

# 第一篇

## 创业与投资策划意识

创业是古往今来的一个永恒话题，是无数创业者所憧憬和奋斗的事业。创业精神必须贯穿企业孕育和发展过程之始终，不仅一个企业从无到有、从小到大要创业，而且一个名声显赫、举世闻名的超级企业也要不断创业。创业作为一种社会活动和创业者行为，遵循着一般的投入产出规律。投资是一种经常普遍的企业行为，是企业发展的动力，对创业具有重要意义。为了适应新时期创业的特点，创业者必须自觉强化投资策划意识，使盲目的‘投资冲动’成为理性的投资行为。

### 一、新时期创业的特点

在我国改革开放的新时期，创业是在建设社会主义市场经济及其现代企业制度背景下进行的，因而具有与以往不同的特点。

#### 1. 新时期创业具有良好的社会环境

新时期创业的良好社会环境包括两层含义：一是政府通过有关政策与法规，对创业的支持和保护。在建立现代市场经济及其现代企业制度的改革目标中，明确了企业发展目标，并逐步制订和完善企业法及配套政策，有助于企业的孕育和发

展。二是社会公众对创业的关注、理解和激励。尤其是社会对所有制结构的认可以及对企业产权的关注，使昔日在高度集中的计划经济体制下对集体、私营企业的歧视，逐渐得到了根本性的转变。创业及其创业者得到公众的理解和社会的承认，并具有较高的社会地位。

## 2. 新时期创业的风险性增加

在高度集中的计划经济体制下，企业及其创业者的生产、经营自主权是非常有限的。企业的孕育和发展在很大程度上不是取决于市场需求信息，而是来自高度集中的指令性计划以及政府投资。企业的发展方向、生产规模、产品结构、技术进步和销售利润率等，很少由企业及其创业者确定。在高度集中的计划经济体制下，企业产权结构几近单一，集体和私营企业的发展受到很大限制。相比较而言，在高度集中的计划经济体制的“规范”下，企业的风险性较小，创业者所承担的决策风险性也较小。企业发展快慢和兴衰与否，都几乎不影响企业运行和创业者个人利益，诸如级别、工资、职务和名誉等。在我国确立建设社会主义市场经济体制的改革目标后，企业产权和经营权诸方面的改革加快，企业在市场经济运行机制下将逐渐成为决策主体、执行主体和利益主体，同时也必须承担决策风险。竞争是市场经济的特征之一，竞争使许多企业保持迅速发展的蓬勃生机，使许多创业者如鱼得水、左右逢源；竞争也使一些企业发展缓慢以致破产倒闭，使一些创业者败下阵来。这种通过竞争而优胜劣汰的法则，造就了一个充满生机与活力的现代企业制度，同时也使创业风险性增加。

### 3. 新时期创业的机会增多

俗话说，机会与风险同在，困难与希望并存。对创业而言，有创业风险也就有创业机会，有创业的艰辛也就有成功的希望。市场经济运行机制，使创业者面临创业风险，同时也为创业者提供了前所未有的机会。市场经济作为资源合理配置的一种行之有效的形式，使创业者能够在一定约束条件下自主经营、自主配置企业资源；市场经济使企业及其创业者作为决策主体，能够决定自己的发展方向、发展规模、产品结构和经营策略等；市场经济是法治经济，使企业及其创业者的社会责任和行为受到规范，使其权益受到保护；市场经济运行机制使企业及其创业者处于相对公平的竞争，从而能发挥企业及其创业者的积极性、主动性和创造性，使其真正成为利益主体；市场经济体制与社会环境的相互适应，也为企业及其创业者提供了注册、融资、社会保障、信息咨询、生产经营和社会服务诸方面的便利条件。对于企业及其创业者来说，机会总是客观存在的，关键在于如何把握机会，而不是与其失之交臂。

### 4. 新时期对创业者素质有更高的要求

相对于其他经济形态而言，市场经济是迄今为止企业家能够产生和发挥作用的唯一经济形态，规范的市场竞争是产生企业家的基本条件，同时也激励企业家不断创业。现代市场经济及其企业制度，要求创业者具有特殊素质和能力，要求他们具有强烈的事业心、敬业精神和充分的背景知识，能面对激烈竞争的市场并承担风险，勇于开拓创新，眼光远大且富有实

干精神，有决策、管理和监督的领导才能，明确以一定约束条件下的利润最大化作为企业发展目标。创业是一个实践过程，也是一个学习过程，创业者在这个过程中逐渐向完整的个人发展。

### 5. 新时期的创业决策活动日益重要

在市场经济运行机制下，企业成为决策主体、执行主体和利益主体，创业者也享有充分的决策权，他们同时也要承担决策风险和决策失误的后果。由于创业的机会和风险客观存在，需要企业及其创业者面对瞬息万变的市场不断作出抉择，需要他们通过正确的决策把握企业发展的机会，尽可能降低市场风险，达到一定约束条件下利润最大化的企业发展目标。决策是企业行为的前提，决策失误是最大的失误。古今中外的企业发展史表明，决策对企业发展至关重要，成功的企业及其创业者在于决策的成功，失败的企业及其创业者在于决策的失败。在现代市场经济及其企业制度下，更强化了决策活动对企业及其创业者的重要性。

## 二、投资策划对创业的重要意义

创业作为一种社会活动和创业者行为，遵循最一般的投入产出规律。投资是经济发展的原动力，也是企业发展的原动力。现代企业及其创业者必须以追求一定约束条件下的利润最大化为发展目标，要实现这一目标必须进行投资活动，并将提高投资效益作为企业投资活动的出发点和归宿。在创业过

程中，投资活动是一项经常而普遍的企业行为，渗透了企业发展的日常经济活动之中。投资活动作为一种正常的企业行为，是一个包括决策、操作和收益的过程。决策是投资活动的起点和重要步骤，决策正确与否直接影响投资活动的效果。一项正确、成功的投资决策，能保证投资活动具有正确的前提，并必然导致企业获得投资效益，为企业的进一步发展奠定基础；一项错误、失败的投资决策，必然导致投资的损失，其结果或者是影响企业的正常发展和运行，或者是使企业大伤元气，陷于难以自拔的困境，甚至使企业濒于倒闭或夭折。可以说，一项又一项的投资决策及其效果，构成了企业发展兴衰的轨迹。

在创业过程中，要追求和达到一定约束条件下的利润最大化，就必须十分重视创业投资的成功率及其效益，以此作为企业持续、健康和稳定向前发展的保证。一般来说，企业投资指的是这样一种活动，即围绕达到一定约束条件下利润最大化的企业发展目标，力图将企业资源进行合理配置并在不同方案中作出抉择，以使企业资本得到合理而有效的运用。企业投资的“资”从狭义上理解仅指企业资金这一经济资源，从广义上理解则包括企业拥有的全部资源，是企业人、财、物、信誉等有形和无形资产的总和。在整个投资过程中，必须认真分析企业综合实力及其外部的社会环境，按照市场需求信息以及企业发展需要明确投资方向，把握投资机会，确定投资项目，拟定投资省、见效快、风险小、收益大的投资方案，并经过科学决策程序作出最终抉择，再认真组织实施。投资活动的这一系列操作程序通常称为投资决策。鉴于“选择”在决策定义中的关键词意义以及投资活动整个过程的复杂内容，我们采用“投

资策划”这一术语 因为“策划”的内涵和外延都比“决策”丰富。换言之，“投资策划”较之“投资决策”有更大的覆盖面。就企业投资活动而言，“策划”更符合投资活动整个过程的实际，也更能体现决策在投资活动中的重要性。企业投资策划具有对企业全部资源合理配置和运用的指导性特点，同时也具有导引企业全部资源合理配置和运用的方向性特点。企业投资策划是一项长期的、全方位的、连续的企业行为，既涉及到企业近期和远期的资源合理配置，又渗透了企业的全部经济活动。

在竞争性市场经济体制及其现代企业制度下，企业的投资背景发生了新变化，这些变化主要表现在投资主体的多元化、投资方式的多样化、投资目标的效益化、投资决策的科学化以及投资竞争的白炽化。面对投资背景的新变化，怎样运用有限的资源获取一定约束条件下的利润最大化，就成为每个创业者必须考虑的首要问题。创业投资策划比以往任何时期都显得重要，事关创业的成功与否，也直接影响企业的发展乃至企业的生死存亡。

### 三、创业者必须强化投资策划意识

在高度集中的计划经济体制下，企业并不是适应现代企业制度的“真正的企业”也不可能出现“真正的企业家”。在这种经济体制下，企业的投资策划权几乎完全被国家计划所取代，市场需求信息在很大程度上被行动指令所取代，企业不是决策主体和利益主体，企业经营者也不承担决策风险。因此，

企业不可能抉择投资方向，也似乎没有必要考虑投资效果，企业的投资策划形同虚设或可有可无，许多企业经营者对投资策划的认识仅限于经验阶段，甚至许多企业的经营者不知道企业投资策划为何物。如果说，在高度集中的计划经济体制下的企业及其创业者，可以不重视投资策划，可以不追求一定约束条件下的利润最大化，那么在改革开放的新时期，尤其是在竞争性市场经济体制及其现代企业制度的背景下，就不能不高度重视投资策划，就不能不追求一定约束条件下的利润最大化，就不能没有投资策划意识。伴随着现代企业制度的发展和市场体系的逐步完善，市场竞争日趋激烈和规范，企业的投资决策风险和经营风险不再由国家承担，而是由企业及其创业者自己承担。企业的投资方向和投资效果直接关系到企业的生存与发展，关系到企业利益共同体和企业家群体的直接利益。在追求一定约束条件下获取利润最大化的企业目标下，怎样合理配置和充分运用有限的企业资源得到最大的效益，现实地摆在每个创业者面前：怎样通过投资策划确保企业投资活动成功，也就成为每个创业者的首要任务。为了适应新时期创业和投资的特点，把握竞争性市场经济体制以及现代企业制度为创业者成长提供的机会，使企业盲目的“投资冲动”成为理性的投资行为，创业者必须强化投资策划意识，使投资策划成为自觉的行为。

## 第二篇

### 创业周期与投资策划

创业是一个动态的过程 这个过程包括企业的孕育期、发展期、成熟期和更新期 并周而复始地螺旋式向前发展。创业周期的不同发展时期具有不同的特点，在创业周期的不同发展时期 投资活动所面临的背景是不同的 因而投资取向、投资时机和投资规模亦不同。创业周期与投资活动的关系密切，投资策划必须与创业周期相适应。倘若投资策划与创业周期不适应 那么就可能出现创业过程的停滞 企业甚至可能一蹶不振 陷入绝境。

#### 一、企业发展周期及其特点

如同任何事物发展一样，企业发展或创业过程也客观存在孕育期、发展期、成熟期和更新期。从企业投资的角度分析，企业发展周期的每个时期都有不同的特点。

##### 1. 企业孕育期

在企业孕育期，企业尚未正式面世，创业刚刚开始，企业的发展只是处在蓝图之中，创业者拥有的资源非常有限。即使可能投资的数目不小，但往往缺乏企业经营的实践经验，缺乏一个现代企业所必需的管理及其规范，因而还谈不上企业的

综合实力。这个时期的主要任务是使企业尽快问世，并且为企业正式运行的各个环节做准备，包括企业组织结构、企业投资方向、企业经营策略、技术和项目选择、企业注册等各方面的准备。从创业的意义讲，企业孕育期的投资策划非常重要，也有很大的难度。一方面因为创业之初的投资直接影响企业的开局和以后的发展，可谓“万事开头难”；另一方面则因为可利用的资源极为有限，并且缺乏投资经验和管理规范。从企业发展史上看，许多过早夭折的企业往往因为先天不足，究其原因无非是企业孕育期的投资策划失败所致。

## 2. 企业发展期

在企业发展期，企业经历了面世之初的考验，已拥有一定的资源或可观的资源，也有自己的产品或某种面向社会的服务。企业的各个方面都在稳定地发展，企业的实践经验在不断积淀和升华，经营管理水平也在不断提高。此时，企业已有一定的规模，综合实力不断增强。这个时期的主要任务，是使企业按照一定约束条件下利润最大化目标尽快向前发展，把握投资机会，运用已有的资源获得更大的效益。此时，企业投资领域逐渐扩展，开始向多元化经营发展，力争占领更大的市场份额，同时也注意形成自己的特点，创造良好的企业形象。在企业发展期，投资的机会增多，投资策划的任务重，投资经验开始积淀和升华。

## 3. 企业成熟期

经过或长或短的企业发展期，企业逐渐趋于成熟，不仅拥

有丰富的资源，而且在企业经营管理诸方面达到自身空前的高水准。此时企业已有较大规模，综合实力较强，并逐渐形成了自己的特点。这个时期的主要任务是使企业持续、稳定地向前发展，形成向本领域纵深发展或多元化经营发展的格局，形成自己的企业文化。同时，企业具有较大的社会影响，具有良好的社会形象，并通过创新引导消费者需求趋向。在企业成熟期，由于企业综合实力增强，可供选择的投资机会多，间接投资和直接投资都有充分表现，且投资额较大，因而投资策划显得更为重要。在企业成熟期，通常已积累了投资经验，甚至在一定程度上形成了自己的投资管理规模。

#### 4. 企业更新期

企业进入成熟期后各方面日臻完善，此时既可能持续发展也易产生程度不一的惰性，这种惰性会对企业进一步的发展形成障碍。伴随着产品兴衰周期、产业生长周期以及市场的剧烈变化，处于更新期的企业必须进行组织结构、经营管理、投资方向诸方面的开拓创新，以顺利进入企业发展的新循环。否则，在激烈的市场竞争中企业将出现“逆水行舟，不进则退”的局面。企业更新期的投资策划重在创新，尤其是要求对企业成熟期投资策划的创新。

按照著名经济学家熊彼得的学说，创新是现代经济学的精髓，创新是企业家精神，创新促使资源从旧的、过时的产业转向新的和更富有生产性的产业。一般来说，熊彼得所说的创新包括五个方面的具体内容：一是产品创新，即开发一种新的产品；二是生产方法创新，即采用一种新的生产方法；三是市

场创新 即开辟一个新的市场 四是原材料或半成品来源的创新，即控制原材料或半成品供应的一种新来源；五是组织创新，即实现任何一种工业的新组织。处于更新期的企业，必须通过多方面的创新来完成向新一轮发展的过渡。

对于创业者而言，创业可以从企业孕育期开始，也可以在企业的发展期、成熟期和更新期进行，因而创业是一个永无止境的过程，创业始终贯穿企业发展的过程。

## 二、企业发展周期与产品寿命周期、 产业成长周期

企业通常要隶属于一定的产业，并向社会提供自己的产品或服务。企业发展周期与产品寿命周期、产业成长周期密切相关，都对企业投资活动产生影响。

### 产品寿命周期

产品寿命周期反映了产品发展的周期性规律。企业发展周期覆盖了产品寿命周期。对产品寿命周期有不同的划分方法，一般将其分为产品投入期、产品成长期、产品成熟期和 product 衰退期，每个时期都有不同的特点。在产品投入期，产品设计尚未完全定型，基本上没有订单所反映的市场需求，而且在小批量试产过程中的成本较高。这个时期投资的优点和缺点主要是：容易率先抢占市场，并为以后发展奠定基础，但投资风险大，且暂时无利可图。在产品投入期，要求企业加速产品定型和扩大批量生产，同时引导消费需求。在产品成长期，产

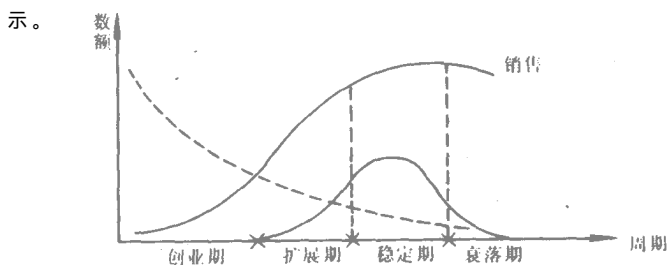
品设计和生产均已定型，市场需求启动，产品销售增长率迅速提高，出现利润。这个时期投资的优点和缺点主要是：容易获得利润而导致少数竞争者出现，如果行动迟缓，部分市场份额将被竞争者夺走。在产品成长期，要求企业迅速扩大生产规模，迅速占领市场，并反映出自己的生产和经营特点。在产品成熟期，由于利润多而使竞争者增多，市场趋于饱和且竞争激烈，销售增长缓慢。这个时期投资的优点和缺点主要是：营销和产品开发费用低廉，获利颇丰，但作为后进入投资者在激烈的市场竞争中易处于劣势，且获利期相对较短。在产品成熟期要求企业努力提高产品质量和企业信誉，以自己的特色和实力争夺市场份额。在产品衰退期，产品销售停止增长乃至出现负增长，利润也相应减小，甚至可能出现亏损，竞争者的陆续退出使市场竞争趋于缓和。这个时期企业的投资通常有两个方面：一是企业转产，投资开发新产品；二是努力降低现有产品成本，开发系列产品或使产品升级换代，增加产品功能，以延长产品的寿命。

处于企业发展周期不同时期的企业，在产品寿命周期不同时期的投资选择是不同的。在产品成长期和产品成熟期投资多，在产品投入期投资较多，在产品衰退期投资较少。

## 2. 产业成长周期

尽管企业能够跨越产品壁垒进行多元化经营，但通常主要隶属于某一产业或某几个产业，而不可能覆盖所有产业。产业成长周期反映了产业发展的客观规律，与企业发展周期也密切相关。一般将产业成长周期分为创业期、扩展期、稳定期

和衰落期。在产业成长周期的不同时期，企业进入的数量、投资的利润以及风险是不同的。在产业创业期，企业进入的数量很少，风险大且无利润可言，但却有可能拓展市场。在产业扩展期，企业进入的数量增多，竞争激烈且风险大，经过优胜劣汰使适者生存且利润增加。在产业稳定期，企业进入的数量减少或出现负增长，生产技术成熟，市场稳定且风险减小，利润达到最大值后开始减少。在产业衰落期，企业纷纷退出，市场需求下降，销售和利润呈下降趋势，此时的风险较小。产业进入衰落期，并不意味着产业行将就木、消失殆尽，在一定约束条件下有可能重新复苏，一些所谓“夕阳产业”重现生机就是典型的个例。如世界性石油危机曾一度使石油价格暴涨，石油输出国喜形于色，同时使长期不景气的煤矿采掘业重现生机。产业成长周期不同时期对应的销售及利润情况，如图(2.1)所示。



图(2.1)

值得指出的是，这种产业成长周期有很大局限性，仅适用于部分行业。尽管如此，但它仍有实用和参考价值，并反映出与企业发展周期的关系。

### 三、企业发展周期与投资取向

企业投资取向是在企业发展的某一时期选择投资方向。企业投资取向与企业总体战略的发展方向密切相关，它们既有紧密的联系又有明显的区别。一般来说，企业投资取向服从于企业总体发展战略，但又不等同于企业总体战略的发展方向。企业总体发展战略决定了企业经营领域、技术选择及其水平、产品发展方向，从而规定了企业投资取向的范围，但它并不具体规定企业某时某刻的投资取向，即在某时期投入哪些企业资源，在哪些方面投资并获取利润。在市场经济运行机制下，企业投资取向遵循资源合理配置和流动的一般规律。以资金为例，企业应选择资金利润率最高的投资方向，资金总是从社会需求量小的商品或服务，向社会需求量大的商品或服务流动；资金总是从技术落后的生产过程中解脱出来，向技术先进的生产过程流动；资金总是从资金利率低的企业，向资金利润率高的企业流动；资金利润率若高于利息率，资金就流向企业，资金利润率一时低于利息率时，资金就会暂时流向银行。

从企业发展周期与投资取向的关系看，在企业发展周期的不同时期，投资的背景不一样，投资取向也是不同的。企业投资必须量力而行，必须符合企业的实际，必须以企业的综合实力为基础。如果以企业综合实力强弱作为分类参照系，那么处于孕育期至发展期的企业综合实力弱，而处于发展期至成熟期的企业综合实力较强，处于成熟期至更新期的企业综合实力强。企业综合实力的强弱，在很大程度上决定企业投资取

向、投资形式和投资规模。对于综合实力弱的企业来说，它们往往是发展历史不长或发展缓慢的企业，尽管企业战略规划蓝图宏伟，但从战术上首先要解决生存问题，然后才能现实地考虑发展问题。因此，在非常有限的资源状况下，这类企业的投资领域受到限制，只能慎重寻找投资机会，在投资取向上尽可能避免较大的风险，并力求投资回收快，确保可观的利润，尽快完成初始积累以求进一步发展。为了改变企业综合实力弱的状况，这类企业除了进行产品或服务投资，还往往注重旨在提高企业管理水平、职工素质和企业信誉的投资。对于综合实力较强的企业来说，它们往往具有一定的发展基础和规模，力图扩大企业的再生产，使企业加速发展，提高企业的综合实力。因此，在已有一定资源积累的状况下，这类企业的投资领域相对较宽，往往根据已有的基础的特点，选择有利的投资方向，寻找投资良机，通常选择内涵方向的投资，即侧重于企业内部资源、技术和营销的投资“练好”内功”。对于综合实力强的企业来说，它们往往具有很好的发展基础和较大规模，尤其是拥有丰富的资源，因而在投资取向上有较大的自由度，在投资领域中可进行充分选择，在投资规模上注重经济规模。这类企业基于雄厚的资本，通常根据企业发展总体目标的定位来投资，除了选择内涵方向的投资，而且在很大程度上选择外延方向的投资，或者围绕一种中心产品、一项中心技术、一个中心市场投资，逐步形成纵向一体化的经济规模；或者通过相对分散的投资进入不同行业和市场，形成多元化经营格局。这类企业往往面向国际市场，以直接投资方式参与国际市场竞争。

企业综合实力强弱原则上可以对应企业发展周期，但企

业综合实力与投资取向的对应关系不是绝对的，而是一种出现概率大小的相对关系。之所以是相对的，一是因为企业综合实力内含的指标很多，企业综合实力“弱”、“较强”和“强”只是一种模糊的概念，一种粗线条的描述；二是因为企业投资主体是以创业者为代表，其综合素质以及对投资机会的理性或超理性把握，在很大程度上决定了投资效果。这样就给综合实力大不相同的企业提供了一些共同的机会，尤其是给综合实力弱和较强的企业提供了迅速发展的机会。由此，可以解释为什么会有一些名不见经传的企业异军突起，为什么会有一些企业能够超常规“神速”发展起来。如美国微软件公司（Microsoft）原为一个默默无闻的企业，其老板是一个 20 岁出头的年轻人比尔·盖茨。因该公司处于迅速发展的软件产业，并把握了国际商用机器公司（IBM）提供的一次机会，投资研制个人电脑的操作系统获得成功。微软件公司推出的微软盘操作系统 MS-DOS 被定为个人电脑的通用标准，世界上的微电脑生产厂家为其产品能与 IBM 电脑兼容，都不得不采用它。此后，微软件公司又推出比 MS-DOS 更优越的 Windows 软件，再次畅销世界。据统计，90 年代初在世界上使用的 1.4 亿台微电脑中，绝大多数都使用微软件公司的产品。作为成功的创业者，盖茨使美国微软件企业集团闻名于世界，他个人则成为电脑业的新霸主之一，也是当今美国最富有者之一——估计拥有资产在 90 亿美元左右。这一事例表明，即使是一个综合实力并不强的企业，只要能把握投资机会，充分利用自己的资源创新，也能够干成一番惊天动地的事业，使企业迅速发展起来。这一事例也表明，投资策划对企业及其创业者的重要作

用。

企业发展周期的各个时期具有不同的特点，并且与企业综合实力有一种大致对应的关系。对于一个发展中的企业来说，不同发展时期的投资取向有所不同或有所侧重。企业的投资方向分类有多种方法，最常见的是按投资对象及其过程分为直接投资和间接投资，前者也称为实物投资或经济投资，如企业直接经营投资、企业固定资产投资、企业流动资金投资、企业房地产投资、企业承包投资、企业租赁投资、企业兼并与收购投资、企业收藏品投资等；后者也称为金融投资或财务投资，如企业股票投资、企业债券投资、企业期货投资、企业期权投资、企业保险投资、企业贷款投资、企业信托投资、企业储蓄投资等。尽管有这么多可供选择的投资方向，但在企业发展过程中的实际投资取向，往往只是其中一部分或者一小部分，对于占企业总数 90% 以上的中小企业来说，尤其如此。企业发展史说明，在企业发展的不同时期，处在同一时期的企业具有大致的综合实力，这种综合实力状况往往决定了它们可能集中地选择某些投资方向，这是一种概率统计的说法。但是，这并不意味着综合实力强的企业在所有投资方向都能大获成功；也不意味着综合实力弱的企业只能选择某些投资方向（如企业直接经营投资、企业固定资产投资和企业保险投资等），而一定不能选择某些投资方向（如企业股票投资、企业期货投资和企业收藏品投资等），因为很容易从企业发展史上找到反例。投资取向的成功，关键在于对各种投资方向及其特点的把握，在于对投资机会的把握，而这些都需要慎密的投资策划活动来实现。