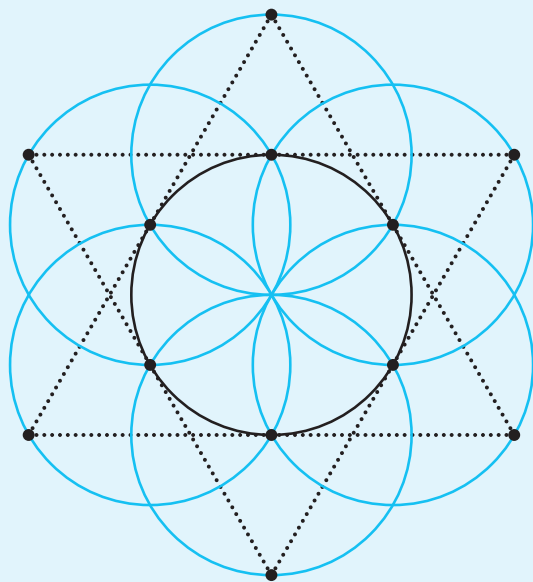


高等职业教育财经商贸系列创新教材

工学结合、校企合作系列教材



中小企业创立 与经营管理

ZHONG-XIAOQIYE CHUANGLI YU JINGYING GUANLI

主编 蒋沁燕 孙春和 李亚琦



北京邮电大学出版社
www.buptpress.com

★ 服务热线: 400-615-1233

★ 配套精品教学资料包

★ www.huatengedu.com.cn

中小企业 创立与经营管理

ZHONGXIAOQIYE CHUANGLI YU JINGYING GUANLI

策划编辑: 张海红

责任编辑: 张海红

封面设计: 刘文东

ISBN 978-7-5635-7034-8



定价: 55.00元

内 容 简 介

本书按照“项目导向、任务引领”的指导思想,以中小企业创立、经营管理过程为主线进行整体规划,围绕中小企业的特点,设计了中小企业的创立、中小企业的战略管理、中小企业的经营管理和中小企业的风险管理四部分内容,具体包括创立企业的筹备工作、创立手续的办理、中小企业的环境分析、中小企业组织结构设计及组织变革管理、企业战略的确定、人力资源管理、市场营销实务、财务管理实务、客户关系管理、中小企业外部风险管理、中小企业内部风险管理等 11 个项目,荟萃了近年来中小企业管理领域重要的、新的研究成果,以具体训练项目为途径培养学生的综合职业能力。

本书既可作为高等职业教育工商管理类专业的教材,也可作为企业培训教材和企业管理人员的自学参考用书。

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业创立与经营管理 / 蒋沁燕, 孙春和, 李亚琦主编. --北京: 北京邮电大学出版社, 2023. 9
ISBN 978-7-5635-7034-8

I. ①中… II. ①蒋… ②孙… ③李… III. ①中小企业—企业经营管理 IV. ①F276.3

中国国家版本馆 CIP 数据核字 (2023) 第 183925 号

策划编辑: 张海红 责任编辑: 张海红 封面设计: 刘文东

出版发行: 北京邮电大学出版社

社 址: 北京市海淀区西土城路 10 号

邮政编码: 100876

发 行 部: 电话: 010-62282185 传真: 010-62283578

E-mail: publish@bupt.edu.cn

经 销: 各地新华书店

印 刷: 天津创先河普业印刷有限公司

开 本: 787 mm×1 092 mm 1/16

印 张: 14.5 插页 1

字 数: 300 千字

版 次: 2023 年 9 月第 1 版

印 次: 2023 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5635-7034-8

定 价: 55.00 元

· 如有印装质量问题, 请与北京邮电大学出版社发行部联系 ·

服务电话: 400-615-1233

党的二十大报告对中小企业发展做出重要部署,明确指出“支持中小微企业发展”,“支持专精特新企业发展”,“营造有利于科技型中小微企业成长的良好环境”。中小企业是实施大众创业、万众创新的重要载体,在增加就业,促进经济增长、科技创新与社会和谐稳定等方面具有不可替代的作用,对国民经济和社会发展具有重要的战略意义。改革开放 40 多年来,我国中小企业异军突起,发展迅猛,新技术、新产业、新业态、新模式层出不穷,在面临发展机遇的同时还必须面对管理上的严峻挑战,这就使得中小企业对管理的要求也越来越高。传统意义上的技术工人已不再是中小企业最急需的人才,取而代之的是受过高等教育或职业培训的技能型、视野开阔和具有创新思维的人才。

工商管理类专业人才除应具备专业知识与技能外,还应具备人文综合素质,包括优秀的思想品德、较强的社会责任感、良好的职业道德和敬业精神、健康的体魄、良好的心理素质、较强的团队合作意识与吃苦耐劳精神、较强的环境适应能力和抗压能力,以及知法守法、自信乐观、积极进取、诚实守信的人格品质等。因此,培养德智体美劳全面发展、适应全面建设社会主义现代化国家要求的高素质技能型人才已成为高等职业教育改革的重要任务。为完成这项重要的改革任务,我们必须落实立德树人根本任务,不断探索课程教学改革,实现对学生的价值引导、精神滋养与人格培育。

本书贯彻《国家职业教育改革实施方案》精神,结合“三教”(教师、教材、教法)改革要求,按照“立德树人,德技兼修”的指导思想,采用项目—任务式编写方式,注重实践性、应用性和操作性,注重讲述实用知识和技能。

本书具有以下特色。

1. 德技兼容,知行合一

本书将育才与育人相结合,将思想政治教育、劳动教育、创新创业教育、道德品质教育、法治教育等融入教学内容中,并设计了“探讨与交流”“法治小天地”等栏目,以期实现立德树人的育人目标。

2. 产教融合,强化实践

本书邀请企业管理人员唐建生(中铁快运股份有限公司南宁分公司)全程参与设计和编审,在充分考虑企业实际工作的前提下设计项目,将各个项目按照工作内容设计为若干个任务,坚持学、做一体化,强调“边学边做、以做促学”。每个项目都在最后设置了“职业技能强化”栏目,以最大限度地强化学生的实践能力。

3. 活页式设计, 讲练结合

本书采用活页式设计, 注重学习与训练相结合, 采取以学生为中心的课堂教学模式, 充分调动学生的学习主动性和积极性, 突出培养学生的实践能力和任务思维。每个项目包括学习目标(知识目标、技能目标、素质目标)、案例导入、任务清单、核心知识、知识框架、课后思考、职业技能强化等栏目, 以激发学生的学习兴趣, 启发学生的思想。

4. 资源多样, 拓宽视野

本书配套了丰富的数字资源, 包括视频、彩图、教学 PPT、教学案例、知识拓展及习题等, 实现了多媒体资源和传统纸质教材的一体化, 各种资源以二维码的形式插入本书的相应位置。本书利用多媒体技术和互联网技术提供了不受时空限制、资源丰富的学习平台, 同时也有助于教师推进信息化教学改革, 更好地实现线上线下相结合的教学模式。

本书具体内容及建议学时见下表。

教学内容		建议学时	
		理论学时	实践学时
中小企业的创立	项目一 创立企业的筹备工作	2	2
	项目二 创立手续的办理	2	2
中小企业的战略管理	项目三 中小企业的环境分析	2	2
	项目四 中小企业组织结构设计与组织变革管理	2	2
	项目五 企业战略的确定	2	2
中小企业的经营管理	项目六 人力资源管理	2	4
	项目七 市场营销实务	2	4
	项目八 财务管理实务	2	2
	项目九 客户关系管理	2	2
中小企业的风险管理	项目十 中小企业外部风险管理	2	2
	项目十一 中小企业内部风险管理	2	2
小计		22	26
总学时		48	

本书由广西生态工程职业技术学院蒋沁燕、孙春和、李亚琦任主编,许家、吕律、唐晓丽、孔涛、吴诗宇、潘小磊、唐建生参与了编写。具体编写分工如下:项目一由孙春和编写,项目二由蒋沁燕、李亚琦编写,项目三由许家编写,项目四由蒋沁燕、吕律编写,项目五和项目十一由蒋沁燕编写,项目六由唐晓丽编写,项目七由孔涛编写,项目八由吴诗宇编写,项目九由潘小磊编写,项目十由蒋沁燕、唐建生编写。蒋沁燕负责统稿。编者在编写本书的过程中参考了相关文献,并得到了不少同行和优秀企业的指导,在此对相关文献的作者和给予指导的同行表示万分感谢!

由于编者水平有限,书中难免存在不足之处,恳请广大读者批评指正,提出宝贵的意见或建议,以便我们修订时完善。

编者

Contents

目 录

项目一 创立企业的筹备工作 1

知识目标	1
技能目标	1
素质目标	1
任务一 初识中小企业	2
任务二 培养创业者的素质	6
任务三 寻找创业机会	9
任务四 评估创业机会的可行性	13
任务五 撰写创业计划书	17
职业技能强化	21

项目二 创立手续的办理 22

知识目标	22
技能目标	22
素质目标	22
任务一 选择企业创建模式	23
任务二 确定组织形式	29
任务三 选择经营地点	33
任务四 取名并设计标志	37
任务五 完成登记注册	40
职业技能强化	45

项目三 中小企业的环境分析 47

知识目标	47
技能目标	47
素质目标	47
任务一 分析企业的宏观环境	48
任务二 分析企业的产业环境	51

任务三 分析企业的竞争环境	55
任务四 分析企业的内部环境	59
职业技能强化	65

项目四 中小企业组织结构设计 with 组织变革管理 68

知识目标	68
技能目标	68
素质目标	68
任务一 设计企业的组织结构	69
任务二 管理企业的组织变革	80
职业技能强化	84

项目五 企业战略的确定 86

知识目标	86
技能目标	86
素质目标	86
任务一 确定企业的竞争战略	87
任务二 确定企业的发展战略	92
职业技能强化	98

项目六 人力资源管理 100

知识目标	100
技能目标	100
素质目标	100
任务一 招聘与配置员工	101
任务二 培训与开发员工	106
任务三 做好绩效管理	111
任务四 做好薪酬福利管理	115
任务五 建设企业文化	119
职业技能强化	123

项目七 市场营销实务 126

知识目标	126
技能目标	126
素质目标	126
任务一 做好市场营销调研	127
任务二 了解市场细分、目标市场选择与市场定位	131
任务三 制定产品策略	136
任务四 制定定价策略	140
任务五 制定分销渠道策略	144
任务六 制定促销组合策略	148
职业技能强化	156

项目八 财务管理实务 158

知识目标	158
技能目标	158
素质目标	158
任务一 编制预算	159
任务二 完成筹资	163
任务三 控制成本	166
任务四 管理存货	169
任务五 筹划税务	173
任务六 分配利润	181
职业技能强化	184

项目九 客户关系管理 187

知识目标	187
技能目标	187
素质目标	187
任务一 开发客户	188
任务二 维护客户	197
职业技能强化	200

项目十 中小企业外部风险管理 202

知识目标	202
技能目标	202
素质目标	202
任务一 认知外部风险	203
任务二 应对企业的外部风险	207
职业技能强化	210

项目十一 中小企业内部风险管理 212

知识目标	212
技能目标	212
素质目标	212
任务一 认知内部风险	213
任务二 应对企业的内部风险	217
职业技能强化	222

参考文献 223



项目一

创立企业的筹备工作

【知识目标】

- 掌握中小企业的概念、特点、发展趋势；
- 掌握发现创业机会的能力；
- 掌握评估创业机会的方法；
- 掌握创业计划书的基本结构和撰写原则。

【技能目标】

- 学会分析自己是否具备创业的基本素质；
- 能够列出创业计划书大纲,并撰写创业计划书。

【素质目标】

- 具有热爱所学专业、爱岗敬业的精神；
- 具有胜任管理工作的良好业务素质和身心素质；
- 具备团队合作意识和团队合作能力。



案例导入

财经快递——专门为学生而设的快递公司

高校学生的很多快递只能被送到学校门口,而学生从宿舍到学校门口取快递一般至少要20分钟,这招致有些学生因耽误时间而不高兴。某高校财经专业的学生小陈发现这一情况后,便想怎样才能改变这种情况,能够让同学们在更灵活的时间段便捷地取快递呢?小陈经过深思熟虑后,联系了几个志同道合的朋友商议在校内开办一家校园快递公司。经过几个月的精心准备,小陈和他的合作伙伴们在校园里开了一家快递公司——“财经快递”。

这是一家专门为方便学生取快递而开设的公司,他们与杭州一家规模较大的快递公司达成协议,专门负责校内快递的揽发和派送,而学校则专门给他们配备了一间仓库。有了这家快递公司,学生的快递到了,“财经快递”公司会有专人打电话通知学生,学生则可以随时到该公司的仓库去取,一下子方便了许多。

思考:

1. 小陈的创业机会来自哪里?
2. 小陈身上具有哪些创业者需要具备的素质?

任务一 初识中小企业

任务清单

子任务 1: 组队。6~8人一组,确定队长、队名,了解彼此擅长的事项后进行分工,完成表 1-1(后续各子任务可沿用此分工)。

表 1-1 小组分工表

队长:

队名:

组 员	分 工

子任务 2: 调查与访问。以小组为单位,实地调查与访问一家中小型企业。在调查与访问前先确定调查与访问主题,制订调查与访问计划方案,完成表 1-2。

表 1-2 项目一任务一调查与访问计划方案

企业名称	
调查与访问主题	
调查与访问方案	

子任务 3: 调查与访问结束后,各小组进行成果汇报。教师与所有小组共同对各小组的表现进行评估打分,汇报内容主要包括以下几个方面。

(1) 简述企业的经营管理情况(包括企业的名称、地址、规模、经营内容、经营模式等)。

(2) 简述企业的经营特色和企业经营管理过程中遇到的困难及问题。

(3) 你认为该企业未来的发展方向是什么? 有哪些好的发展机会?

其他需要说明的事项:

核心知识

中小企业概述

一、企业的概念、特征和类型

(一) 企业的概念

企业是以营利为目的,直接组合和运用生产要素,从事商品生产、流通或提供服务等经营活动,为满足社会需要依法进行自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展的法人实体和市场竞争主体。

(二) 企业的特征

- (1) 从事商品生产、流通或提供服务等经营活动的基本经济组织(职业特征)。
- (2) 自主经营、自负盈亏的经济实体(行为特征)。

(三) 企业的类型

企业的类型如表 1-3 所示。

表 1-3 企业的类型

划分标准	类 型
生产资料所有制形式	国有企业、集体企业、私营企业、“三资”企业、混合所有制企业
生产要素所占比重	劳动密集型企业、技术密集型企业、知识密集型企业
企业规模	特大型企业、大型企业、中型企业、小型企业
组织形式	单厂、多厂、公司和企业集团
法律形式	自然人企业、法人企业

【课堂提问】

我们经常听到或使用“企业”“公司”这样的词语,请思考“企业”和“公司”有什么区别和联系。

二、中小企业的概念

中小企业不是一个绝对的概念,而是一个与大企业相对的概念。从理论上讲,中小企业一般是指规模较小的或处于成长阶段的企业,包括规模在规定标准以下的法人企业和自然人企业。“中小企业”一词的关键是“中小”,“中小”是规模概念,企业的规模可以通过企业的生产要素和经营水平的状况反映出来。从世界各国的实践看,衡量企业规模的标准主要是企业雇用人数、企业资产和企业销售(经营)收入。

三、中小企业的特点

（一）数量多,比重大,分布广

中小企业广泛分布于国民经济的各个领域,从简单的加工、服务行业,逐步介入电子、精密仪器、机械化工等技术要求较高的行业。

（二）产出规模小,资本与技术构成低,与大企业差距悬殊

(1)中小企业虽然在数量上占有绝对优势,但在规模、资金、技术、市场占有率等方面与大企业有较大差距,这是中小企业的一个共同特点,也是中小企业在竞争中的劣势。

(2)中小企业的生产规模一般较小,资本构成一般较低,生产设备落后,工艺技术水平低,影响产品的市场竞争力;管理人员和生产者的素质也相对较低。另外,中小企业所占市场份额小,在国民经济中不如大企业那样起决定性的主导作用。

（三）机动灵活,生命力顽强

由于设备简单,所需资金少,从业人员少,因而开业容易,便于投产和经营,相较于大企业而言,较为灵活机动。一般中小企业资金周转速度快,易于适应多变的经济环境,可以根据市场供求变化随时调整经营活动,及时满足市场需求。

（四）竞争力较弱,受市场和外部冲击的影响较大

中小企业生产规模和资本积累处于劣势,产品和技术往往属于模仿性质,生产率低,技术开发能力差,平均寿命短。中小企业由于自身客观因素的制约而在竞争中处于劣势,在经济衰退时期更易遭受打击。

（五）经营领域广,形式多样

和大企业相比,中小企业受资产专用性和沉没成本的影响小,即其生产经营的机会成本较小,可根据市场的变化迅速进行调整。因此,中小企业经营手段灵活多样,经营领域广,适应性强。

四、中小企业的发展趋势

（一）向自动化、信息化、数据化方向发展

随着自动化机器人在生产部门应用、计算机在会计部门应用、计算机辅助销售程序在销售部门应用的不断加强,中小企业的管理正发生着巨大的变化。

（二）向个性化、柔性化、分散化方向发展

中小企业通过生产管理技术等多方面的创新,已经形成比较先进和稳定的计算机应用系统。生产管理技术和软件的发展和完善,使中小企业生产的个性化、柔性化、分散化水平大大提高。

（三）向连锁经营发展

连锁经营是小商业企业发展的出路。连锁经营正成为国内外企业,尤其是小商业企业寻求迅速复制式发展,实现低风险、低成本扩张,实现品牌、服务、信息共享优势的重要选择。

（四）向专业化发展

我国提出要支持中小微企业发展,支持“专精特新”中小企业发展,营造有利于科技型中

小微企业成长的良好环境,这就为中小企业的发展指明了方向。

(五) 向国际化发展

国外中小企业开始越来越多地走进中国市场,我国的中小企业面临国际化的大趋势。中小企业要抓住当前的机遇,大力发展外向型经济,提高产品的外向度,同时加快招商引资步伐,进一步拓宽合资、合作渠道。

(六) 向虚拟经营发展

网络供应链联盟的组织形式可以减轻中小企业资金短缺、技术落后和人力资源严重不足的负面影响,有利于把有限的资源集中于一种商品的专业化生产上。

任务二 培养创业者的素质



任务清单

以小组为单位,阅读比亚迪创始人王传福的创业经历,收集相关资料,完成子任务4。

子任务4:小组讨论后,回答如下问题。

(1)你认为王传福有哪些创业特质?

(2)比亚迪新能源汽车火爆全球,你认为这与创业者的素质有关吗?请简要分析。



案例

王传福的创业经历

讨论记录

核心知识

创业者必备的素质

创业者的素质是指创业者自身具备的基本条件和相对稳定的个性特征。尽管成功的创业者千差万别,但实际上这一群体有一些共同的特征。

一、创业者应培养并具备的基本素质

一些学者和相关机构通过对成功的自营企业主和企业家进行调查与分析,发现创业者应培养并具备以下几个方面的基本素质。

(一) 心理素质

所谓心理素质,是指创业者的心理条件,包括自我意识、性格、气质、情感等心理构成要素。创业者应具备的心理素质具体体现在以下几点。

(1)具有强烈的创业意识和成功的欲望。要想取得创业的成功,创业者必须具备自我实现、追求成功的强烈的创业意识。强烈的创业意识能够帮助创业者克服创业道路上的各种艰难险阻。

(2)具有敢于承担风险、勇于拼搏的精神。在市场经济大潮中,机会与风险并存,只要从事创业活动,就会有风险。创业的范围和规模越大,取得的成就越大,伴随的风险也越大,需要承受风险的心理负担也就越重。所以一旦立志创业,就必须有胆有识、敢于实践、敢冒风险。

(3)具有自信、自强、独立、自主的品质。创业是面向未知领域的探险,只有相信自己有能力、有条件去开创未来的事业,才能够成为创业的成功者。同时,要有自己的见解和主张,自主行为,即在行动上很少受他人影响和支配。

(4)具有坚持不懈、不屈不挠、持之以恒的意志。创业不是一朝一夕的事,而是一个长久的过程,需要创业者有百折不挠、坚持不懈的毅力和意志以及持之以恒的进取心。

(5)正直、诚信是创业者必备的品质。讲信誉、守诺言,言行一致,身体力行的创业者才能凝聚人心,赢得更多顾客及合作者的信任和支持。

(二) 身体素质

创业者所需的身体素质包括身体健康、体力充沛、精力旺盛、思路敏捷。创立及经营企业是艰苦而又复杂的工作,创业者工作繁忙,工作时间长,压力大,如果身体不好,则必然力不从心,难以承受创业重任。

(三) 知识素质

创业者的知识素质对创业成功起着举足轻重的作用。在如今知识大爆炸的信息时代,创业单靠热情、拼劲儿是远远不够的,并且只有单方面的知识也是不行的,创业者必须具有复合型的知识或者一专多能的知识结构。

1. 专业技术知识

创业者无论从事什么行业,都要熟练掌握相关专业知

从未接触过的专业。无论通过什么渠道获取知识,都需牢牢掌握并熟练应用。

2. 行业领域知识

创业者拥有专业技术知识是必不可少的,但又是远远不够的,还需掌握所在领域的相关知识,甚至了解整个行业的发展态势并能及时感知。企业经营活动的复杂性要求创业者成为一个有广博知识的多面手。

3. 经济和管理方面的相关知识

创业者无论是生产产品还是提供服务,都需要通过市场来运行。即使在产品开发、生产和销售过程中,也会用到经济知识。此外,要想企业高速、有效运转,创业者掌握管理学方面的知识是必不可少的。经济和管理方面的相关知识涉及创业活动的方方面面。创业者需要掌握现代化的管理知识和必要的经济知识,从而优化、配置、利用各种资源。因此,创业者熟悉经济知识和市场运行规律是十分重要的。

(四) 能力素质

创业者至少应具备如下几种能力。

1. 创新能力

创新是创业的灵魂和关键,没有创新的创业只能是一种没有前途和后劲的重复。

2. 决策能力

创业者如同战场上的指挥员,需要有感召力和果断的决策力。市场瞬息万变,需要创业者总揽全局,审时度势,根据市场变化做出科学决策。

3. 预见能力

当今市场千变万化,机会和风险并存,要想抓住机会,必须“先知先觉”,要有敏锐的洞察力和预见能力。只有走在市场前头,才能获得丰厚的回报。独树一帜的预见能力是创业者战胜竞争对手的法宝。

4. 应变能力

商海变幻莫测,创业者需要具备较强的应变能力。创业者要善于准确把握形势,能够在千变万化的形势中把握基本恒定的东西,沉着冷静、灵活机动。

5. 学习能力

在科技快速发展的今天,创业者必须具备很强的学习意识和学习能力,只有这样,才能紧跟时代步伐,把握消费需求,提供市场需要的产品及服务。

6. 管理能力

企业经营的成功离不开成功的企业管理,创业者创业成功的关键在于对成功管理方法的掌握。管理能力包括自我管理能力和团队管理能力以及绩效管理能力和创新能力等。

7. 人际交往能力

创业的过程也是人与人交往的过程,所以创业者必须具备良好的人际交往能力,能够较好地处理组织内外部关系,包括正确处理上下级关系,与有业务往来的其他



微课

创业者必备的
素质

相关企业保持友好、亲密的关系等。

探讨与交流

中国国际“互联网+”大学生创新创业大赛旨在深化高等学校创新创业教育改革，激发大学生的创造力，培养造就“大众创业、万众创新”的主力军；推动赛事成果转化，促进“互联网+”新业态形成，服务经济提质增效升级；以创新引领创业、创业带动就业，推动高校毕业生更高质量创业就业。你认为参加中国国际“互联网+”大学生创新创业大赛需要具备哪些条件？该如何提升自己来满足这些条件？

二、创业者提升素质的途径

在实际工作中，并不是要求创业者必须完全具备以上几种素质才能创业，但创业者要有在创业过程中不断提升自己素质的自觉性和实际行动。

创业者提升素质的途径如下。

（一）学习

创业者要不断优化自身的知识结构，通过自我学习、参加培训等，借助各种有利资源及网络资源广泛学习各类创业知识，如管理、经济、营销、法律等方面的知识，打破专业壁垒。创业者还要积极参加创业实践活动，加强与企业人物、行业精英、成功企业人士等的沟通交流，了解他们的创业历史，听取他们对市场的认识，从而增强创业信心。

（二）合作

一般来说，创业者不可能具备创立与经营企业的所有技能，创业者可以和那些具备自己没有的技能的人合作开创企业，或者招聘那些具备自己所需要技能的员工和顾问。



在线测试

探讨与交流

创业者的素质培养与国家提出的“五育并举”有什么联系？创业者应如何提升素质？

任务三 寻找创业机会

任务清单

子任务 5: 调研与讨论。以小组为单位，对学校周边市场环境进行调研，了解、分析市场需求并讨论自己身边有哪些合适的创业机会。

讨论记录

子任务 6: 讨论完毕, 组长代表小组成员发言。

核心知识

识别创业机会

创业是发现市场需求, 寻找创业机会, 通过创立、经营企业满足这种需求的活动。创业需要机会, 可以说机会无时不在、无处不在。机会要靠发现, 要想在茫茫的市场经济大潮中寻找合适的创业机会, 创业者需要具备一定的素质并掌握发现创业机会的方法。

一、创业机会的概念

创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会, 创业者据此可以为消费者提供有价值的产品或服务, 并使自身获益。

二、创业机会的特征

1. 普遍性

凡是有市场、有经营的地方, 客观上就存在着创业机会。

2. 适时性

创业机会存在于一定的时空范围内, 随着产生创业机会的客观条件的变化, 创业机会也会相应地消逝和流失。

3. 风险性

机会往往与风险并存, 所以在发现创业机会的同时也需要考虑风险。

三、创业机会的来源

(一) 消费者面临的问题

创业的根本目的是满足消费者需求, 而消费者需求在得到满足前就是问题。寻找创业

机会的一条重要途径是善于发现和体会自己和他人需求方面的问题或生活中的难处。例如,双职工家庭,没有时间照顾小孩,于是有了家庭托儿所。这就是把问题转化为创业机会的成功例子。

小案例

问题与机会——一体两面

湖北荆州一名经销商刚创业时只有7万元资本,面临两难选择:找大厂家代理,大厂家早已有代理商;找小厂家代理,小厂家给自己的支持力度不够。

后来,他发现一个现象,有些经销商规模大到一定程度后会与厂家发生矛盾。比如,厂家要重点推广的产品,经销商不愿意主推,二者产生矛盾。于是,他把目光放到厂家推广压力大,经销商认为是“鸡肋”的产品上,把大经销商不愿做的“鸡肋”产品拿过来进行主推。

当这名经销商把“鸡肋”产品做成功后,厂家认为他能把“鸡肋”产品做成功,那么其他产品也能够做得很好,于是干脆把所有产品都交给他做。就这样,一个规模很小、资金不足的经销商竟然一个一个拿下了大厂家的代理权。

分析与讨论:

案例中的这名经销商是如何把问题转化为商机的?

(二) 市场环境的变化

创业机会大多产生于不断变化的市场环境,市场环境变化了,市场需求、市场结构必然发生变化,这些变化包括产业结构变动、消费结构升级、城市化加速、人口结构变化、价值观与生活形态变化、政策变化、居民收入水平变化、贸易全球化趋势等诸方面。例如,居民收入水平提高,家用轿车的拥有量将会不断增加,这就会派生出汽车销售、修理、配件、清洁、装潢,以及二手车交易、陪驾等诸多创业机会。

(三) 创造发明

创造发明提供了新产品、新服务,更好地满足了市场需求,同时也带来了创业机会。例如,随着计算机的诞生,计算机维修、软件开发、计算机操作培训、图文制作、信息服务、网上开店等创业机会随之而来。

(四) 新知识、新技术的产生

新知识、新技术的产生会带来许多创业机会。例如,随着互联网技术的发展,很多人可以通过开设网店进行创业。

(五) 竞争

创业机会无处不在,如果创业者能弥补竞争对手的缺陷和不足,这也将成为创业机会。看看周围的公司,你能比他们更快、更可靠、更低价地提供产品或服务吗?你能做得更好吗?若能,你也许就找到了创业机会。

(六) 消费者的差异

创业机会不能从全部消费者身上去找,因为消费者的共同需求容易被识别和满足,基本

上很难再找到突破口。实际上,每个人的需求都是有差异的,如果时常关注某些人的日常生活和工作,就会从中发现一些机会。因此,在寻找机会时,应对消费者按照不同的标准进行分类,如政府职员、农民、教师等,认真研究各类人员的需求特点,机会自现。

四、培养发现创业机会的能力

发现创业机会不是一件容易的事情,对创业者来说,发现创业机会的能力也是创业必备的素质之一。创业机会可能在创业者最熟悉的班级、校园、城市中,也可能蕴藏在创业者擅长的专业、兴趣、经验中。创业者要多留意生活中的细节,这样会有意想不到的收获。



微课
创业机会的
来源

(一) 培养市场调研的习惯

对市场机遇的发现和捕捉离不开对市场信息的把握和处理。发现创业机会的关键是深入市场进行调研,了解市场供求状况、变化趋势,考察消费者的需求是否得到满足,注意观察竞争对手的长处与不足等。

(二) 多看、多听、多想

俗话说,见多识广,识多路广。每个人的知识、经验、思维以及对市场的了解不可能达到面面俱到的程度,多看、多听、多想能广泛获取信息,及时从别人的知识、经验、想法中汲取有益的东西,从而增加发现机会的可能性和概率。

(三) 锻炼独特的思维

机会往往是被少数人抓住的。只有克服从众心理和传统的习惯思维模式,才能发现和抓住被别人忽视或遗忘的机会。要以超前的意识把握机遇,要发扬敢闯敢试、敢为天下先的精神,只有这样,才能及时认识和把握国际国内市场提供的良机。

(四) 用积极的心态发现创业机会

有一些人将创业点子的产生归因于机缘凑巧,所谓“无心插柳柳成荫”。但是,创意只是冰山的一角,没有平日的用心耕耘,机缘也不会如此凑巧地出现。如果暂时还没发现机会或抓住机会,不要怨天尤人,先想一想自己的态度是否积极,思想观念、思维方式是否正确。

小案例

“棒极了”

牛仔裤的发明者是犹太人李维·施特劳斯(Levi Strauss)。当初他跟着一大批人去美国西部淘金,途中被一条大河拦住了去路,许多人感到愤怒,但施特劳斯却说“棒极了”。他设法租了一条船为想过河的人摆渡,结果赚了不少钱。不久摆渡的生意被人抢走了。施特劳斯却又说“棒极了”。因为采矿工作很累,工人很容易出汗,需要大量补充水,所以饮用水很紧张。于是别人采矿他卖水,又赚了不少钱。后来卖水的生意又被抢走了,他又说“棒极了”。因为采矿时工人跪在地上,裤子的膝盖部分特别容易磨破,而矿区里有许多被人丢弃的帆布帐篷,他就把这些旧帐篷收集起来洗干净并做成裤子,销量很好,“牛仔裤”就是这样诞生的。

施特劳斯将问题当作机会,最终实现了致富梦想,得益于他有一种乐观、开朗的积极心态。

分析与讨论:

积极的心态对创业有什么作用?

任务四 评估创业机会的可行性

任务清单

以小组为单位,选用定性和定量的评价方法,对任务三中各个小组发现的创业机会的可行性进行评估,完成子任务7和子任务8。

子任务7:小组讨论,做好记录。

讨论记录

子任务8:讨论完毕,组长代表小组成员发言。

核心知识

评估创业机会

评估创业机会是否具有可行性,一是要分析自己是否能够把握创业机会,评价自己与机会的匹配情况,二是要从大量“貌似创业机会”的机会中发现真正的创业机会,三是要从数个

真正的创业机会中发现最具有价值的创业机会。

一、优质创业机会的特征

优质创业机会一般具有以下几个方面的特征。

- (1)能吸引消费者。
- (2)创业者能够获得利用该机会所需的关键资源。
- (3)能在创业者的商业环境中行得通。
- (4)创业者不会被锁定在“刚性的创业路径”上,而是可以中途调整创业的“技术路径”。
- (5)其商业风险是明朗的,且至少有部分创业者能够承受相应的风险。

二、创业机会的评价标准

只有符合一定标准且符合创业者能力和目标的创业机会才具有价值。创业者要以客观公正的心态,按照一定的标准对创业机会的可行性进行客观评价。创业机会的具体评价标准有以下几点。

(一) 盈利时间

有价值的创业机会,其项目要在两年内实现盈亏平衡或者取得正现金流。因为大多数创业者资源有限,能支撑的时间不长,其他投资者和团队成员也没有这么长时间的耐心。因此,创业机会获得盈利的时间越短越好。

(二) 市场规模和结构

只有足够大的市场规模才可以支撑企业长期生存与发展。创业者若进入一个规模较大且处于不断发展中的市场,即使只占有很小的市场份额,也能够生存下来。

(三) 资金需要量

需要过多资金的创业机会,对普通创业者尤其是大学生创业者而言是缺乏吸引力的。需要较少或者中等资金量的创业机会才是比较有价值的。创业者要根据自己的资金实力和可以动用的资源来评估创业机会,对超出能力范围的不应考虑。

(四) 投资收益

创业的营利性目标要求创业机会会有较为合理的赢利能力,包括较高的毛利率和市场增长率。毛利率高说明创业项目的获利能力强,市场增长率高表明市场的发展潜力大,投资报酬率高。一般情况下,年投资收益率在25%以上的创业机会是较有价值的;而年投资收益率低于15%的,难以对创业者和投资者产生吸引力。

(五) 成本结构

较低的成本才能带来较大的竞争优势,使创业机会具有较高的价值。低成本优势或者来自技术和工艺的改进以及管理的优化,或者来自规模化,创业机会如果有这些方面的特质,则对创业者来说是非常有利的。

(六) 进入障碍

资源、政策、市场准入等限制都可能成为进入市场的障碍。若创业机会面临较大的市场进入障碍,那就不是有价值的创业机会。

（七）退出机制

具备比较理想的获利和退出机制,才便于创业者和投资者获取资金及实现收益。没有退出机制的创业机会是缺乏吸引力的。

（八）致命缺陷

创业机会不应该有致命缺陷,存在一个或多个致命缺陷的创业机会是没有价值的。

（九）商业模式

“现代管理学之父”彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾预言,21世纪的竞争是商业模式的竞争。商业模式作为产品、服务和信息流的一个体系架构,要能够说明各种不同的参与者及他们的角色,各种参与者的潜在利益,以及企业收入的来源。虽然创业者在机会识别阶段难以设计出完整的商业模式,但是对商业模式设计必须事先加以论证。

三、创业机会的评价方法

（一）定性评价方法

(1)霍华德·史蒂文森(Howard Stevenson)等人认为对创业机会的充分评价需要考虑以下几个重要问题。

- ①机会的大小、存在的时间跨度和随时间成长的速度等。
- ②潜在的利润是否足够弥补资本、时间和机会成本的投资,带来令人满意的收益。
- ③机会是否开辟了额外的多样化或综合的商业机会选择。
- ④在可能的障碍面前,收益是否会持久。
- ⑤产品或服务是否真正满足了目标市场的真实需求。

(2)段特·隆杰内克(Dwight Longenecker)提出了评价创业机会的五项基本标准。

- ①对产品有明确界定的市场需求,推出的时机也是恰当的。
- ②投资的项目必须拥有持久的竞争优势。
- ③投资必须具有一定程度的高回报率,从而允许投资存在一些失误。
- ④创业者和机会之间必须相互适合。
- ⑤机会不存在致命缺陷。

（二）定量评价方法

以下是一些简便的定量评价创业机会的方法。

1. 标准打分矩阵法

标准打分矩阵法选择对创业机会成功有重要影响的因素,并由专家小组对每一个因素进行极好(3分)、好(2分)、一般(1分)三个等级打分,最后求出每个因素在各个创业机会下的加权平均分,从而可以对不同的创业机会进行比较。

标准打分矩阵示例如表 1-4 所示,其中列出了一项技术型机会的 10 项主要的评价因素,在实际使用时,可以根据具体情况选择其中的全部或者部分因素进行评价。

表 1-4 标准打分矩阵示例——技术型机会

标 准	专家评分			
	极好(3分)	好(2分)	一般(1分)	加权平均分
易操作性				
质量和易维护性				
市场接受程度				
增加资本的能力				
投资回报情况				
专利权状况				
市场的大小				
制造的简单性				
口碑传播力				
成长的潜力				

2. 温斯丁豪斯法

温斯丁豪斯法实际上是计算和比较各个机会的优先级。机会优先级可利用下面的公式进行计算：

$$\text{机会优先级} = \frac{\text{技术成功率} \times \text{商业成功率} \times (\text{价格} - \text{成本}) \times \text{投资生命周期}}{\text{总成本}}$$

在该公式中,技术成功率和商业成功率以百分比表示(0~100%),价格为预订的单位产品价格,成本以单位产品成本计算,投资生命周期是指可以预期的年均销售数保持不变的年限,总成本是指预期的所有投入,包括研究、设计、制造和营销等费用。对于不同的创业机会,将具体数值代入公式计算,机会的优先级越高,该机会越有可能成功。这种方法在从多个机会中选择最优机会时较为有效。

3. 贝蒂选择因素法

在贝蒂选择因素法中,通过对 11 个选择因素的设定来对创业机会进行评价,如表 1-5 所示。如果某个创业机会只符合其中的 6 个或者更少的因素,那么这个创业机会很可能不可取;如果某个创业机会符合其中的 7 个或者 7 个以上的因素,那么这个创业机会将大有希望。

表 1-5 贝蒂选择因素法

序 号	选择因素	是/否
1	现阶段是否只有你一个人发现了这个创业机会?	
2	初始的产品生产成本是否可以接受?	
3	初始的市场开发成本是否可以接受?	
4	产品是否具有高利润回报的潜力?	

续表

序号	选择因素	是/否
5	是否可以预期产品投放市场和达到盈亏平衡点的时间?	
6	潜在的市场是否巨大?	
7	你的产品是不是高速增长的产品家族中的第一个成员?	
8	你是否拥有一些现成的初始用户?	
9	是否可以预期产品的开发成本和开发周期?	
10	是否处于一个成长中的行业?	
11	金融界是否能够理解你的产品和顾客对它的需求?	

在实际进行创业机会评价时,可以将以上评价方法适当综合起来运用,也可以延伸,将其更加广泛地应用于对创业企业的分析和研究。

任务五 撰写创业计划书

任务清单

以小组为单位,为任务四中各个小组评价并选择的创业机会撰写一份创业计划书。具体完成子任务 9、子任务 10、子任务 11。

子任务 9: 小组讨论,确定创业计划书的整体框架。

讨论记录

子任务 10: 撰写创业计划书。

子任务 11: 创业计划书完成后,以小组为单位在课堂上进行展示。

核心知识

创业计划书概述



微课
成功的创业计划书应具备的特点

一、创业计划书的概念

创业计划书也称“商业计划书”，是由创业者准备的一份书面计划材料，用以描述创办一个新企业所有相关的要素。创业计划书是企业创立与经营的指南，也是吸引投资者和优秀人才加盟的重要工具。撰写创业计划书的目的主要有两个：一是吸引外部资源，包括资金、人才等；二是厘清思路，明确方向、目标，凝聚人心。

小案例

没有创业计划书的创业

某顾问公司目前经营的主要产品有支票打印、信封打印、理财、小秘书等企业管理软件。公司创建之初主要经营媒体公关业务。公司创始人钟先生坦言，当时他没有撰写一份很完整的创业计划书，但没有创业计划书并不意味着不进行前期的思考和准备，创业者在企业创建初期要对自己有清醒的认识。创业之前，他一直在积累资金、经验和客户资源。做了多年记者的钟先生对媒体运作有深入了解，于是确立了自己的优势。“我认为在创办企业前只要考虑三个问题，即资金层面的问题、业务层面的问题及发展的问题，但不一定要有完整的、成文的创业方案。”

经营6年后，公司正式转型为软件企业，除了自行开发一些小型软件外，还代理和销售其他大中型软件。

“对大多数企业来说，初创时期不一定需要一份非常完备的创业方案。我看到浙江的许多企业，创业初期就类似于小作坊，但创业者就大胆地开始干了。这也是一种创业模式。”钟先生说，“企业要上台阶，扩大规模，就需要改变一些东西。一些原始的、本能的管理方式，比如言语沟通，无法继续满足企业的需要，这个时候就需要有书面的东西出现。”

分析与讨论：

1. 在创办企业前，钟先生没有撰写一份完备的创业计划书，你觉得这是一种最佳选择吗？
2. 在创办企业前，钟先生除了考虑案例中所提出的三个问题外，还需要考虑哪些问题？

二、创业计划书的基本结构

创业计划书通常由封面(标题页)、保密要求、目录、摘要、正文(综述)和附录六部分组成。

（一）封面

封面(标题页)可以放一张企业的项目或产品彩图,但需留出足够的版面排列以下内容:创业计划书编号、公司名称、项目名称、项目单位、地址、电话、传真、电子邮箱、联系人、日期等。

（二）保密要求

保密要求可放在标题页,也可放在次页,主要内容是要求投资方妥善保管创业计划书,未经融资企业同意,不得向第三方公开创业计划书涉及的商业秘密。

（三）目录

目录是正文的索引。目录中要标明各部分内容及页码,要注意确认目录与内容的一致性。

（四）摘要

摘要是对整个创业计划书的概括,目的在于用最简练的语言将创业计划书的核心、要点、特色展现出来,吸引阅读者仔细阅读全部内容。因此,摘要一定要简练,应从正文中摘录出阅读者最关心的问题,比如公司(项目)的基本情况,公司(项目)的能力及局限性,公司(项目)的营销策略、财务战略等。

（五）正文

正文(综述)是创业计划书的主体部分,要分别从公司(项目)的基本情况、经营管理团队、产品/服务、技术与开发、行业及市场预测、营销策略、经营管理策略、融资计划、财务预测、风险控制等方面进行介绍,撰写者要对其中各项内容展开说明,尽可能考虑周全且条理清晰。

（六）附录

附录是对整个创业计划书起补充和说明作用的内容,需要把证明创业项目的各种参考资料、数据分析情况和各种资质呈现出来,以供阅读者参考和更为清晰地理解创业项目。

三、创业计划书的撰写原则

在撰写创业计划书时应遵循如下基本原则。

（一）简明扼要

撰写创业计划书的目的是获得投资,或向合作者展示企业的发展思路。因此,在撰写创业计划书时要开门见山地切入主题,用朴实、简洁的语言描述创业想法,不要过多地叙述与主题无关的内容。

（二）层次清晰

撰写创业计划书最好的方法是将计划书分成几个层次,赋予每个层次明确的主题,一些详细的计算过程或分析步骤可以放在计划书的附录中。这样可以让阅读者尽快掌握创业计划书的基本要点,了解支持创业主题成立的要素。

（三）客观公正

创业计划书应实事求是,体现项目的真实情况,包括可能面临的风险。创业者一定要从

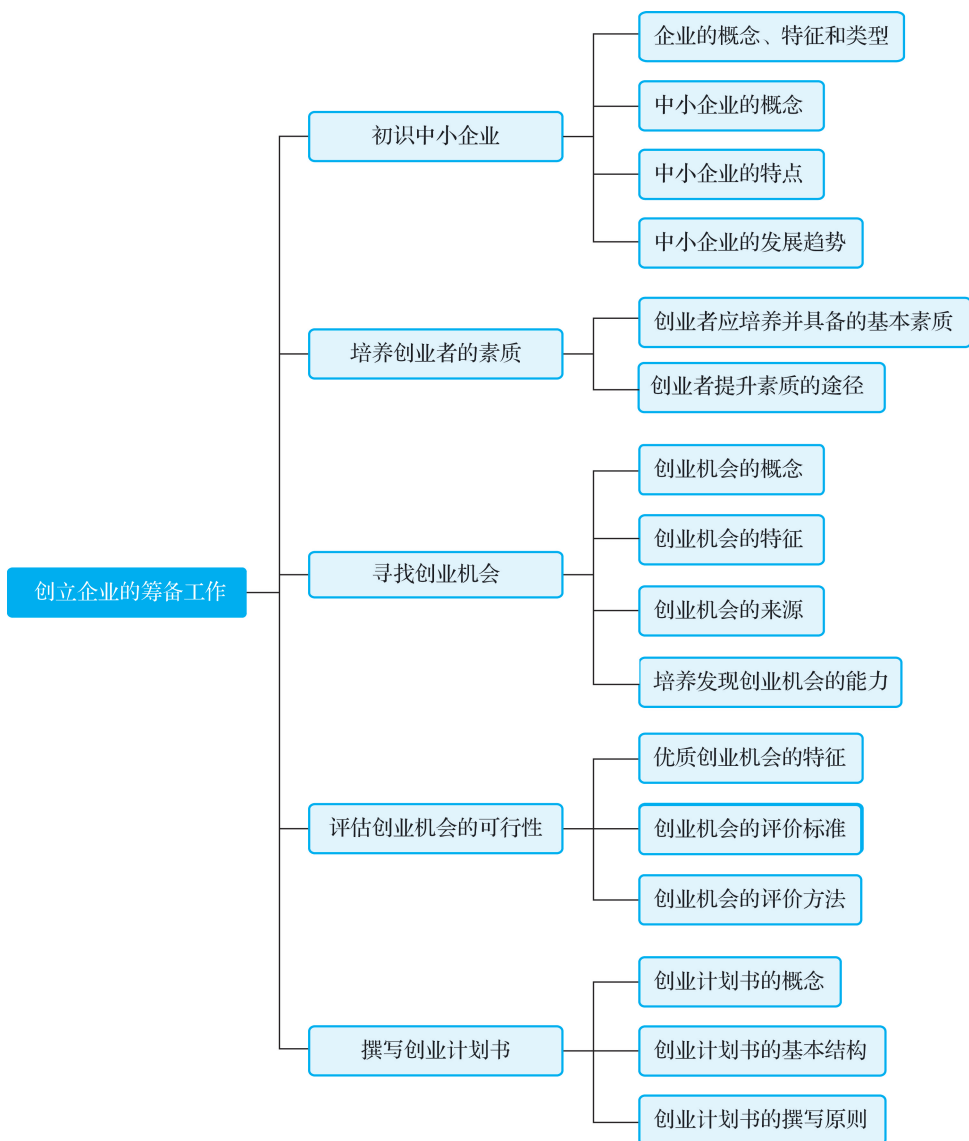
客观实际出发,明确指出市场机会、竞争威胁、潜在风险等,不夸大市场机会。尤其是创立计划书中出现的数据、案例要客观、真实,并尽量以具体资料为依据,切勿主观臆造。

(四) 资料翔实

如果没有翔实的第一手资料,创业者很难在撰写创业计划书时做到有理有据,也就很难打动投资者。撰写计划前应充分进行资料准备,包括市场调查报告、财务数据分析、具体运营案例、行业基本情况等。



知识框架



课后思考

1. 目前我国中小企业的发展趋势是怎样的?
2. 创业者提升素质的途径有哪些?
3. 如何培养发现创业机会的能力?
4. 如何快速评价创业机会的可行性?
5. 创业计划书的主要内容是什么?



职业技能强化

实训: 案例分析

【案例】 梁伯强,广东中山圣雅伦有限公司董事长,中国“隐形冠军”形象代言人。被誉为“指甲钳大王”的梁伯强,当初决定生产指甲钳竟是因为时任国务院总理的一句话。

1998年底,梁伯强在看报纸时发现了一篇名为《话说指甲钳》的文章,就是这篇文章让梁伯强的命运从此改变。文章中写道,时任国务院总理在会见全国轻工集体企业第五届职工代表大会代表时说:“要盯住市场缺口找出路,比如指甲钳子,我没用过好的指甲钳子,我们生产的指甲钳子,剪了几天就剪不动指甲了。”总理以小小的指甲钳为例,要求轻工企业努力提高产品质量,开发新产品。梁伯强从这句话中发现了指甲钳的商机。

梁伯强通过调查发现,全球指甲钳每年的产值达60多亿元,其中1/3的产值是只有5家工厂的韩国创造的。中国有500多家生产指甲钳的企业,营业额却只有20亿元左右。从数量上来对比,韩国的5家主要企业加上十几家配套企业就可以和中国的500多家企业打个平手,这种反差令梁伯强非常吃惊。

梁伯强心动了,他兴致勃勃地开始对全国市场进行考察。经过考察,梁伯强意外地发现很多生产指甲钳的工厂已经倒闭了。如果中国真有20亿元的市场份额,那么为什么几个大厂会倒闭呢?一方面,零售市场都被外国品牌占据,国内老厂不断倒闭;另一方面,批发市场群雄逐鹿,竞争激烈。抱着试试看的心态,梁伯强的公司生产出第一批指甲钳。没想到产品还没正式面世,就有几千万的订单找上门,这坚定了他把指甲钳做下去的决心。

【问题】 梁伯强发现的是创业机会吗?怎样才能发现创业机会?如何评价创业机会的价值?
