

21

世纪全国高等职业教育规划教材

经营管理 理论与实务

缪富民 编著



 中国人民大学出版社

21 世纪全国高等职业教育规划教材

经营管理理论与实务

缪富民 编著

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理理论与实务/缪富民编著

北京:中国人民大学出版社,2008

21 世纪全国高等职业教育规划教材

ISBN 978-7-300-09692-6

I. 经…

II. 缪…

III. 企业管理-高等学校:技术学校-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 139434 号

21 世纪全国高等职业教育规划教材

经营管理理论与实务

缪富民 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 170 mm×228 mm 16 开本

印 张 24.5

字 数 474 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2008 年 9 月第 1 版

印 次 2008 年 9 月第 1 次印刷

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

前言

当今世界已步入了一个前所未有的过度竞争时代，商业运作步履艰难。经营是企业一切活动的先导，经营管理就是对企业经营活动的管理，其基本要求是使企业的经营管理活动能主动适应环境，并根据经营环境的变化来制定企业经营的方针、目标、战略与行动方案，以保证企业的长寿与高效。直面商理极深、商事极繁、商务极博、商情极幻的企业实践，仅仅具有最新的管理理念、懂得最新的管理理论是远远不够的，培养善经营、会管理、从事现代商务活动的企业基层经营管理专门化、职业化人才显得尤为重要。

课程体系的优化是高等院校教育教学工作的重要组成部分，高质量的教材是培养高质量人才的重要保证。根据企业对经营管理人才知识、技能、能力和素质的要求，我们从1998年开始在经管类及相关专业开设了经营管理实务课程，但一直是借用相关教材，效果未能如愿，难以达成课程目标。

目前企业经营管理类教材版本和种类繁多，但从实际操作角度阐述企业经营管理的教材却比较少，因此我们选择了这个课题。力求遵循“以职业活动为导向，以职业技能为核心”的指导思想，既满足理论教育的“适度够用”，更突出“实操与技能”；既满足学生“学以致用”的需求，又注重培养其发展的“潜能”，使学生成为既具有一定的经营管理理论知识、经营管理意识，又掌握一定基本技能的实用型、技能型专门人才。

可能有人认为，决定企业经营管理的要素是资源、条件、政策与关系。这些固然不错，但很不完全。在现代社会中，成就任何一件事都离不开与他人的合作，离不开相互间的信任，经营管理更是如此。而一个人的人品、性格和境界对此起着非常重要的作用。因此，本书在“先做人、后做事”等方面也有充分的阐述，使读者意识到，从事经营管理先要“完善人格”。在一个文明社会中，成功的经营管理者同时也是具备良好的职业道德与职业素养的人，对工作、对生活、对家庭同样负责的人，不仅在经营管理方面，相信对今后的人生都会有所帮助与

启示。

本书共九章，以学习者应用能力、操作技能培养为主旨，以中小企业经营管理的实践及发展趋势为背景，以中小企业经营管理活动为主线，从中小企业创业者的微观角度出发，运用企业经营管理的新理念，系统总结归纳，阐释了创业设计、开业、特许加盟、战略管理、人力资源管理、营销管理、5S现场管理、企业文化建设、财务与纳税管理等理论与实务。

作为一本全国高等职业教育规划教材，在关注“理论够用、必需”的基础上，特别注重实践操作技能和执行能力的培养。本书具有以下特点：

实——理论与实际结合，实用、实效，重在实务和操作技术。

新——新理念、新思维、新视角、新材料、新案例、新工具。

活——思维活跃，实例鲜活，文字活泼，深入浅出，规避了教条化和空洞化，具有趣味性和可读性。

精——内容精。从企业和学生的共同需要、企业价值链的结构和高职教育人才培养目标三个维度出发，以创业设计为起点、以财务与税收管理为终点，精心设计内容体系。

特——独特的学习导航、特别的教学设计。包括各章开始的学习目标、导入案例；穿插于各章内容中相应的“专论摘要”、“举例”、“个案研究”、“经典个案”与“自检”；各章内容后体现知识结构的小结、体现“学用结合”的案例分析、以项目任务形式设计的实操训练等。

本书在写作过程中，吸取了一部分国内外专家、学者的研究成果，引用了报刊、互联网上一些作者的精辟见解和实例，参考文献仅列出了其中一部分，特此说明，并致谢意。由于作者水平所限，本书若有疏漏谬误之处，恳请不吝赐教，以便日后修订时改正。

缪富民

2008年7月

目 录

第一章 创业设计实务	1
第一节 创业的前期准备工作	3
第二节 创业过程及商业模式	16
第三节 创业市场调研	23
第四节 创业计划书的编写	34
第二章 开业实务	51
第一节 企业组织形式选择	52
第二节 组织结构的谋划	59
第三节 基本组织结构的类型	65
第四节 选址	71
第三章 特许经营加盟实务	90
第一节 特许经营概述	92
第二节 如何选择加盟项目	99
第三节 特许加盟常见的纠纷	108
第四节 签订特许加盟合同应注意的问题	118
第四章 战略管理实务	135
第一节 企业战略管理的内涵与过程	136
第二节 如何明晰企业面临的机会与威胁	141
第三节 如何确立与表述企业使命	149
第四节 获取与保持竞争优势的战略选择	159
第五节 企业核心能力及其培育方法	170
第五章 人力资源管理实务	180
第一节 如何选才——外部招聘和内部选拔	181
第二节 如何育才——员工培训与职业发展	191
第三节 如何用才——工作分析与绩效管理	199

第四节	如何留才——薪酬体系与激励机制	210
第六章	5S 现场管理实务	219
第一节	为什么要推行 5S	220
第二节	5S 的推行重点	227
第三节	5S 的推进	239
第四节	5S 的推行工具与手法——目视管理	249
第七章	市场营销实务	259
第一节	有效市场营销的前提	260
第二节	市场营销策略与常用营销策划工具	270
第三节	如何撰写与实施促销方案	278
第四节	网络营销战略及其实施	284
第八章	企业文化建设实务	295
第一节	理解企业文化	297
第二节	建设企业文化	310
第三节	企业形象设计系统	324
第九章	财务与税收管理实务	332
第一节	培养理财意识	333
第二节	如何阅读与分析财务报表	344
第三节	纳税有规矩	359
第四节	节税有方法	370
参考文献		382

第一章

创业设计实务

学习目标

学完本章后，你应该能够：

1. 说明创业者所应具备的品质，理解创业中的各种风险及创业时所形成的压力。
2. 描述创业机会类型，识别创业机会的三个过程。
3. 知道创业所需的资源类型，简单分析创业资源的完备度。
4. 描述创业的三个过程及每个过程的任务，知道创业企业的四个阶段。
5. 理解商业模式的重要性，检验商业模式的合理性。
6. 运用文案调研法、市场观察法、问卷调研法，会编写简单的市场调研报告。
7. 明白创业计划书的作用，独立撰写一份完整的创业计划书。

导入案例

马云的创业史

2000年7月17日，马云作为国内最早的B2B网站的创始人，成为中国内地第一位登上国际权威财经杂志《福布斯》封面的企业家。

据马云自己讲他很笨。读书时，他的成绩从没进过前三名。他的理想是上北大，但最后他只考上了杭州师院的专科，而且考了3年。马云说：“如果我能够创业成功，那么我相信中国80%的年轻人都能创业成功。”大学毕业后，马云当了6年半的英语老师。

1995年,一次偶然的机会,马云到了美国的西雅图,他第一次上了互联网。马云马上意识到互联网是一座金矿。他的第一个想法是,把中国企业的资料集中起来,快递到美国,由设计者做好网页向全世界发布,利润则来自向企业收取的费用。马云找了个学自动化的“拍档”,加上妻子,一共三人,两万元启动资金,成立了他的第一家互联网公司——海博网络,产品叫做“中国黄页”。

那时候,很多人还不知互联网为何物,他们称马云为骗子。但马云仍然像疯子一样不屈不挠,他天天都先这样提醒自己:“互联网是影响人类未来生活30年的3000米长跑,你必须跑得像兔子一样快,又要像乌龟一样耐跑。”

1996年,马云的营业额不可思议地做到了700万!1997年,马云被邀请到北京参与开发外经贸部的官方站点以及后来的网上中国商品交易市场,当时马云的B2B思路渐渐成熟:用电子商务为中小企业服务。他认为,互联网上商业机构之间的业务量,比商业机构与消费者之间的业务量大得多。

1999年,马云同他的团队回杭州创办“阿里巴巴”网站。几个月后, www.alibaba.com 在互联网上出现了。然后,马云继续挥舞着他那双干柴般的大手,到世界各地演讲: B2B模式最终将改变全球几千万商人的生意方式,从而改变全球几十亿人的生活!他在吸引到大量客户的同时也吸引到人才和风险投资。台湾人蔡崇信是全球著名的风险投资公司 Investab 的亚洲代表,他听说“阿里巴巴”之后立即飞赴杭州要求洽谈投资。一番推心置腹之后,蔡竟然出人意料地说:“马云,那边我不干了,我要加入‘阿里巴巴’!”两个月后,蔡崇信就任“阿里巴巴”的CFO(首席财务官)。随后,以华尔街高盛为首的多家公司毫不犹豫地阿里巴巴投入了500万美元。成功投资了雅虎网站的“全球互联网投资皇帝”、日本软银公司的董事长孙正义在2000年1月投入2000万美元。一时,“阿里巴巴”声名大振。现在“阿里巴巴”被业界公认为全球最优秀的B2B网站。来自国内外的点击率和会员呈大增之势!一个想买1000只羽毛球拍的美国人可以在“阿里巴巴”上找到十几家中国供应商;位于中国西藏和非洲加纳的用户,可以在“阿里巴巴”网站上走到一起,成交一笔只有在互联网时代才可想象的生意!如今,“阿里巴巴”服务的商人达到240万,马云即使在睡梦中,“阿里巴巴”每天也有100万元的收入。但这一切都无法改变这样一个现实——这位互联网的CEO并不精通计算机。

资料来源: www.blog.sofun.com。

对有志于开创自己事业的人来说,创业不但是一种充分实现自我的机会,更是发挥个人潜能的舞台,创新与创业将成为知识经济社会的一大主流。我们从马云身上看到了坚定的意志、敏锐的洞察力和勇于创新的精神等,这些品质恰好是成功创业者所应具备的品质。同时马云在如何把握创业机会、获得创业资源及建

立商业模式等方面也值得我们好好揣摩。那么作为一位创业者,应具备一些什么样的创业品质,在创业期必须承担什么样的压力,如何把握创业机会,怎样获得创业资源,如何构建一个良好的商业模式等,通过本章的学习,相信你会对此有所理解和掌握。

第一节 创业的前期准备工作

很多有抱负的年轻人都希望通过自己创业,实现人生价值。但是创业成功者毕竟是少数。每年新创办企业中,至少有 50% 在半年之内倒闭。大多数创业者的失败主要归结于没有充分做好创业前的各项准备工作,仓促上阵,无心理准备、知识能力准备和相关资源的准备。创业不是冲动,而是建立在上述准备基础之上的理性行动。

一 创业能力准备

克里·G·夏沃和琳达·R·斯考特在《创业理论与实践》一书中指出:“经济环境很重要,市场条件很重要,融资很重要,甚至政府的帮助也很重要,但单凭任何一项也不能创建一个新的风险企业。因此,我们就需要这样的一种人,他胸有成竹,他相信创新是可以实现的,并且他有动力坚持到成功的那一刻。”

创业的第一步应该是心理准备。例如:你是否具有执著投入的激情和动力。你是否能够坦然承受可能的损失甚至失败。你是不是一个乐观主义者,能否忍受各个方面给你带来的创业压力等。

美国学者霍那代列出了一张包含创业者 42 个能力特征的表(见表 1—1)。

表 1—1

创业者具有的能力特征表

1. 自信	22. 责任心
2. 决心	23. 有远见
3. 精力充沛,勤奋	24. 准确
4. 足智多谋	25. 合作精神
5. 能承担风险	26. 以利润为导向
6. 有魄力和领导能力	27. 能够从失败中汲取教训
7. 乐观	28. 权力感
8. 有成就的需要	29. 友善的个性
9. 多才多艺,了解产品、市场、设备和技术	30. 自我主义
10. 创造力	31. 勇气

续前表

11. 影响力	32. 想象力
12. 善于与人相处	33. 洞察力
13. 积极主动	34. 能忍受不确定的问题
14. 灵活	35. 争强好胜
15. 智慧	36. 懂得享受
16. 目标明确	37. 讲求功效
17. 勇于迎接挑战	38. 奉献
18. 独立	39. 信任员工
19. 乐于接受批评	40. 敏感
20. 争分夺秒, 效率高	41. 诚实守信
21. 决策果断	42. 成熟, 心态平稳

由于创业者的经历、生存环境等背景差异较大, 创业动机、个性特征也各不相同, 不同的创业者一般具有独特的才能或技术, 但往往也都有自身的弱点。不过能够投身创业并获得成功, 创业者还是具有一定共性的。现在我们来着重分析一些共性的方面。

(一) 胸有愿景, 目标明确

创业者对企业的将来有一个愿景, 例如苹果计算机的创业者最先就希望他的企业能够提供所有人都能使用的计算机, 这种计算机不仅是一台机器, 而且还是人们学习与沟通的媒介和工具, 应成为个人生活中不可或缺的一部分。这个愿景帮助苹果计算机成为计算机行业的一个主要竞争者。

创业者对成功能清晰地认识, 也有成熟的心态。他们从一个机会起步, 并通过对机会的理解来指导企业的发展。他们以比较现实的目标为导向。这种较为容易达到的目标使他们能够集中精力选择机会。目标导向能帮助他们认清自己的行为, 同时也适当地具有判别业绩优劣的功能。



经典个案

坚定信念才能获得成功

夏建统在建立自己的设计公司之初, 就树立了“打造有世界水平的中国精品文化设计中心”的经营目标。他曾经因无法忍受一位法国教授对中国设计界的轻视, 毅然离开哈佛设计学院, 回国创办自己的设计公司。在他看来, 创业的本意不是赚钱, 而是要形成中国现代的设计文化, 创造中国当代的设计典范。正是这样的创业理念, 让他在设计时摒弃浮躁, 恪守职业道德。曾有一个上千万元的项目, 因为他的设计理念和开发商的获利性冲突而泡了汤。坚持自己的设计理念的结果使他在设计界拥有权威地位。2000年, 24岁的他迎来了设计生命中的第一

个辉煌——为西湖文化遗产做规划设计。

(二) 富有创新，自我激励

创业者是高效率的创新者，他们积极地寻求和实现首创性。创业者乐意在有失败风险的活动中承担个人责任，喜欢那些能够清晰反映个人影响力的场合。在解决问题或填补空白时，创业者喜欢采取原创性的动作。这是创业者表现自我的一种天性。

另外，很多学者研究认为，创业者比一般的管理者具有更高的成就动机，这种成就动机往往会影响创业的决策和所创企业的存续能力。这样的创业者一般都具有强烈的成就需求和自我驱动。这些内在驱动因素包括：强烈的竞争欲、超越自我设定的标准、追求并达到挑战性目标等。

(三) 自信乐观，百折不挠

1. 自信与理性

创业者一般都具备自信、乐观、开朗、不易为困难所胁迫的性格。他们认为没有解决不了的问题，而有的只是需要花费时间去研究分析的问题。即使遇到重大的困难，创业者也大都相信自己的能力，不认为命运、运气或类似的力量会改变事情的结果。另外，成功的创业者还能够在自信的同时保持清醒，他们不会无休止地攻克一个困难和障碍以至于延误商业行动。如果发现某个任务不可完成，创业者会迅速放弃。所以创业者是自信与理性的结合。

2. 百折不挠

创业成功的最终标志就是克服各种障碍和困难，最终达到目标。坚定不屈的意志和精神，使他们能够战胜许多其他人认为不可逾越的困难。这些特征也可以弥补创业者个人能力的一些不足。

3. 挑战不确定性

不确定性是指由于缺乏足够的信息，人们对事物的认识不够明确。挑战不确定性就是要在这种模糊的情景中做出积极的反应。成功的创业者往往在应对这种不确定性的过程中积累经验、激发斗志并最终茁壮成长。



经典个案

张峻艰难的创业

上海万申信息产业股份有限公司总经理张峻，创业之前在一家期货公司工作，年薪已经有25万，而创业之初拿到的月薪是500元。他最初的工作职责是组成一个5人的销售团队，重新争取客户。在半年多的时间里，他基本是在公司的沙发上过的夜，率领手下5名同事每天骑着自行车奔走在上海的大街小巷，整

个上海滩都被他们踏遍了。“起初每天拜访客户都犹豫不决，抬手敲客户的门时还要为自己拼命打气，但我们的目标很明确，就是：万申一定要生存下去。”提起那段艰苦的岁月，张峻感慨很多，“从25万到500元，这个落差还是比较大的，而且不知道自己的未来是一个什么样子。一切都是从零做起。因为人少，从市场策划、销售、签订合同，到技术安装、收款、售后服务等，我们都做。”半年后公司焕发了生机，张峻的付出也得到了回报。

4. 评估并理性承担风险

成功的创业者不是赌徒，相反，高成就的创业者倾向于中性风险。他们在挑战不确定性的时候还会理性地分析各种可能发生的情况。他们会做各种可能有利于创业的事情，同时规避不必要的风险。创业者往往会采取相应的策略，让他人获得收益权利的时候同时分担企业的金融和商业风险。比如创业者会劝说合伙人和投资者提供现金，说服债权人提供特殊条款，要求供应商预付商品等。这样，对普通商业人士而言的较高风险，创业者将其转化为中等风险。

5. 宽容失败

创业者把失败当作一种学习。成功创业者往往都经历过失败，然而，成功的创业者能够理性地面对失败。他们不会因为失败而失去勇气或者意志消沉，会在困境中寻找机会。大多数成功的创业者认为从早期的失败中学到的知识会比早期成功中获得的更多。

（四）团队精神，善于学习

1. 团队合作

对独立的渴求并不妨碍创业者组建成功的团队。成功的创业者往往都是团队工作方式的倡导者。作为最高决策人，创业者应该体现出团队领袖所应具备的果敢和坚定，并有礼贤下士、不谋小利的气度，团结每一位成员，保持在团队中的核心地位。作为团队中的其他成员，如技术总监或财务主管，创业者应该有平和的心态看待权力与得失，以团队和企业利益的最大化为目标，努力发挥自己的才能并充分尊重团队的每一位成员。

2. 快速学习、兼采众长

成功的创业者一般具有很强的学习能力，他不仅能够快速学习和掌握所需的各种背景知识，还能够从其他团队成员、顾问、员工、投资者、竞争对手那里学习到各种经验和策略。他们在坚持自己主见的同时，还能够积极地向外寻求反馈并利用这些反馈，作为克服困难、避免挫折并取得成功的重要途径。

（五）诚实正直，精力充沛

1. 诚实正直

俗话说“诚信招财”，诚实可靠是保证个人成功和良好商业关系的一种黏合

剂,并使这种关系弥久长新。投资者、合伙人、顾客及债权人非常在意创业者这方面的历史。诚实可靠还有助于建立和维持商业信任与信用关系,特别是对小型企业的创业者。诚信也是一种投资,将来可以带来回报。

2. 精力旺盛

繁重的工作和不确定的环境,使得创业者几乎整天要处理各项事务,承受巨大的生理和精神的压力。这就要求创业者具有强健的体魄和充沛的精力。

专 论 摘 要

创业者需要的素质

美国国家创业指导基金会创办者史蒂夫·马若提列出下列 12 种创业者素质,并认为可以通过培养而得到这些素质。

适应能力——应对新情况的能力,并能创造性地找到解决问题的方法;

竞争力——愿意与其他人相互竞争;

自信——相信自己能做成计划中的事;

纪律——专注并坚持计划原则的能力;

动力——努力工作实现计划原则的能力;

诚实——讲实话并以诚待人;

组织——有能力安排好自己的生活,并使任务和信息条理化;

毅力——拒绝放弃,愿意明确目标,并努力实现,哪怕有障碍;

说服力——劝服别人明白你的观点并使他们感兴趣;

冒险——有勇气面对失败;

理解——有倾听和同情他人的能力;

视野——能够在努力工作实现目标的同时,看清最终目标并知道努力的方向。

二 创业风险

创业者甘愿为他们的信念承担风险。他们有能力应付职业生涯中的各种不确定因素。大多数人期待在他们创立的事业中留下烙印。创业面临大量的不同类型的风险,这些风险可以归为四个基本的类别。

(一) 融资风险

在大多数新兴风险企业中,创业者都冒险地投入了大部分的个人存款或其他资产。一旦企业失败了,这些资产就极有可能全部损失掉,创业者还有可能被要求承担远远超过他个人净资产的连带责任,这就会把创业者推向破产的边缘。因

此,许多人都不愿冒险用自己的储蓄、住房、财产和工资来创建新企业。

(二) 职业风险

开始创业之前,创业者们常常会问自己:如果失败,还能找到新的工作或回到原来的工作中去吗?若他们现在已有一份稳定的工作并有较高的收入和福利,职业风险将是他们主要考虑的问题。

(三) 家庭社会风险

创建一个企业需要创业者投入大量的精力和时间。这就会使他们周围的人受到影响。如果创业者结了婚,或有了孩子,家人所面临的风险就是难以享受一个完整的家庭,并可能一直为他们担惊受怕。另外,因为不能经常参加聚会,与老朋友会渐渐地疏远。

(四) 心理健康风险

最大的风险在于创业者的心理健康状况。钱可以再赚,房子可以再买,妻子、孩子和朋友可以慢慢给予他们补偿,但一些创业者在遭受财务上的重创后就一蹶不振,至少不能立刻恢复过来。心理上的打击对他们来说往往是致命的。

三 创业压力

压力是来自自我期望与达到目标的能力之间的差距,也来自期望与个性之间的差距。如果一个人不能完成他的角色要求,压力就产生了。

(一) 产生创业压力的四个原因

1. 孤独

虽然创业者被各种人包围着——员工、顾客、会计等——他们却缺少可以倾诉的人。长时间的工作使他们难以从朋友、家人那里得到安慰和建议。他们不愿意参加社会活动,除非他们认为对公司有益。

2. 沉迷于工作

对创业者具有讽刺意味的是,当创业者挣足了钱后,他们却抽不出时间来享受,来休息。他们长时间地工作,根本没时间参加娱乐、学习或其他与公司无利益关系的社会活动。

3. 人际关系问题

创业者的工作依赖于合作者、员工、客户、银行家和专家等。但在与这些人交往过程中他们常常感到失望甚至恼怒。成功的创业者在一定程度上是完美主义者,对工作有自己的要求。有时他们不得不花大量的时间督促员工。经常由于一些不可调和的矛盾造成大家不欢而散。

4. 成就的需要

成就会带来满足，一般人是得到的越多就越不能满足。通常创业者希望得到的太多。有些人工作做得再好也无法令自己满意。他们也许意识到无法控制的欲望会带来危险，但他们无法控制这种对成功的渴望。他们似乎认为一旦停下来或有所松懈，竞争对手就会后来居上，而之前的苦心经营就会功亏一篑。

(二) 五种缓解压力的方法

1. 沟通

消除经营企业过程中的孤独感的一个途径是与其他企业家沟通，与他们分享你的经历和感受。倾听别人的成败得失有助于调整自己的心态。

2. 完全放松

许多创业者都认同从工作中解脱出来的最好方法是给自己放假。虽然难有连续几天或几周的假期，短暂的休息总是可以实现的，这段放松的时间可以使你从压力中恢复过来。

3. 与员工沟通

创业者若与员工有着密切的关系，就很容易了解到员工的想法。一些在大公司里难以实现的个人交流在小企业里是很容易实现的。如全公司集体出游，灵活的工作时间，以及借些钱给员工以帮助他们在发工资之前渡过难关等。在这种环境下，员工通常比大公司里的工作效率高。

4. 寻找公司之外的满足

我们很难反对创业者一味去追求成功。因为创业者的性格已经注定他们与公司有着不解的情结。他们需要偶尔置身于工作之外，增加对生活本身的热情；他们需要注入一些新的观念。

5. 授权

实施减压机制是需要投入时间的。为了抽出这些时间，创业者就不得不把工作分派给其他人做。通常创业者们很难做到这一点，因为他们觉得自己应该每时每刻在公司，对运营的每一环节亲力亲为。但为了有时间来缓解压力，创业者必须学会适当授权。

四 创业机会的把握

创业机会是指在新的生产方式、新的产出或二者之间关系形成的过程中，引进新的产品、服务、原材料和组织方式，得到比生产成本更高的价值情形。或者说，创业机会就是通过把资源创造性地结合起来，迎合市场需求并传递价值的可能性。

专 论 摘 要

把握创业机会

- 当少数国外公司生产微型电子计算机时，中国电子企业也面临一个机会——生产计算机，联想抓住了新产品的这个机会。
- 当百货商场是家用电器的经销主渠道时，是否可以开连锁店，像超市一样卖电器，竞争的重要武器是低价格。国美抓住了新的服务方式这个机会。
- 当人们开始在网络上浏览信息的时候，是否可以在网上提供新闻？新浪、搜狐做到了。

资料来源：姜彦福、张韩主编：《创业管理学》，北京，清华大学出版社，2005。

（一）“机会之窗”理论

“机会之窗”理论的主要内容是：一个市场在不同时间阶段，其成长的速度是不同的。在市场快速发展成熟之后，“机会之窗”就开始关闭。选择那些“机会之窗”存在的时间长一些的市场机会，创业企业可获利的时间也长一些，取得成功的概率就大一些，这样的机会，其期望价值自然高一些。

让我们来考察一下国产移动电话发展的“机会之窗”。当国外移动电话生产巨头摩托罗拉、诺基亚、爱立信等跨国公司大举进入中国市场后，由于中国移动电话消费者不同于国外消费者仅把移动电话当作通信工具的特点，“机会之窗”展现在国产移动电话厂商面前。当波导、TCL、海信等企业先后进入之后，经过几年的竞争，“机会之窗”开始闭合，如图 1—1 所示。

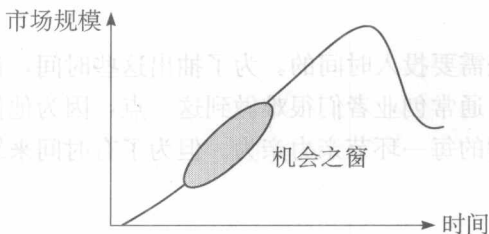


图 1—1 国产移动电话发展的“机会之窗”

（二）机会类型

我们可依据图 1—2 的矩阵将机会划分为四种类型。

对图 1—2 可作如下说明：

- （1）市场的需求分为可识别（已知）和未能识别（未知）两种。
- （2）资源和能力可能是确定的或未确定的，确定的资源能力包括对一般的知