



职业教育公共基础课“十二五”规划教材

小企业 创办与经营

XIAOQIYE CHUANGBAN
YU JINGYING

白德祥 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

职业教育公共基础课“十二五”规划教材

小企业创办与经营

主 编	白德祥			
副主编	江享洪	李满玉		
参 编	周运洪	林元桂	钟娟玲	
	巫佳琪	李 叶	曾锦燕	
主 审	钟惠峰			



机械工业出版社

本书是一本非常实用的创业指导书,内容包括绪论、企业的创办与发展、企业登记注册与行业行政管理、企业经营中的基本经济法律制度、企业经营管理、企业财务管理、企业文化建设与人力资源管理、小企业的可持续发展之路、创业故事等,涵盖了创办小企业与企业经营的方方面面,并选取了许多真实案例供学习者参考。

本书可作为职业院校学生创业教育的教材,也可作为创业者的参考读物。

图书在版编目(CIP)数据

小企业创办与经营/白德祥主编. —北京:机械工业出版社, 2011. 10

职业教育公共基础课“十二五”规划教材

ISBN 978-7-111-36012-4

I. ①小… II. ①白… III. ①中小企业—企业管理—职业教育—教材 IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第200866号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:宋华 责任编辑:宋华 何洋

版式设计:霍永明 责任校对:薛娜

封面设计:马精明 责任印制:李妍

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2012年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·10.75印张·262千字

0001—3000册

标准书号:ISBN 978-7-111-36012-4

定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心:(010)88361066

门户网:<http://www.cmpbook.com>

销售一部:(010)68326294

教材网:<http://www.cmpedu.com>

销售二部:(010)88379649

读者购书热线:(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

序

“创业”——三“本”难念的经

——读《了富贵沉浮》之丁山创业有感

丁山在开创“牛业公司”之时，在对员工的讲话中强调：创业成功要靠“三本”——一要有本事，二要有本钱，三要有本心，只有这三“本”满足了，事业才有可能成功。

——这“三本”讲出了创业的关键。

首先是讲“本事”。本事可以分成两类：第一类是软的，可以称之为思维——强思维是通过管理模式来控制技术。例如，酒店、物业等管理公司，通过整套的管理制度来控制厨师、技师；又如经纪人公司，通过策划和公关宣传来控制艺人和社会零散资源。第二类是硬的，可以称之为技术——巧技术是通过技术输出来寻求管理模式。例如，加盟店、专业合作、专利转让等。

赚大钱的前提是可以把成功的模式简单且快速地去复制。但扩张与控制是有条件的：在成本不变的情况下，越扩张，控制的能力就越薄弱。所以简单则容易模仿，快速就难于掌控，技术输出和管理模式是一定要密切配合的。在“本事”这一个要素里，要以最低的成本，最简便的方法，做出最大的规模（起码在当地是这样）。这样，即使别人以你的方法做出同样的产品，如果达不到你的规模，也是无用的；相反，有你的规模而不能降低成本，也是不行的。因此，集约经营、系统和系列地生产显得十分重要。温州小五金的生产采取的正是这一种模式。

其次是讲“本钱”。上面讲到：赚钱的前提是把成功的模式简单且快速地复制，还要让技术输出和管理模式密切配合，以低成本做出大规模，系列和系统地生产，集约式地经营。而要做到这一点，金钱是一个关键的因素——规模越大、战线越长，所需的资金就越多。

资金的来源可以分成两类：一是向外集资，集资力量强大，但权力分散，难于控制；二是自有资金，自有资金自主易控，但风险高而且力量单薄。所以，要想运用自如还得要靠“本心”。

最后是讲“本心”。所谓“本心”，就是本来之“心”，“心”本来是没有的，但“机缘”凑巧便有了“心”。这里所讲的“本心”，是指在现实中，人们有了“本事”和“本钱”之后，就可以用心去赚钱了，但千万别忘了“本”。所以说，“君子爱财，取之有道（度）”，这就告诉人们：君子取财有两个规矩，一是要符合情、理、法；二是要知足而不滥取滥用，只要在维持企业正常运作和日常开支之外略有盈余即可。财富一定要回归社会。企业不能盲目地追求高利润，就像开车光讲速度不讲制动是不行的。美国和迪拜的危机，很大程度上是由于盲目追求高增长、高发展所造成的。中国台湾塑料大王王永庆留给子女的遗嘱中提到：“人经由各自不同程度的努力，在其一生当中固然可能积累或多或少的财富，然而当人的生命终结时，这些财富将再次全数归还社会，无人例外。”（见《读者》2009年第22期20页）《广州日报》2009年9月15日B6版刊登了马未都先生的文章——《钱是青春无法驾驭的》。文中说：“我把我的收藏都捐了，不是因为我高尚，是走投无路，因为我知道把钱留给子孙只会留给他祸害，因为钱是青春无法驾驭的。”

前言

《小企业创业与经营》是教育部“十二五”规划教材，是广大职业院校财经类骨干教师强烈呼声的产物。

一、编写的主要目的和特色

本书根据企业创办者与经营者在创业过程中的实际需要，从创业观念到经营心理，从企业管理到市场营销，进行了较为详细的论述，适合作为职业学校开设的市场营销、电子商务、物流等经济类专业经营课程教学的教材，也可作为广大中小企业经营管理人员的参考用书。

本教材的编写根据我国中小企业经营的客观需求及劳动力市场的特点，考虑不同地区经济、技术、社会和职业教育与培训的发展水平和特点，并借此着力提高学生的操作技能和技术服务能力。编写过程力求做到职业性、实操性和新颖性相结合，在反映国内外中小企业状况的同时，兼顾岭南地区的营商环境和经营特色。

本教材在内容上力求理论性与实践性、实效性、适用性相结合、以实用为目的，突出职业教育的特色，全面提高学生的职业道德、职业能力和综合素质。知识的深度和广度以职业技术学校实用型人才培养目标为标准，优化教材结构，打破传统的知识体系，突出重点，强化应用性。编写时注意理论与案例相结合，配备大量的图片和表格，插入“资料卡”，以案例为引导，明确每章教学应达到的知识目标和能力目标以及教学重点、难点，把企业管理理论融入实际案例和实际操作中，让学生在不知不觉中学习和体会最新的企业经营观念与经营理论。通过插入案例的方式将学习内容和身边的生活有机地结合起来，寓教于乐，为学生创造一个良好的商业经营的学习环境。同时，通过知识实训题培养学生的实际操作能力，以达到能够在实践中掌握商业经营技巧的目的。

本书的大量案例和新增知识点都结合学生的学习、生活，体现当代社会中小企业的发展趋向，能够在一定程度上提高学生的学习兴趣及热情。

二、主要内容

本书主要内容包括“绪论”、“小企业的经营与管理”和“创业故事”三大部分，共八章。具体内容包括：绪论、企业的创办与发展、企业登记注册与行业行政管理、企业经营中的基本经济法律制度、企业经营管理、企业财务管理、企业文化建设与人力资源管理、小企业的可持续发展之路、创业故事。

三、教材使用建议

(1) 本课程实践性较强，企业经营理论知识内容可根据各个学校的具体情况进行增补或删减。

(2) 本课程教师应尽可能具备相应的企业经营经验，有条件的学校可拟选派教师到相关企业进行实践、实训。

(3) 教学中必须充分注意讲授、案例讨论、参观等教学方法的结合运用。

四、编写人员

本书由白德祥任主编，李满玉总纂，钟惠峰(佛山市禅城区日月星辰有限公司董事长)任主审，全书共分八章，具体分工如下：

姓 名	职 称	编 写 内 容	备 注
钟惠峰	经济师		主审 企业家
白德祥	讲师	绪论、第一章	主编
江享洪	讲师	第五章	副主编
李满玉	高级讲师	第七章、第八章	总纂、副主编
周运洪	讲师	第三章	参编
林元桂	助讲	第六章	参编
钟娟玲	助讲	第二章	参编
巫佳琪	助讲	第二章	参编
李叶	助讲	第四章	参编
曾锦燕	助讲	第四章	参编

五、致谢

在编写本书的过程中，参阅了许多国内外相关教材及专著，在此对这些作者们表示感谢。

此外，本书的编写还得到了机械工业出版社领导和编辑的大力支持，在此表示深深的谢意。

由于编者的水平和经验有限，书中错误及不妥之处在所难免，恳请广大读者提出宝贵意见，以日臻完善。

编者

2011年8月

目 录

序	
前言	
绪论	1
第一章 企业的创办与发展	8
第一节 寻找商机	8
第二节 可行性研究与风险评估	10
第三节 企业创办的基本条件	13
第四节 企业创办的步骤和方法	15
第五节 资源整合	17
第六节 企业生存与发展的基本要素	20
第二章 企业登记注册与行业行政管理	24
第一节 企业登记注册法律规范	24
第二节 企业登记管辖和注册条件	26
第三节 工商登记注册与办理相关手续	33
第四节 国家职能部门对企业的监督管理	39
第三章 企业经营中的基本经济法律制度	44
第一节 税法	45
第二节 个人独资企业法律制度	50
第三节 合伙企业法律制度	52
第四节 公司法律制度	55
第五节 合同法律制度	57
第六节 反不正当竞争法	60
第四章 企业经营管理	68
第一节 企业经营管理概述	68
第二节 计划	71
第三节 组织	76
第四节 领导	80
第五节 控制	84
第五章 企业财务管理	90
第一节 财务管理的原则与任务	90
第二节 企业日常理财	92

第三节 企业盈亏平衡分析	95
第四节 财务报表的分析与评价	99
第五节 金融与资本运营	106
第六节 财务风险管理	108
第六章 企业文化建设与人力资源管理	113
第一节 企业文化概述	113
第二节 企业文化的定位	115
第三节 构建企业文化	116
第四节 中小企业的人力资源管理	118
第五节 企业愿景管理	120
第七章 小企业的可持续发展之路	123
第一节 小企业战略管理	123
第二节 小企业的和谐发展与科学发展	132
第三节 小企业的社会责任感	140
第八章 创业故事	151
参考文献	163

绪论

一、创业的缘由

（一）什么叫业

1. 业的内涵与外延

业在这里可以理解为行业、事业、职业或学业的意思。业在古文里有已经过去了的意思，现在仍有双音词“业已”。

2. 业的其他含义

业在佛教里可以理解为痕迹。佛教把人的语言、行为和思想称为口、身、意三业；业又可以分成善业和恶业两种，作善业得福报，作恶业得恶报。

业还有一个意思是担心害怕的样子，也可以引申为小心谨慎。《三国志·吴书·陆凯传》中有“百姓业业，天下苦之”之句；现在还有“兢兢业业”这个成语。

（二）什么叫创业

综合上面三个意思，可以把创业理解为：小心谨慎地用自己的努力开创对社会和人群有积极意义的人生舞台。

这个舞台可以是事业型的，也可以是商业型的。这本书称为“小企业创办与经营”，所以在这里谈的创业应为商业型的。松下幸之助曾把商者分成3个境界：创业者，企业家和事业家。松下幸之助认为创业者必须是吃苦的、耐劳的、坚忍不拔的，有时甚至是孤独的。所以要创业首先要有不辞劳苦、坚韧专一、能耐寂寞的心理承受能力。

（三）为什么要创业

1. 人生有3个难以回答的问题

①人是从何处而来？②人来到这个世界是为了什么？③人最终会到哪里去？对于第一、第三两个问题人们无法解答，这只能从宗教的角度去解释，因为最后的答案都是无法着实的。所以，只能讨论第二个问题。

2. 人来到这个世界是为了什么

人生的价值在何处体现？从经济学的角度来看，要衡量价值，就要以市场为坐标，而市场的权重是以产品的影响力来计算的；“舞台”则是提高个人影响力的一个关键的媒介。所以可以认为，每个想提升自我价值或提高个人品位的人，都应该开创自己的事业。

二、做生意就是做人和做事

（一）做生意与创业

1. 什么叫生意

生是活的前提，意是活的质量。所以，做生意就是一件研究如何赚钱和如何花钱的事情。

如何赚钱能够体现出一个人的智慧；而如何用钱又体现出一个人的品位。从这点来讲，做生意与创业是一致的。

2. 生意与创业的关系

生意是创业的前提，创业是生意的结果。在生的前提下，如何才算活得有意义？这就是创业所要研究的问题了，那就是在生意的基础上有一个明确的目标，并为达到这个目标寻找一条正确的道路。

（二）做人与做事

1. 做人与做事的关系

做人是做事的基础，做事是做人的体现。任何事情的处理都需要人，而任何事情处理的结果都体现出人的风格和品位。

2. 如何做人

（1）认识你自己（给自己定位）。这是一个战略上问题。人们首先要知道自己有什么长处：有哪些事是自己可以做得很好，而别人不一定做得到的；有哪些事是自己可以做，但不能保证一定能做得好的，还缺什么条件。另外，更重要的是，人们要清楚地知道自己有什么短处：有哪些事是自己能力的盲点，绝对不能碰；在日常生活中，有哪些方面是会令自己的情绪失控的（如酒、色、财、气）。

希腊神庙前有一句话：认识你自己。中国古语也说：知人者智，自知者明；人贵有自知之明。管好自己，自己给自己画定一个边界，明白自己不能做的事情是哪些，所以说知止是福。例如，中国历史上有陈子不为楚相的故事。在《读者》2010年第2期上有一篇文章《这位英雄》，讲述了这样一件事：一位河南民工魏青刚因勇救坠海女子而当选“感动中国”的人物，并因此成为装修公司的老板。但从此以后他的脸上却失去了笑容。后来他解散了公司，拿起原来的工具箱，重回建筑工地，干回老本行，幸福的笑容又回到了他的脸上。这些例子都表明了“知己”确实是做人的第一件大事——在生活和工作中找到自己的位置，明确自己的角色是十分重要的。其实创业不一定非要做老板不可，打工也可以打出一片天下，唐骏就是一个成功的例子。每个人都有自己的优势，创业就是要发挥自己的优势、整合资源；避开自己的劣势、降低风险，这样才能提高成功的概率。钱钟书有一篇文章《读〈伊索寓言〉》，值得大家一读。

（2）踏实做人（给自己定调）。这是一个战术上的问题。人们常说“不虚度此生”，如何才能不“虚度”呢？关键就在一个“实”字。

1) 目标要实在。人们往往都认为“目光要远大”，这没错，但“目标”却一定要“近”才“实在”。为什么呢？只要想一想就会明白：怎样才能百分百地一枪击中目标呢？是不是越近可能性就越高呢？所以目光可以远大，可以开阔，但目标一定要专一而且就近，只有这样才能一步一个“成就”——达到目标。《兄弟》的作者余华有一句名言：人生常常如此，从大处出发，越走越小；从小处出发，越走越大^①。

2) 起步要在实地。对起步的各个条件要亲自去落实，千万不要假手于别人，更不能认为差不多就不去确认，否则很可能一步不到位，就步步不到位。

3) 操作要符合实际。很多时候，不同人去做同一件事，会有不同的结果；同一个人不同的时间去办同一件事，也可能有不同的结果；同样的，面对不同对象，即使是同一个人同

① 见《读者》2010年第1期第21页。

样的时间去办同样的事，还会有不同的结果。所以在具体操作时，必须要考虑时、地、人、事等因素，做到合适的人在合适的时间、合适的场合办合适的事，千万不能像诸葛亮一样错用马谡，而令全线陷于被动局面，“一着不慎，满盘皆输”。

(3) 做一个有用的人(给自己定目标)。李白有一句名诗：天生我材必有用，千金散尽还复来。还有一个说法是：哪怕是一个不会走的时钟，每天也有两次报时是正确的。但如果人们以此作为做人的态度，未免过于消极。一个人的作用，是有“作”才有“用”，所作何用才是问题的关键。

1) 做一个有益于社群的人。前文讲过：一个人的价值是在“市场”上体现的，而对市场的认定主要靠社会与人群，所以做生意不能以一己之私而失却“大道”。古代的一个故事很能说明这个道理：一天颜回上街办事，见一布店门前围满了人。原来买布的与卖布的吵了起来，只见买布的大声说道：“三八就是二十三，你凭什么收我二十四个钱？”颜回见状便走到买布的跟前，深施一礼说：“这位大哥，你错了，三八应该是二十四。”谁知买布的不服：“你是谁，谁请你出来评理的，要评理只能找孔夫子。”颜回说：“好，我们去找孔夫子评理，如果我错了，我把帽子给你，你错了又如何？”“要是我错了，我把头输给你”。二人找到孔子，孔子问明情况后对颜回说：“你输了，快把帽子取下来给人家吧。”颜回摘下帽子，交给买布的。因为这事，颜回心里很想不通。孔子明白颜回的心事，待买布的走后，对颜回说：“你输了，不过输顶帽子，他输了，那可是一条人命啊！你说是帽子重要还是人命重要？”这与戏曲“将相和”中蔺相如的态度是一样的，都体现出一种社会的责任感。两利相衡取其长，两祸相衡取其短。这就是人们的社会责任：一切从大局出发。

2) 做一个有益于自己的人。2009年金融危机的时候，王月华在《广州日报》发表过一篇文章《你最大的财富就是自己》。文章的结尾是这样写的：“所以，虽然危机当前，我们还是停止焦灼和忧伤吧，无论世道如何变幻，我们永远是自己最大的财富，珍惜这一笔财富，让它不断增值，未来总会柳暗花明。所以无论在什么情况下，我们都要保护好自己，不让别人伤害，更不能自己伤害自己。”要做到这一点，用孔子的话来说：“尊五美，屏四恶，斯可以从政矣。”子张曰：“何谓五美？”子曰：“君子惠而不费，劳而不怨，欲而不贪，泰而不骄，威而不猛。”……“何谓四恶？”子曰：“不教而杀谓之虐；不戒视成谓之暴；慢令致期谓之贼；犹之与人也，出纳之吝谓之有司。”^①孔子的这番话可以这样来理解：做领导(也可以理解为创业)一定要尊五美，屏四恶，这样才能长久而少受伤害。一是帮助别人需要因势利导，顺应民情，而不是要耗费自己物质钱粮——惠之以鱼，不如教之以渔；二是择可劳而劳之，又有谁会埋怨你呢？三是求不过分，取之有道(度)；四是平等待人，不矫饰，不造作；五是处事威严有度，让别人服而不惧。这就是“尊五美”，是做人的原则。“屏四恶”是对人的态度，要戒除四种恶行：一是不知者不罪，而应教而使之知；二是注意问题不讲清楚而要求别人不出错，是要不得的；三是关键时刻不提醒，致令别人误事，这是耍手段；四是让人做事又不给钱，这叫过分。

如果人们做到尊五美，屏四恶，就不会被人伤害；如果人们想通了其中的意义，也不会自己伤害自己。

3) 做一个受人尊重的人。子曰：“君子不重，则不威。学则不固。”^②孔子指出：做人要“重”。这“重”指的是什么呢？去除浮躁便是重。所以重可以理解为庄重，也可以理解为凝

① 见《论语·尧曰第二十》。

② 见《论语·学而第一》。

重。也就是说，君子要有一定的凝聚力。而创业者则更需要凝聚力。首先要聚人，其次要聚物，此外还要聚财，只有这样企业才会兴旺，才能升华。怎样才能产生凝聚力呢？孔子说：“质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。”这就是说，人性和修养达到和谐统一的程度，这种凝聚力就产生了。人的自然属性是与生俱来的，关键的是人们如何去修养自己。《论语·阳货第十七》中，子张问仁于孔子。子曰：“能行五者于天下，为仁矣。”请问之。曰：“恭、宽、信、敏、惠。恭则不侮，宽则得众，信则人任焉，敏则有功，惠则足以使人。”这就是说，恭敬待人，办事认真，说话恰当，就会被人看重，而不会被轻视；能同情和宽容就会得到众人的拥护；做事讲信用，不吹牛，群众就会信服你；坐言起行，办事讲效率，自然就会有成就；做多取少，惠及大众，自然就有亲和力。

小结：

(1) 处卑不失其志。唯有不失其志，才会有所作为，因为有所作为才会有所成就。

(2) 处尊不失其德。因不失其德，便会有所不为，因有所不为而致其身可保——得其业而能保业，为人若此，夫复何言。

3. 如何做事

(1) 要知道做什么事。俗话说：君子做事有所为，有所不为。人们重点是要知道哪些事是不能做的，这叫做战略上的放弃。因为只有有所放弃，才能集中有限的资源去进取。所以，做事之前必须要了解清楚此事是否可为，凡不可为者，切勿妄为；暂不可为者，切勿贪功而乱为。

(2) 要知道为什么要做这件事。每一件事都会对社会、对环境产生一定的影响。所以，做事之前要了解这件事的意义，甚至尽量挖掘出其潜在的意义。这样，一方面能体现出做人做事的价值；另一方面，也可以通过这件事的意义来调动参与者的积极性，这叫做出师有名。例如，三国时，刘备不直接从刘表的手中接管荆州，而令自己陷入一个相当被动的局面，就是要让自己的“仁者”形象在整个时局中产生极大的影响，为“人和”而鼎足三分创造条件。

(3) 要知道这件事应怎样去做。任何事情落实都必须依照一定的程序，过早或过迟都会影响事情的结果或质量。所以，在计划上要对时间、地点、人、财、物等因素作出合理的协调配置。

(4) 要知道这件事成败的关键在哪里。任何一件事都有主次之分、先后之别。做事之前，要了解清楚，做成这件事涉及哪些部门和人、事，以便及时做好外围工作，把握好重点，适时且到位，所有问题就会迎刃而解。

小结：

(1) 对人要感激。即使是对手，甚至是敌人，也要感激他们，因为是他们让你认清了这个世界并不完美，并给了你一个可完善的机会。

(2) 对自己要克制。即使自己完全正确，也要退步三思，让别人有一个反省的机会。俗话说：饶人是福。

(3) 对事要尽力。即使不费吹灰之力，也要尽心尽力而为，因为如果有风或有人先你而“吹”，你便会无功而返；万一别人是针对你而“吹”的，那么“灰”就会影响你的视觉系统而使你丧失战斗力，给自己造成伤害。

(4) 对物要珍惜。即使富甲一方，也要惜时惜物，因为不惜光阴，便枉一生；不惜寸缕，会成白手。

三、大富由德

雅典诗人梭伦访问一个叫吕底亚的国家时，国王克洛苏斯接见了。为了让梭伦颂扬自己是最幸福的人，国王带梭伦参观了他的宝库，然后问：“我是不是最幸福的人？”梭伦说：“尊敬的陛下，权力和财富带来的只是一时的荣耀，只有拥有美德的人才能获得恒久的幸福。把自己的幸福建立在别人的痛苦之上，灾难还会远吗？”

国王很不高兴，把梭伦赶出了国门，继续敛财，使得国家民不聊生，起义不断。在一次与波斯王国的战争中，由于失去了国民的支持，国王打了败仗被俘，在被处以极刑时，国王叫了三声“梭伦”。波斯国王居鲁士觉得奇怪，就问其原委。克洛苏斯讲了当初梭伦的话并悔不当初。居鲁士听后陷入了深思，想到得民心者得天下，人民幸福自己才会有长久的幸福，于是他赦免了克洛苏斯，励精图治成为一代明君。

这个故事告诉人们：人生之成就，由德开始，德薄则成就小，德厚则成就大，所以“大富由德”。

（一）什么叫德

1. 德的含义

古语云：德者，得也。所以德如能容之器，有德之人要经得住烦嚣，无论人世间有多少烦恼都会去接受，并以不懈努力去解决；他要受得住气愤，无论有多少委屈、多少辱骂，都能受得起，不愠不怒，平静且耐心地去处事；他要忍得住挫折，无论有多少次失败和挫折，都能重新站起来朝着既定的目标勇往直前；他还要耐得住寂寞，即使大家都离开了，即使事情久久不能成功，也能无怨无悔，坚持不懈耐心等待有利时机。所以，要成大业，必炼大器；要成大器，必修大德。中国台湾佛光山的始创人星云大师有一句名言：欲成佛门龙象，先做众生马牛。

2. 德的基础

百德从尊重开始，学会尊重自己，便不会苟且，生活便有了品位；学会尊重别人，便不会霸道，为人便有了道德；学会尊重自然，便不会掠夺，处世便有了修养。

3. 德的修炼

德的修炼应从仁、和、止、静四个方面进行：

（1）仁是修炼的方向。俗语说：仁者无敌。“仁”包括三个要素：爱、忠、恕。孔子说“仁者爱人”，有爱心，存善念，这是“爱”；孔子说“己欲立而立人，己欲达而达人”，让别人放心，让大家受惠，这是“忠”；孔子说“己所不欲，勿施于人”，有容人雅量，给别人以改过的机会，这是“恕”。

（2）和是修炼的方法。俗语说：以和为贵。“和”有参与、转化的意思。这也是处事的方法：一要懂得换位思考，遇事只想着“我怎样”别人就会接受，这是自私的做法，而换成“别人怎样”才会接受我，这就是换位思考；二是要善于转化，一味地去迎合别人，这不是积极的处事方法，和的关键是转化，要改变的绝不是目标，而是方式、方法。

（3）止是修炼的范围（或领域）。俗语说：知止为福。“止”有停止和收紧的意思。一方面，人们要压制自己的欲望来增加幸福感；另一方面，要收紧自己的力量，不令其分散，因为现实告诉人们，在力量不变的情况下，着力点越少，其穿透力越大。

（4）静是修炼的境界。俗语说“以静制动”。“静”是不乱阵脚，是等待时机。练静“五要”：一要“镜”——时时反照自我，像曾子一样“日三省吾身”；二要“净”——处清静

环境，抱洁净的心灵；三要“敬”——保持低调，虚怀若谷，恭谨处世；四要“境”——有高尚的精神境界与精神生活，笑面人生。中国台湾著名作家林清玄有一篇文章《谛听那潮声》，文中讲道：有一次他在海边看海鸥在黄昏下的海边优雅地飞翔，十分诗意，后来却发现它们是在觅食，从而得到启发，人为什么不可以紧张的生活，让自己有一个优雅的姿势呢？在为生活奔波时，也可以谛听远方和心灵的潮声。五要“径”——入门的路径、坚定的信念，当目标选定之后，就要无怨无悔、勇往直前，佛教有“不二法门”之说。

（二）为何大富由德

真诚产生力量，善念产生方向。真诚和善念是德的两个要素。俗话说：精诚所至，金石为开。这是最伟大的力量。为善不甘后人，这会令人们的事业有了明确的目标，也会让人们的生活拥有充实的内涵。结合前文所述，大富由德便不难理解了。

小结：

乾隆皇帝曾说过，不贪不淫可以养德，能清能淡可以养寿，少食少怒可以养神，无求无争可以养气。

四、天时、地利、人和的完美结合是创业成功的前提

“此西川五十四州之图也，将军欲成霸业，北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和，先取荆州为家，后取西川建基业，以成鼎足之势，然后可图中原也。”这是《三国演义》著名的“隆中对”里后面的话。从中可知，创业除了要有决心和目标之外，还有三个关键的因素：天时、地利、人和。在三个因素中，得一可定，得二可安，得三可成。所以，孔明在无法多选的情况下让刘备选择“人和”，因而有了大方向和宗旨，这就引导刘备在极艰难的情况下仍“不夺同宗基业”，以致“携民渡江”，这样在内人心安定、在外众望所归，这就是“得一定”。“隆中对”第二点“东和孙权，北拒曹操”，这是“得二而安”，因为诸葛亮知道“和”则安（因为1加1大于1），“分”则危（因为1减1小于1）。而最后关公走麦城、失荆州，是违背了诸葛亮之策，以致其无法实现统一大业，身死五丈原。

（一）天时包括什么

1. 时间

从生活上来说，一年有四季，人们应不违天时，依时作息；从经营上来说，有淡季和旺季，人们要韬光养晦，顺势而为。

2. 国家政策

（1）政治因素。每个时期，国家总有一些政策是有利于某个行业或某个地区的，要因势利导，用好和用活政策。

（2）经济因素。每个国家都会在适当的时候对市场作出宏观的控制和微观的调节，要把握时机，适时而“捭”，因时而“阖”。

（二）地利包括什么

1. 地理环境

（1）交通因素。俗语说：路通财通。交通因素直接影响到运输与出行，这在经营中是不能忽略的。

（2）气候条件。气候直接影响着人们的饮食和生活习惯，这在经营品种和方向的选择上有一定的影响。

（3）物产因素。物产会影响地区物种的交流和加工企业的原料选择，所以在定方向时一

定要考虑这方面的因素。

2. 人文环境

(1) 居民习惯。俗语说：习惯成自然。习惯会影响人们的经营方式和经营理念。

(2) 民间忌讳。“入乡问俗”、“众怒难犯”，管理尚且要尊重民情民意，更何况是经营呢？

(3) 消费趋向。企业经营一定要有超前意识，否则便会落后于人，所以一定要了解居民的消费趋向。

(三) 人和包括什么

俗语说：决策要知，做事要和。人际关系的处理，重在一个“和”字，所以“妙在人和”。企业能否发展壮大，关键在用人。用人关键在于处理好如下三个关系：

1. 正确处理好君子与小人的关系

诸葛亮在《出师表》中指出要“亲贤臣，远小人”，这在企业管理中却是行不通的。因为企业不但要用贤臣，有时也要用小人。孔子逸马的故事就说明了这个道理，因为君子做不到小人做的事情，所以能用君子的叫胸襟，而能用小人的才叫水平。在管理上有一句话：“宁远君子千里，不远小人一丈。”那是因为无论离多远，君子都不会背叛你、伤害你；而小人如果离得太远，就不易控制，小人就可能会背叛你、伤害你。所以孔明的话在管理上可以改为：亲贤臣，治小人。

2. 正确处理好能与庸人的关系

齐桓公有个“庭燎求贤”的故事，这个故事告诉人们一个用人的道理：用好门下客，招徕天下人；回报庸人，吸引能人；能人顺眼，却不能都用，庸人不顺眼，却不能都不用。所以，高端岗位用能人，低端岗位用庸人，企业有无人才，关键在于政策。

3. 正确处理好亲人和仇人的关系

曹操招安张绣而统一北方，刘邦册封雍齿而安天下。面对仇人，要问问自己：是要解决问题，还是要解恨报仇？诸葛亮挥泪斩马谡，包青天铁面铡亲侄，面对亲人犯法，要问问：自己是要公理，还是不理？超越恩仇，不但要有胸怀，还要看意志。在管理上，要做到爱而知其短，恨而用其长。

小结：

得天时，我们倚其势；处地利，我们成其业；致人和，我们合其情。倚其势、成其业、合其情，这是成功的前提。

第一章 企业的创办与发展



【知识目标】

1. 什么是商机。
2. 什么是企业的定位。
3. 创业需要什么条件。
4. 企业管理首要关注的是什么问题。
5. 什么是企业文化。

【能力目标】

1. 怎样寻找商机。
2. 怎样发掘创业的条件。
3. 怎样把握管理的关键。
4. 怎样建立企业的文化。

【教学重点和难点】

寻找商机：把握管理的关键；建立企业文化。

【教学建议】

首先要顺着在“绪论”中提到的“做人做事的关系”，明确人在创业中的主导地位；其次解决商机的寻找、目标的确定、条件的创造和把握、管理的执行与落实等一系列的问题；最后才能讨论企业文化的建设。

第一节 寻找商机

一、商机处处——发现未被满足的需求

（一）于无声处听惊雷，在无字处读真经

每一种社会形式都有一种相对平衡和稳定的状态，粗略地看，人们很难发现商机。其实正如一副对联所说：年年难过年年过，处处无家处处家。商机也是一样，处处无机处处机。因为人的需求除了层次性的差异外，永远是无法满足的，欲望不断，需求不止。所以缺乏的不是商机，而是发现。古语云：“世有伯乐，然后有千里马。千里马常有，而伯乐不常有。”在市场经济里，可以这样套用：市有商人，然后有商机。而商机常有，商人却不常在。仅以广东省为例，未被开发但又很有市场潜力的专利就有成百上千种，更何况商机不单指商品，还有服务和其他，所以说商机处处，留心与有心再加上细心，便不难发现，需求的空白处就可能是商机。

1995年马云去美国出差，第一次接触计算机，他在搜索引擎上输入“啤酒”一词，结果只找到了美国和德国的品牌。“空白就是商机”，回国后马云立刻辞职，借了2000美元，与朋友一起在家里开办了“中国黄页”，这就是阿里巴巴的前身。^①

（二）寻找差异，颠倒思维，创造一种新的需要

1. 寻找差异

在现实当中，要有所发现，往往并不容易，因为除了有“心”之外，还讲究有“机缘”。俗语说：有缘千里能相会，无缘对面也不识。当“商机”与自己“无缘”的时候，可以把日常中见到或接触到的商品或服务作一个纵向和横向的比较，这时就会有所发现：任何同类的东西，总是差异的；即使是同一个商品，也会有前后的不同，在这差异与不同之处，往往就是商机所在之处。

2. 颠倒思维

蒙牛的创始人牛根生曾经说过：“不管螺丝怎么设计，正向拧不开的时候，反方向必定拧得开；此路不通的时候，换换位，换换心，换个方向，往往会豁然开朗，柳暗花明。”惠普公司的高管高建华写了一本书《笑着离开惠普》，里面总结了一条经验：会颠倒才会赢。因为惠普的职业理念是：换个方向就是第一。老子强调“无用即是大用”，只要人们抓住无用中的最大作用是什么，就可以从“无”中生“有”来，一以致用。诸葛亮“火烧藤甲兵”，运用的正是这一思维——利于水则不利于火，故此取得了决定性的胜利。

二、选择比努力更加重要——比出来的优势

（一）男怕入错行，女怕嫁错郎——发现你的第一优势

《广州日报》2010年2月19日B4版刊登了冬亥的文章《发挥你的第一功能》，文中讲了一个故事三个例子：一个故事是从废品站的老板口中听来的，讲了一个人利用磁铁的第一功能，一个月就积累了四万多元的财富；三个例子分别是沈从文、齐白石和孙楠三人成材的例子，他们都有一个特点，就是开始时没有很好地利用自己的优势，走了一段弯路之后才发现自己的优势，从而有了今日的成就。文章最后写道：“任何一个人都有自己的长处，任何一件东西都有其主功能，认识并发挥自己的第一功能，是把最好的钢用在了刀刃上，把最锋利的刀刃用在冲锋陷阵上，才是最易取得成功的方法和态度。”这一点在绪论的“做人”里已有论述，这里便不多讲了。

（二）不选择之选择——随机也可以通过努力而成功

《广州日报》2008年6月2日A9版有一篇文章，题为《选择越多通常越难选择》。美国学者阿里利在《可知的不合理》一书中指出：“我们冲动，情绪化，常依赖习惯做事，在面对众多选择时，人们通常会感到踌躇，无法作出决定。”在现实生活中人们确实会这样，面对纷繁复杂的世界，常常会陷于矛盾的折磨之中而无法抉择，并因此而苦恼，有时甚至自责而无法自拔。其实只要稍作分析就会明白：选择的过程其实就是放弃的过程，选择了一种可能，就意味着要放弃其他可能性，所以如果选择的机会多了，失去的机会也会更多。因此，当人们面临难于选择的时候，不妨尝试以下的几种方法：

1. 把选择权交给别人

① 见《广州日报》2008年2月29日A9版。