用大量工作图表、说明案例进行直观表述，具有新颖性、实用性、可读性。各实务模块相对独立，既适于通读，又适于选读。

丛书从知识体系的框架设计到各分册内容的组合选择，借鉴了国内外许多很有参考价值的书籍资料，对原文的作者，我们表示深深的谢意与敬意。在丛书编写、编辑过程中，得到了日本专家米永繁夫、佐佐木义一和曾畅、陈煊、蔡苑乔、郑海鉴(台湾)、李丽、裴启银等人士的支持，在此一并表示感谢。

在我国，对企业诊断课题的研究和实践还处于探索阶段，我们编写这套丛书，也是一种探索实践。我们以此作品，献给为我国中小企业提供技术与管理支持服务的全国 1200 多家生产力促进中心和数以万计的科技中介服务机构的专业工作者。

如果你对本丛书有何批评、建议，或有兴趣进行探讨，请与我们联系。可发 E-mail 至：mc@gdppnet.com

丛书编委员

2004 年 10 月

# 前 言

企业新事业开发是包括企业诊断师在内的所有企业管理、咨询人员的必备知识。美国和日本的企业诊断工作分别起始于 1895 年和 1906 年。从 20 世纪 70 年代后半期开始,亚洲其他国家亦开始关注企业诊断事业。我国企业管理协会于 1980 年从日本引入企业诊断理论与方法,近年来理论和实践均有较大发展。目前在企业诊断方面已有大量专业书籍面市,但尚无有关企业新事业开发及其诊断的著述出版。从国外看,日本对此课题较为重视,2001 年日本企业诊断师资格考试中,专门增设了“新事业开发”这一课程。

从尽量满足广大读者的实际需要出发,本书在合理吸收国际先进经验的同时,力图体现以下特点:

一是立足于本国企业,以解决现实问题、促进本国企业发展壮大为主要目的,除极个别地方外均使用本土化案例;

二是讲操作、讲实用,极力避免出现一般教科书只重理论不重实践的问题;

三是在体系完整、内容全面的基础上,大量使用图表直观表述方法,力求行文简洁,通俗易懂。

本书由中国人民大学经济学院门淑莲副教授主编,另外,还有杜成泰、程秋芬、余建强、唐昌宇四位同志参加了部分章节的初稿写作。其中,杜成泰负责第 6 章、第 7 章、第 8 章、第 10 章、第 11 章、第 12 章;程秋芬负责第 1 章第 2 节、第 9 章;唐昌宇负责第 4 章;余建强负责第 5 章。门淑莲负责第 1 章第 1 节、第 2 章、第 3 章、第 13 章的写作及全书总纂。

在本书构思和写作过程中,我们参阅了大量中外图书、报刊和网络文献。在此,谨向有关专家、学者,同时也向给予我们大力支持和帮助的广东省生产力促进中心吴蕃蕤院长、中国人民大学杨志教授、王粤副教授和郭洪林副教授,表示衷心的感谢!

由于时间仓促,编者水平有限,本书难免存在一些缺点和疏漏,诚望学术界同仁和读者不吝赐教。

门淑莲

2004 年 5 月 18 日

# 目 录

## 第 1 篇 基础知识篇

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 第 1 章 企业新事业开发的内涵 .....         | 2  |
| 1.1 创建新企业与新事业开发 .....          | 2  |
| 1.1.1 创建新企业的主要程序 .....         | 2  |
| 1.1.2 影响创建新企业的主要难点 .....       | 7  |
| 1.1.3 创建新企业所面临的主要风险 .....      | 9  |
| 1.1.4 创建新企业失败的主要原因 .....       | 10 |
| 1.2 企业创新与新事业开发 .....           | 10 |
| 1.2.1 企业创新的主要内容及其理论 .....      | 11 |
| 1.2.2 企业创新的原则、禁忌、条件与理念 .....   | 12 |
| 1.2.3 中小企业创新优势 .....           | 17 |
| 第 2 章 新事业开拓者的基本要求 .....        | 19 |
| 2.1 新事业开拓者的基本资质 .....          | 19 |
| 2.1.1 新事业开拓者的基本资格 .....        | 19 |
| 2.1.2 新事业开拓者的基本素质 .....        | 20 |
| 2.1.3 新事业开拓者的思维方法 .....        | 24 |
| 2.2 应当注意的误区与教训 .....           | 25 |
| 2.2.1 十大认识误区 .....             | 25 |
| 2.2.2 两大失败教训 .....             | 26 |
| 第 3 章 新事业环境分析与新事业总体规划的确定 ..... | 28 |
| 3.1 新事业外部环境分析 .....            | 28 |
| 3.1.1 国际经济环境与企业发展机遇 .....      | 29 |
| 3.1.2 国内经济环境与企业发展机遇 .....      | 32 |
| 3.1.3 行业环境与企业发展机遇 .....        | 35 |
| 3.2 新事业内部环境分析 .....            | 40 |
| 3.2.1 内部环境分析内容 .....           | 40 |

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 3.2.2 中小企业竞争劣势 .....  | 41 |
| 3.3 新事业总体规划的确定 .....  | 42 |
| 3.3.1 明确新事业目标 .....   | 42 |
| 3.3.2 制定新事业发展战略 ..... | 44 |
| 3.3.3 制定新事业计划 .....   | 49 |

## 第2篇 实务知识篇

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 第4章 新事业开发的机会与风险评估 .....           | 52  |
| 4.1 新事业开发机会的挖掘 .....              | 52  |
| 4.1.1 机会及其特征 .....                | 52  |
| 4.1.2 机会的挖掘 .....                 | 53  |
| 4.2 新事业开发机会及其相关风险评估 .....         | 58  |
| 4.2.1 新事业开发机会评估 .....             | 59  |
| 4.2.2 新事业开发风险评估 .....             | 65  |
| 4.3 利用新事业开发机会进行风险决策 .....         | 75  |
| 4.3.1 风险型决策方法 .....               | 75  |
| 4.3.2 不确定型决策方法 .....              | 90  |
| 第5章 新事业开发计划的编制及其内容 .....          | 93  |
| 5.1 新事业开发计划的内涵及其编制方法概述 .....      | 93  |
| 5.1.1 新事业开发计划的基本内涵 .....          | 93  |
| 5.1.2 编制开发计划的常用方法 .....           | 94  |
| 5.2 编制新事业开发计划的具体步骤及内容 .....       | 96  |
| 5.2.1 新事业开发计划书的构成及写作步骤 .....      | 96  |
| 5.2.2 新事业开发计划书的封面与摘要 .....        | 98  |
| 5.2.3 组织计划 .....                  | 101 |
| 5.2.4 营销计划 .....                  | 108 |
| 5.2.5 财务计划 .....                  | 118 |
| 5.2.6 其他计划 .....                  | 135 |
| 5.2.7 附录 .....                    | 136 |
| 5.3 开发计划的评估与开拓者应注意的有关问题 .....     | 136 |
| 5.3.1 评估标准与评估方式 .....             | 137 |
| 5.3.2 新事业开拓者在制定新事业计划时应注意的问题 ..... | 138 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| <b>第 6 章 技术创新与新事业开发</b> .....       | 141 |
| 6.1 技术创新的分类与过程 .....                | 141 |
| 6.1.1 技术创新的分类 .....                 | 141 |
| 6.1.2 技术创新的过程 .....                 | 142 |
| 6.2 技术创新战略模式选择 .....                | 147 |
| 6.2.1 企业内外部环境分析 .....               | 148 |
| 6.2.2 技术创新战略的目标与指导思想 .....          | 150 |
| 6.2.3 选择适宜的技术创新战略模式 .....           | 151 |
| 6.3 技术预测、评价与选择 .....                | 160 |
| 6.3.1 技术预测 .....                    | 160 |
| 6.3.2 技术评价 .....                    | 166 |
| 6.3.3 技术选择 .....                    | 169 |
| <b>第 7 章 新产品开发与新事业开发</b> .....      | 177 |
| 7.1 新产品开发概述 .....                   | 177 |
| 7.1.1 产品的层次 .....                   | 177 |
| 7.1.2 产品组合与产品组合策略 .....             | 179 |
| 7.1.3 新产品的含义及分类 .....               | 182 |
| 7.1.4 新产品开发的目的、特征和原则 .....          | 184 |
| 7.2 新产品开发的整体思路 .....                | 187 |
| 7.2.1 新产品开发方向与开发策略 .....            | 187 |
| 7.2.2 新产品开发的组织管理及形式 .....           | 188 |
| 7.2.3 成立新产品开发小组的具体步骤及其领导者的创造力 ..... | 191 |
| 7.3 新产品开发的程序 .....                  | 193 |
| 7.3.1 编制新产品开发计划 .....               | 194 |
| 7.3.2 收集新产品创意 .....                 | 198 |
| 7.3.3 筛选创意 .....                    | 204 |
| 7.3.4 概念的发展和测试 .....                | 208 |
| 7.3.5 营销战略发展 .....                  | 212 |
| 7.3.6 商业分析 .....                    | 213 |
| 7.3.7 新产品的设计 .....                  | 213 |
| 7.3.8 新产品的试制与经济分析 .....             | 219 |
| 7.3.9 新产品的试销 .....                  | 223 |
| 7.3.10 新产品商业化 .....                 | 228 |
| 7.4 新产品开发的评价及其开发失败原因的分析 .....       | 231 |

|            |                      |            |
|------------|----------------------|------------|
| 7.4.1      | 新产品开发评价的类型           | 231        |
| 7.4.2      | 新产品开发最终评价的内容         | 232        |
| 7.4.3      | 新产品开发失败原因的分析         | 236        |
| <b>第8章</b> | <b>营销创新与企业新事业开发</b>  | <b>238</b> |
| 8.1        | 目标营销——关注细分市场，走出大众营销  | 238        |
| 8.1.1      | 市场细分                 | 239        |
| 8.1.2      | 市场目标化                | 247        |
| 8.1.3      | 差别化与产品定位             | 251        |
| 8.2        | 关注品牌建设，走出单纯争夺市场份额的误区 | 258        |
| 8.2.1      | 品牌概述                 | 258        |
| 8.2.2      | 品牌决策                 | 260        |
| 8.3        | 营销沟通及促销工具            | 263        |
| 8.3.1      | 沟通的主要工具              | 263        |
| 8.3.2      | 建立市场沟通的方式            | 264        |
| 8.3.3      | 确定促销组合               | 264        |
| 8.4        | 营销新理念                | 265        |
| 8.4.1      | 绿色营销                 | 265        |
| 8.4.2      | 关系营销                 | 267        |
| 8.4.3      | 文化营销                 | 269        |
| 8.4.4      | 知识营销                 | 270        |
| 8.4.5      | 全球营销                 | 271        |
| 8.4.6      | 互动营销                 | 272        |
| 8.5        | 营销新方法                | 273        |
| 8.5.1      | 整合营销                 | 273        |
| 8.5.2      | 网络营销                 | 275        |
| 8.5.3      | 数据库营销                | 277        |
| <b>第9章</b> | <b>其他创新</b>          | <b>278</b> |
| 9.1        | 融资创新                 | 278        |
| 9.1.1      | 各项政策性扶持资金概述          | 278        |
| 9.1.2      | 政府扶持的条件              | 279        |
| 9.1.3      | 申请步骤                 | 280        |
| 9.1.4      | 中小企业发展基金             | 281        |
| 9.1.5      | 科技型中小企业技术创新基金        | 282        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 9.1.6 中小企业国际市场开拓资金         | 286        |
| 9.2 组织创新                   | 290        |
| 9.2.1 概述                   | 290        |
| 9.2.2 学习型组织                | 291        |
| 9.2.3 组织结构创新               | 295        |
| 9.2.4 组织创新与企业文化            | 299        |
| 9.3 管理创新                   | 300        |
| 9.3.1 目标管理                 | 300        |
| 9.3.2 人本管理                 | 308        |
| <b>第 10 章 知识产权管理与保护</b>    | <b>315</b> |
| 10.1 知识产权及其管理              | 315        |
| 10.1.1 知识产权概念、特点及类型        | 315        |
| 10.1.2 企业进行知识产权管理的主要内容     | 316        |
| 10.2 专利管理与保护               | 317        |
| 10.2.1 专利的申请、审查与批准         | 317        |
| 10.2.2 专利的法律保护             | 317        |
| 10.2.3 企业专利战略              | 318        |
| 10.3 知识产权方面的网络资源           | 322        |
| 10.4 商业秘密的管理与保护            | 323        |
| 10.4.1 商业秘密的含义             | 323        |
| 10.4.2 商业秘密与专利             | 324        |
| 10.4.3 商业秘密的泄密途径           | 325        |
| 10.4.4 如何保护商业秘密            | 325        |
| 10.4.5 美国某大公司(A公司)商业秘密保护案例 | 327        |

### 第 3 篇 案例知识篇

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| <b>第 11 章 海尔新事业开发经验评析</b> | <b>330</b> |
| 11.1 案例背景                 | 330        |
| 11.2 案例评析                 | 331        |
| 11.2.1 海尔的创新认识            | 331        |
| 11.2.2 海尔的创新实践            | 332        |

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第 12 章 爱多新事业开发失败分析 .....</b> | <b>342</b> |
| 12.1 案例背景 .....                 | 342        |
| 12.2 案例分析 .....                 | 344        |
| 12.2.1 产权问题 .....               | 344        |
| 12.2.2 家族式管理加速矛盾爆发 .....        | 345        |
| 12.2.3 融资机制：搬起石头砸自己的脚 .....     | 345        |
| 12.2.4 缺乏系统的战略规划 .....          | 346        |
| 12.2.5 决策执行中缺乏授权和沟通 .....       | 346        |
| 12.2.6 脆弱的财务机制 .....            | 347        |
| 12.2.7 只重短期效果，忽视长远规划 .....      | 347        |
| 12.2.8 不按常理出牌 .....             | 347        |
| 12.3 几点启示 .....                 | 348        |
| 12.3.1 产权至关重要 .....             | 348        |
| 12.3.2 广告打造的名牌难以长久 .....        | 348        |
| 12.3.3 盲目扩张危害大 .....            | 348        |
| 12.3.4 网罗人才并不等于拥有人才 .....       | 348        |
| 12.3.5 财务管理事关成败 .....           | 349        |
| 12.3.6 “游戏规则”至关重要 .....         | 349        |
| <b>第 13 章 A 公司诊断示范 .....</b>    | <b>350</b> |
| 13.1 案例背景 .....                 | 350        |
| 13.2 案例诊断 .....                 | 350        |
| 13.2.1 调查阶段 .....               | 351        |
| 13.2.2 诊断阶段 .....               | 352        |
| 13.2.3 建议与实施阶段 .....            | 353        |
| <b>主要参考文献 .....</b>             | <b>357</b> |



# 第1篇

## 基础知识篇

- 第1章 企业新事业开发的内涵
- 第2章 新事业开拓者的基本要求
- 第3章 新事业环境分析与新事业总体规划的确定

# 第1章 企业新事业开发的内涵

## 本章我们将重点介绍

- 创建一个新企业需要哪些程序?
- 创建新企业应注意什么问题?
- 企业创新应遵循怎样的原则?
- 中小企业具有哪些创新优势?

企业新事业开发是指创建一个新企业以及在原有企业基础上的进一步开拓创新。

## 1.1 创建新企业与新事业开发

创建一个新企业是新事业开发的一项重要内容，新企业是新事业开发的一项成果。

对创业者来说，建立一个新企业，哪怕生产的是大众产品，都是开辟新的事业。

那么，如何建立一个企业，即创建一个新企业需要哪些程序？影响其创建的难点有哪些？创建新企业将会面临怎样的风险？为何会失败？等等，这些问题都是新事业开拓者首先要思考的问题。

### 1.1.1 创建新企业的主要程序

建立一个新企业大致需要经历如下程序(见图 1-1)：

#### 1. 创业设想

许多人都有自己创办企业的设想，因为它可以为我们提供施展才华的机会。从世界富豪排行榜的记录来看，世界首富无一不是创业者，而且一般都是在年纪轻轻时就创办了自己的企业。如美国著名的证券投资大师沃伦·巴菲特 20 岁出头就与他人合伙创办了投资公司，入市时仅有自有资金 100 美元，经过苦心经营积蓄了 100 多亿美元的巨额财富。比尔·盖茨在哈佛大学没有毕业就与好友创办了微软公司，通过十多年的经营，使微软公司

成为了美国最成功的企业之一，盖茨本人也荣登世界富豪排行榜首位。某国际机构在 20 世纪 90 年代初就创办企业的动机调查了数百家中小企业，调查显示，企业主创办企业的动机主要包括对个人成功的满足、资本增值、能够按照自己喜欢的方式做事、实现高度的自我控制、个人自由、生活有保障等。

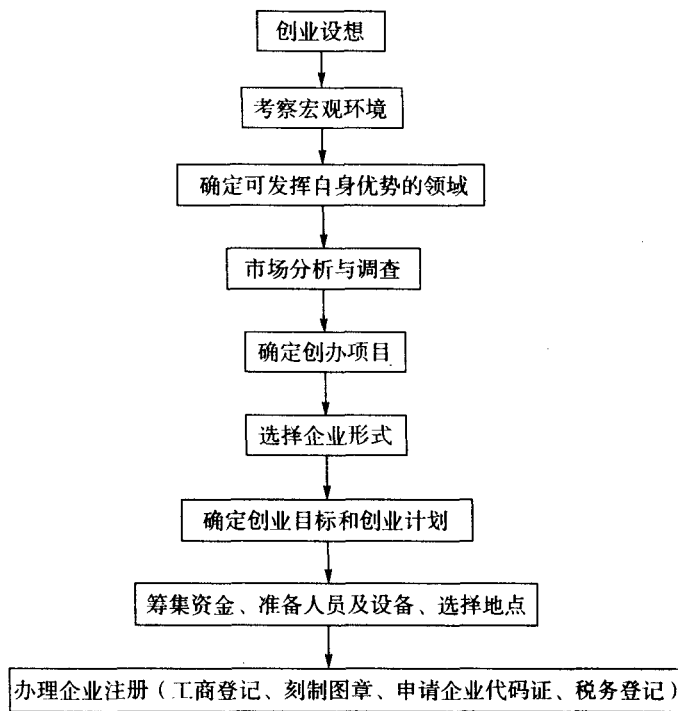


图 1-1 创建一个新企业的主要程序

英国一位畅销书作家科林·巴罗曾这样记录一些企业主的良好心态：“它给你一种完全控制自己命运的感觉，那是非常令人兴奋的。”“我的获益远不只在收入方面。它增强了我的自信，使我更加稳重，更加敢于面对风险。”

## 2. 考察创业环境

我们寻找创业机会，必须从环境的变化中挖掘。变化就是机会，而创新总是源于变化。变化的环境会给各行各业带来良机，这些变化来自各个方面，主要包括国际、国内和行业环境的变化（详见第 3 章）。

## 3. 确定可发挥自身优势的领域

创业者要对自己拥有的资金、知识、技能、人才、设备等资源进行分析，从而确定自

己的比较优势，并找出可发挥自身优势的领域。

#### 4. 市场分析与调查

在确定了所要从事的领域后，就要进行市场分析。市场分析的目的是在上面第三步分析的基础上，通过对潜在竞争对手优劣势的分析，得出企业在目标市场上的理想定位，并确定有利的营销策略（详见第4章）。

#### 5. 确定创办项目

企业初创时，通常是创业者认为自己发现了新的、有利的赢利领域，或者是找到了一个新的市场与业务，或是认为自己能够以更低的价格提供同样的，甚至更优的产品与服务。在创业者进行了认真的市场分析与调查后，一般就可以把创业项目确定下来。

#### 6. 选择企业形式

企业形式有独资、合伙及有限责任公司三种。

##### （1）个人独资企业

个人独资企业是指由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。《中华人民共和国个人独资企业法》规定，设立个人独资企业需要具备以下条件：

- ① 投资人为一个自然人；
- ② 有合法的企业名称；
- ③ 有投资人申报的出资；
- ④ 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件；
- ⑤ 有必要的从业人员。

这种企业形式的最大特点是容易组建。工商部门对企业注册的要求很宽，并不要求非常正式的企业组织结构和正式的程序，而且创业者具有完全的决策权，当然也必须对经营中所有的债务负全部责任。

##### （2）合伙企业

合伙企业是指在中国境内设立的由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。《中华人民共和国合伙企业法》规定，设立合伙企业需要具备5个条件：

- ① 有两个以上合伙人，并且都是依法承担无限责任者；
- ② 有书面合伙协议；
- ③ 有各合伙人实际缴付出资；
- ④ 有合伙企业名称；
- ⑤ 有经营场所和从事合伙经营的必要条件。