



大学生自主创业 综合实训指导

刘迎春 主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

大学生自主创业 综合实训指导

刘迎春 主 编
陈景春 刘元强 副主编



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生自主创业综合实训指导/刘迎春主编. —广州:暨南大学出版社, 2009. 10

ISBN 978 - 7 - 81135 - 334 - 1

I. 大… II. 刘… III. 大学生—职业选择 IV. G647.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 116937 号

出版发行:暨南大学出版社

地 址:中国广州暨南大学

电 话:总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85225284 85228291 85220693 (邮购)

传 真:(8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编:510630

网 址:<http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版:暨南大学出版社排版设计中心

印 刷:广州市怡升印刷有限公司

开 本:850mm × 1168mm 1/32

印 张:6.5

字 数:160 千

版 次:2009 年 10 月第 1 版

印 次:2009 年 10 月第 1 次

印 数:1—3000 册

定 价:19.80 元

(暨大版图书如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换)

前 言

2009年，我国高校毕业生的人数超过600万，加上金融危机的影响，高校毕业生就业形势异常严峻。目前，大学生创业的人数日趋增多，调查数据显示，广东地区选择自主创业的高校毕业生目前为1%，浙江省2008届毕业生创业比例为0.45%，全国大学毕业生参与自主创业的人数比例为0.3%~0.4%。但这一比率与发达国家还有很大的差距，以美国为代表的西方发达国家，这一比率约为20%。大学生创业应该得到更多的鼓励和支持。

“以创业带动就业”是最近一个时期国家在大学生就业方面极力倡导的一个政策，各地政府也积极出台一系列的措施，各级团组织和院校之间也经常举办一些创业设计大赛。同时，也出现了不少指导大学生创业的图书，但是现有的指导大学生创业的书籍，多是从心态的激励和各种政策的解读两个方面做一些指导，我们觉得这样远远不够，应该真正站在一个创业者的角度去思考：他们会遇到什么问题？他们创业应该有怎样的思路？应该怎样着手去做创业这样一件事情？

理清清楚怎样着手去创业就是我们编写此书的目的和内容安排，从开始的创业环境分析及创业主题的确定、产品和营销的初步策划到赢利模式的设计、企业选点选址、融资与财务分析、公司注册、人力资源与组织结构再到最后的企业发展战略，应该说这八个具体的项目贯穿了一次创业活动的全过程。这些内容及顺序的确立是编者在走访不少创业成功者并深入研究和分析之后确





立的，我们认为本书比较好地贯彻了工学结合的思路，比较实用。同时也经历过三届学生的教学和实训，效果良好。

从内容和编写顺序来讲，是一次全新的尝试。我们也在试图设计出一门适合指导大学生就业的实用型课程，同时也可以给有志于创业的人士提供一点思路和启发。

作为一门课程的教学，我们建议：安排 18 或者 36 个课时课堂教学都可以，并辅助以大量课余时间学生自主操作。课堂教学以简单的知识讲解、技巧分析、案例及学生的方案点评、集中讨论为主；课外学生的自主操作建议以小组的形式，不能局限于纸上谈兵，要鼓励他们走出校园，拿到市场上真实的数据和信息（比如选点选址），最后再集中做一次演示及比赛。

为此，本教材努力体现如下特色：

1. 以工作任务为中心，设计教材内容，体现很强的高职课程的特色，符合高职类教材的要求和发展趋势。

2. 从本教材内容所涉及的知识点来看，囊括了经济学、管理学、市场营销、人力资源管理、财务管理等多个经济管理类的主要学科，具有高度的概括性和综合性。

3. 运用案例配合理论教学。本教材的理论讲解尽量在有限的篇幅内安排案例，有的理论由案例引出，有的理论由案例论证，尽量深入浅出，提高教与学的互动性。

本教材既可供高职高专各类专业学生使用，也可供本科各类专业学生使用，主讲教师可根据各专业的实际情况灵活调整课时与授课内容及重点。

本教材由刘迎春担任主编，陈景春、刘元强担任副主编。其中项目一、三由刘迎春撰写，项目二、四、六由陈景春撰写，项目五、七、八由刘元强撰写，最后由刘迎春统稿。在编写的过程

中，得到了大量企业人士和暨南大学出版社的帮助，在此致以诚挚谢意。

本教材的编写从内容到形式都有不少新的尝试，由于时间仓促，疏漏之处在所难免，敬请专家和读者批评指正。

编者

2009年7月

目 录

前 言	(1)
项目一 创业环境分析及创业主题的确	(1)
第一节 创业与创业环境	(2)
第二节 SWOT 分析	(15)
第三节 寻找商机, 确定创业主题	(20)
项目二 产品与营销策划	(35)
第一节 产品介绍	(36)
第二节 市场定位	(42)
第三节 产品定价	(52)
第四节 营销渠道	(58)
项目三 赢利模式	(65)
第一节 赢利模式概述	(66)
第二节 赢利模式设计的五要素	(69)
第三节 如何打造成功的赢利模式	(71)
第四节 网站赢利模式分析	(75)



项目四 企业选点选址	(81)
第一节 影响企业选址的因素	(82)
第二节 企业选址步骤	(88)
项目五 融资与财务分析	(94)
第一节 融资方式	(95)
第二节 财务分析	(106)
项目六 公司注册	(121)
第一节 个体户与公司注册类别	(122)
第二节 注册流程	(125)
项目七 人力资源与组织结构	(147)
第一节 人力资源管理	(148)
第二节 组织结构设计	(156)
项目八 企业发展战略	(166)
第一节 影响企业发展战略选择的因素	(167)
第二节 市场扩张战略	(171)
第三节 并购战略	(186)
参考文献	(200)

项目一 创业环境分析及创业主题的确定

◎知识学习目标

1. 了解环境对创业的重要影响；
2. 了解宏观环境、行业环境的主要构成，掌握 SWOT 分析方法。

◎技能实训目标

能够运用环境分析的基本方法，分析企业的环境及应对策略。

◎导入项目

一、实训项目

课前预习本章各主要知识点，以承包学校食堂为例，对其经营环境予以分析。

二、实训步骤

1. 学生自由组合，分成 5~8 人项目学习小组；
2. 以小组为单位，课前收集、选择实训项目的相关资料；
3. 根据资料信息，分析该项目的经营环境，选出小组代表发言；
4. 教师作点评。

◎导入案例

2009 年就业难度空前，中山大学法律专业的毕业生王冰在人

才市场转了几圈之后，没有找到合适的就业机会，感到非常失意。于是，寻思着与别人合资成立一家律师事务所。在对比了东莞、清远及广州的创业环境之后，王冰准备到清远去追寻创业之梦。

第一节 创业与创业环境

一、创业

创业指的是创业者抓住或创造商业机会，提供产品或服务，实现价值增值的过程。大学生创业，指的是大学生作为创业者进行创业的过程。

二、创业环境

创业环境指的是创业者在创业过程中面临的各种影响因素。创业者必须了解或熟悉相应的环境因素，以适应变化着的环境，把握发展机遇。

对于绝大多数创业者来说，创业初期不仅需要得到相关政策的支持和法律法规的保护，更期盼有良好的市场、科技、文化环境。因此，对创业者特别是大学生创业者来说，进行创业前的市场调研和社会深入分析、熟识创业环境是必须首先完成的重要



任务。

（一）外部环境与内部环境

企业的经营环境可分为外部环境和内部环境。企业内部环境是指企业内部的物质、文化环境的总和，包括企业资源、企业能力、企业文化等因素，也称企业内部条件。它是组织内部的一种共享价值体系，包括企业的指导思想、经营理念和工作作风。

企业外部环境是对企业外部的政治、社会、技术、经济等宏观环境及产业环境和市场环境的总称。从对企业的影响是否直接来看，外部环境又可分为一般环境和具体环境两大类：一般环境是指能影响某一特定社会中一切企业的宏观环境，对企业的影响比较间接；具体环境是指能更直接地影响某个企业的微观环境。

（二）外部环境分析

1. 宏观环境分析

企业的宏观环境有五类，即政治和法律环境、经济环境、社会文化环境、自然环境与技术环境。

（1）政治和法律环境。

政治和法律环境是指那些制约和影响企业的政治因素和法律政策。政治环境包括国家的政治制度、方针政策、政治形势等因素；法律环境包括国家制定的法律法规。任何企业都离不开一定的政治和法律环境，稳定的政治和法律环境是保障企业生产经营活动正常进行的基本条件。

（2）经济环境。

经济环境是指构成企业生存和发展的社会经济状况，包括社会经济结构、发展状况、经济周期、国民收入及其变化趋势、居



民可支配收入、储蓄及资本市场发育程度。通常来说，衡量经济环境的指标有国内生产总值、就业水平、物价水平、消费支出、分配规模、国际收支状况以及利率、通货供应量、政府支出、汇率等因素。经济环境对企业生产经营的影响更为直接和具体。

(3) 社会文化环境。

社会文化环境是指企业所处的环境中所包括的社会风俗、信仰价值观、行为规范、生活方式、文化传统、人口规模等因素。不同的国家、地区、民族，其社会文化因素都不一样。如日本人特别注重认同感与归属感，这种文化所创造出的“表面和谐”与“认可别人”的态度常使与其合作交往的欧美人根据表象作出错误的结论；又如，在沙特阿拉伯，正式会议所签订的协议书只是用来得到社会认可及建立信任，而不是用来执行的；在印度尼西亚，可与不同性别的人握手，但不允许单用左手握。

(4) 自然环境。

自然环境是指企业所处的自然资源与生态环境，包括土地、森林、河流、海洋、生物、矿产、能源、水源、环境保护、生态平衡等方面的发展变化。这些因素关系到企业确定投资方向、产品改进与革新等重大经营决策问题。

(5) 技术环境。

技术环境是指企业所处的环境中的科技发展程度，包括科技水平和科技发展趋势等。技术进步的深度和广度影响到社会的许多方面，主要表现在新产品、新流程及新材料的创造发明。开发和应用新技术所带来的知识和能力，有时会改变整个行业的状况，甚至促成一个行业的新生，比如互联网。

2. 微观环境分析

企业的微观环境主要包括产业环境和市场环境两个方面。产



品生命周期、产业五种竞争力、产业内的战略群体、成功的关键因素等分析方法是微观环境分析的重要内容。市场需求与竞争的经济分析属于市场环境分析，它能够深化对微观环境的理解与认识。

(1) 产业的生命周期。

在一个产业中，企业的赢利会受到其所在产业的整体发展状况、该企业在产业中所处竞争地位的影响。分析产业发展状况的常用方法是认识产业的生命周期。产业的生命周期可以用产品的周期来表示，分为开发期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。只有明确产业目前所处的生命周期阶段，才能决定企业在某一产业中应采取的进入、维持或撤退的策略，才能进行正确的投资决策。

(2) 产业结构分析。

根据波特教授从产业组织理论角度提出的产业结构分析来看，行业的利润取决于行业中五种竞争力量的作用，即潜在进入者、替代品、购买者、供应商讨价还价的能力与现有竞争者。

①潜在进入者的威胁。潜在进入者的威胁在于增加了行业总产出，瓜分了原有的市场份额，激发了现有企业间的竞争。此外，潜在进入者通常拥有一定的资源和实力，企图占领更大的市场份额。结果，潜在进入者可能迫使现有企业降低自身成本、提高经营效率、增加研发成本以保持竞争力。

企业进入一个行业的可能性大小取决于两个因素：进入障碍及现有企业的报复预期。潜在进入者往往会挑选那些容易进入的市场，因为进入障碍低，可能获得的利润大。当企业发现要进入一个新的行业很困难，或者觉得进入一个新的行业将会处于竞争劣势时，就说明此时存在进入障碍。比较显著的进入障碍有：

规模经济。它表明“当逐渐扩大规模时，企业的边际效益递增”。从运作成本来说，规模经济即意味着当企业一定时期内生产的产品数量增加时，单位产品的制造成本会相应降低。潜在进入者刚开始还很难达到规模经济，所以其付出的成本往往要比能取得规模经济效益的现有企业高得多。如果潜在进入者不能承受这么高的成本，它就不会进入该行业。

产品差异化。随着时间的推移，顾客会逐渐相信某个企业的产品是独特的，产生认同感的顾客就会对这个企业的产品保持忠诚。通常，潜在进入者要分配很多资源用于消除顾客对原先产品的忠诚，他们经常采用更低的价格与之相抗衡。但如此一来，企业的利润也会相应减少。

资本要求。要进入一个新的行业，意味着需要大量的投资。除了厂房设施和设备之外，市场营销活动也需要很多的资本。有些行业因为建设周期长，所需资本特别大，比如电厂。因此，即使有些新行业很有吸引力，潜在进入者也往往要考虑到资本要求的限制。

转换成本。它是指顾客转向新供应商购买所引起的新的一次性成本，如购买新的辅助设备费用就属于转换成本。有的转换成本很低，如消费者购买另一种牙刷；有的转换成本很高，如污水处理的大型过滤设备。当然，转换成本也可能随着时间的变化而变化，比如，当天然气不断降价时，人们就会放弃煤气而改用天然气，因为更换的成本会越来越低。

分销渠道。企业一般都有自己的分销渠道，一旦和分销商的关系建立起来之后，企业就会悉心培养自己的渠道，给潜在进入者提供高的转换成本。分销渠道可能会是一个很大的进入障碍，尤其在非耐用消费品行业（比如杂货店、超市，其货价空间非常



有限)。潜在进入者必须花费相当的费用，才能使分销商愿意分销其产品（增加供给或替换原产品）。

与规模无关的成本劣势。有些企业具有潜在进入者无法仿效的成本优势，如独有的产品技术、获得原材料的特有途径、有利的地理位置或政府资助等，这都会使得潜在进入者从一开始就处于成本劣势地位。

政府政策。政府可能通过授权或许可要求对企业进入特定行业进行控制，如银行、水电、通信、烟草等行业，一般都会受到政府的严格限制。

预期的报复。潜在进入者还要考虑现有企业可能的反应，如果预期的反应很激烈，进入之后就会受到竞争对手强大的压制，潜在进入者将要付出的代价可能非常大，获得成功的可能性就会很小。比如，整个行业增长缓慢或受到限制时，只要市场稍微增加供给，就会极大地影响到整个行业的利润或大大减少现有企业的利润，则现有企业的预期报复会很强烈。

②替代品的威胁。在这个日新月异的社会，产品更新换代的速度大大增加，新技术与社会新需求创造出的产物，对现有产业的“替代”的趋势十分明显，但几种替代品长期共存的情况也很常见，替代品之间的竞争规律仍然是，价值高的产品获得竞争优势。

一般来说，如果顾客面临的转换成本很低甚至为零，或者当替代品带来的价格更低，或质量更好、性能相似甚至超过竞争产品时，替代品的威胁就会很强。在顾客认为具有价值的地方进行差异化生产，可以降低替代品的竞争力。行业内的企业相互制约，一个企业的行为必然会引发竞争反应，因此，在许多行业，企业为了追求战略竞争力和超越利润，都积极投身竞争，研发新



的替代品。

购买者、供应商讨价还价的能力。该能力取决于各自的实力，比如卖（买）方的集中程度、产品差异化程度与资产专用性程度、纵向一体化程度以及信息掌握程度等。

供应商在以下情况下更有讨价还价能力：

——供应权掌握在少数几个大公司手里。

——没有更好的替代品供应。

——对整个供应行业来说，这个行业中的企业不是他们的重要客户。

——供应商的产品对买方很关键。

——供应商的产品已经给企业制造了很高的转换成本。

——供应商前向整合进入企业所在行业的可能性很大（比如，服装生产商可以选择经营自己的零售店）。如果供应商掌握着相当的资源，供应着高度差别化的产品，这种可能性会更大。

购买者在以下情况下更有讨价还价能力：

——他们购买了行业产出的很大一部分产品。

——从这个行业购买的产品占买方成本的很大部分。

——他们能够不花费很大代价就转移到其他的产品。

——行业产品差别不大或者说标准化，并且买方后向整合进入行业的可能性很大。

④产业内现有企业的竞争。即一个产业内的企业为市场占有率而进行的竞争，通常表现为价格竞争、广告战、新产品引进以及改善对消费者的服务等方式。

在以下情况下行业内对手之间的竞争更加激烈：

——存在大量或均衡的竞争对手。

——行业增长缓慢。



——固定成本或库存成本很高。

——缺少差别化或低的转换成本。

——产能的增量很大。

——竞争对手多元化。

——利益相关程度高。

——退出障碍很高。常见的退出障碍有专门化的资产、推出的固定成本、战略相关性、情感障碍、政府和社会的制约。

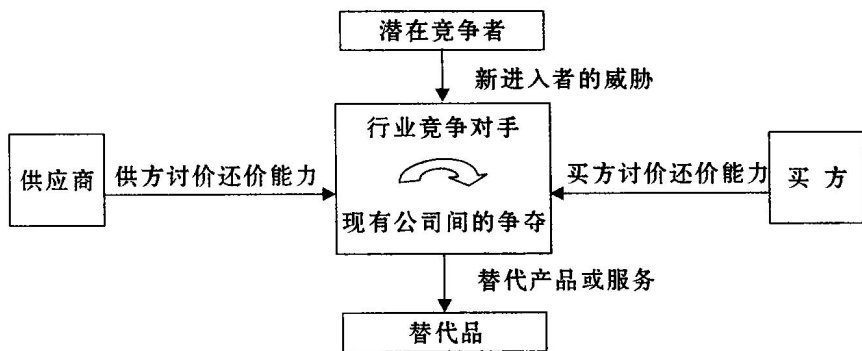


图 1-1 波特五种竞争力模型图

(3) 市场结构与竞争。

市场结构有四类：完全竞争、垄断竞争、寡头垄断和完全垄断。

严格意义上的完全竞争市场在现实生活中并不存在，但这一市场中激烈的价格竞争使价格趋向于边际成本的特点往往体现在许多消费品市场中。

垄断竞争市场中，行业的垄断导致了产品的差异性，从而为企业建立了固定客户，并且允许企业对这些固定客户享有价格超