

大学生创业实务

刘 政 喻金平 主编

华南理工大学出版社

· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

大学生创业实务 / 刘政, 喻金平主编. — 广州: 华南理工大学出版社, 2005. 1
ISBN 7 - 5623 - 2176 - 0

. 大... . 刘... 喻... . 大学生 - 职业选择 - 基本知识 IV. G647. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 141146 号

总 发 行: 华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学 17 号楼, 邮编 510640)

发行部电话: 020 - 87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: scut 202@scut.edu.cn http: //www.scutpress.com

责任编辑: 黄丽谊

印 刷 者: 广东省阳江市教育印务公司

开 本: 787×1092 1/16 印张: 15.5 字数: 390 千

版 次: 2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

印 数: 1 ~ 5 000 册

定 价: 25.00 元

版权所有 盗版必究

前 言

随着知识经济的兴起和全球经济一体化进程的加快，世界各国在经济领域的竞争越来越激烈，全球范围内的创业热潮一浪高过一浪。培养适应知识经济的创新人才，实施素质教育是根本。

创业作为对专业知识、市场意识、管理能力、分析能力、创新精神、意志品质的综合考验，将成为素质教育的重要载体。对大学生来说，创业有助于充分发展个性、拓展知识面、强化素质修养、增强创新意识和培养实践能力。尽管最终的创业行为可能与大多数人无缘，但创业不应仅是少数精英分子的事，创业精神和创业能力是每一个大学生都应当重视并加以培养的。正因为这一原因，创业已不仅是大学生们的行动，以开发和提高创业基本素质为目标的创业教育也逐步成为高等教育的核心内容之一。

本书从介绍创业背景、创业理论、创业环境、创业者素质、不同发展阶段创业企业管理等几个方面入手，帮助大学生全方位了解创业、正确理解创业、理智对待创业、积极参与创业，以使大学生全面掌握创业的基本知识和基本技能。此外，书中还列举了大量的国内外大学生创业的经典案例，既有成功的典范，又有失败的经验教训，注重培养和提高大学生创业技能和实战能力。本书既可作为文、法、理、工、医、农、林等各类大专院校的教材，又可作为社会各界有志于创业人士的参考资料。

本书由刘政、喻金平主编。其中第一章由刘政编写，第二章由刘飞飞编写，第三章由刘小生编写，第四章、第五章及附录由喻金平编写，第六章由陈富生编写，第七章由罗家国编写。

由于编者水平所限，书中缺点、错误在所难免，恳请读者批评指正。

编 者

2004年11月于江西理工大学

目 录

第一章 概 论.....	1
第一节 知识经济.....	1
第二节 创业与创业者.....	9
第三节 创业者的素质要求.....	32
第四节 全球范围的创业热潮.....	39
第五节 我国大学生创业发展历程.....	42
第二章 创业环境.....	51
第一节 创业环境概述.....	51
第二节 创业环境的因素分析.....	53
第三节 我国大学生创业的法律环境.....	63
第四节 创业融资渠道——创业投资公司.....	69
第五节 中美大学生创业环境对比.....	70
第三章 创业准备.....	83
第一节 创业计划.....	83
第二节 创业团队.....	90
第三节 创业融资.....	93
第四章 创业企业组建.....	100
第一节 设立企业程序.....	100
第二节 个人独资企业的性质及其设立.....	104
第三节 合伙企业的性质及其设立.....	107
第四节 公司的性质及其设立.....	114
第五节 创业企业的形式选择.....	118
第五章 公司管理.....	120
第一节 战略管理.....	120
第二节 组织工作.....	125

第三节	人力资源管理	130
第四节	财务管理	137
第五节	市场营销管理	144
第六节	企业文化	150
第六章	不同发展阶段的企业经营战略	155
第一节	起步期的企业经营战略	155
第二节	成熟期的企业经营战略	160
第三节	衰退期的企业经营战略	166
第四节	再创业	168
第七章	大学生创业案例	176
第一节	要做就做大事情	176
第二节	本事都是磨出来的	183
第三节	学会深一脚浅一脚	187
第四节	一步一步扩大自己的势力	195
第五节	做事要先做人	200
第六节	成功不在快慢而在稳当	209
附录 1	中华人民共和国公司法	219
附录 2	境内企业申请到香港创业板上市审批与监管指引	240
参考文献	242

第一章 概 论

第一节 知识经济

人类历史进入 20 世纪 90 年代以来，知识、技术和信息对社会经济发展产生了越来越大的影响，美国微软公司比尔·盖茨的惊人崛起，让世人真正感受到知识巨人的威力。依靠知识资本迅速壮大并把公司业务蔓延到世界每个角落的微软公司，以跳跃式的发展模式，成为未来社会经济发展的典型代表。比尔·盖茨本人凭借知识这种无形资产，在极短的时间内发展成为世界首富，是人类经济发展史上的一个奇迹，它向世界宣告知识经济时代即将来临。人们把以比尔·盖茨为代表的软件知识产业的蓬勃兴起，作为当今知识经济时代开始形成的重要标志。

知识产业与传统产业有很大区别，以往世界富翁都是依靠自然资源，近一个世纪内主要与石油、钢铁、汽车制造等有关，通过对自然资源的拥有形成引人瞩目的企业形象，从而实现对世界财富的占有。可以看到，传统富翁在很大程度上有良好的家族经济背景，经过整个家族若干代人的不断积累，经过比较漫长的原始积累时期，在此基础上逐步扩大企业规模、经营范围，改造生产技术装备，不断占有更多的自然资源，最终占有巨额财富。知识型富翁则依靠自身知识的积累和创新，依靠自身的智慧、学识和创新能力，走出一条全新的发展经济之路。软件产业是信息业的核心，具有很高的科技含量，属于典型的知识经济，必将成为 21 世纪的主导性产业，把人类的经济活动带向一个崭新的领域。

一、知识经济的内涵

联合国世界经济合作发展组织把知识经济定义为：建立在知识和信息的生产、分配和使用基础上的经济。

国际经济合作与发展组织在《1996 年科学、技术和产业展望》的报告中指出：知识经济是指以知识（智力）资源的占有、配置、生产和使用（消费）为最重要的经济。该报告把人类迄今为止创造的知识分为四大形态：事实知识（know-what）、原理知识（know-why）、技能知识（know-how）和人力知识（know-who）。报告总结了 20 世纪 90 年代以来经合组织国家经济发展的轨迹，用统计数字具体说明了知识经济体系中的重大要素，包括科学与技术研究、信息和通讯技术、劳动力的技能素质等因素对经济增长的影响。据估计，经合组织主要成员国国内生产总值的 50% 以上是以知识为基础而产生的，这使人们越来越清楚地认识到知识是支撑经合组织国家经济增长的最重要因素。知识经济概念的形成是在较长时间的生产实践中发展而来的，因此可以认为是一个科学的概念。

为了进一步认识知识经济的特征，首先要弄清知识的基本特点：第一，知识的创造性与传递性。知识是创新智慧的表现，是人类文明进步的阶梯。知识遍布于人类的生产和生活的每个空间，无时不在推动历史的发展和人类文明的进步。知识是人脑不断创新的结果，创造力是生产力诸要素中最核心的要素。创造性的思维是人类与动物的最大区别，正

是人类特有的、主观能动的抽象思维活动，不断协调人与自然、人与社会，以及人与人之间的生存和发展关系。日本学者把知识经济又称为智慧经济，实质是对人的创造思维的进一步明确化。知识是人类改造客观的创造性反映，因此它有很大的使用价值。人类为了满足自身的生存和发展的需要，赋予知识较强的传递性，由一代人传向下一代人，由一个地域传递到另一地域。这种知识交流、传递和融合，必然加快文明进程。第二，知识的隐性与显性。知识是伴随着人的大脑和抽象思维能力的增强而不断发展的。早期的人类发展迟缓，思维能力偏低，创造能力不强，但隐性收益明显。知识形态主要以随意性的、半知半解的形式存在于人脑中，人与人之间无法交流与表达，主要靠在生产生活的实际中有意或无意地进行模仿。在现代社会，有些经验尚未系统化、信息化、成熟化，也往往表现出隐性特征。知识的显性化是指通过一定符号信息表现出来的知识，如口头语言、书面语言、图形、公式、密码、录音、录像、计算机软件等，都是传递知识的显性手段和方式。由隐性知识向显性知识发展，是知识进化的必然结果。第三，知识的直接性与间接性。直接性知识是人们在生产活动中亲自获得的经验、能力和知识；间接性知识主要指通过学习方式向他人获取的知识，这些知识是他人认识客观世界的经验总结，或者是他人形成的能力的传授。对于大多数人来说，掌握间接知识是极为重要的，因为人类在文明进步的过程中，积累了丰富的知识，只有在充分掌握已有知识的基础上，才能更好地运用知识，创造新的知识，不断丰富人类的知识宝库。第四，知识的无限性与有限性。人类发明创造的知识是无穷无尽的，人脑越发达，认识领域就越宽广。从宏观到微观，从自然到社会，从动物界到人类自身，知识的创造将是无限的；另一方面，人类个体自身的生命是有限的，因此，人一生中掌握的知识只是知识宝库中很微小的一部分。第五，知识的消费性与生产性。知识作为人们认识客观世界所形成的经验和能力，具有明显的消费特征，消费的目的是改善人们的生活水平和生存空间。所以，人们在不断创新知识的同时，又在不间断地消费知识。诚然，知识消费不同于物质消费，同一知识可以重复多次消费，在相同条件下消费具有永恒性。

知识创新是人类永无止境的实践活动，进入 20 世纪中期后，出现了“知识爆炸”现象，又称“知识激增”。这种现象突出反映了国际范围内知识创新的新趋势，正是这种“知识爆炸”现象的深入发展，引发了知识经济时代的到来。

美国未来学家约翰·奈斯比特在《大趋势——改变我们生活的十个新方向》中，提出了“信息社会”和“信息经济”，认为美国已完成“工业社会到信息社会”的转变，信息社会是“大量生产知识”的社会，“知识是我们经济社会的驱动力”，经济价值的增长是通过知识来实现的。他还特别引用了美国著名企业管理学家彼得·德鲁克的话：“知识生产力已成为生产力、竞争力和经济成就的关键因素。知识已成为最主要的工业，这个工业向经济提供生产所需要的重要中心资源。”奈斯比特强调：“在信息经济社会里，价值的增长不是通过劳动，而是通过知识实现的。劳动价值论诞生于工业经济的初期，必将被新的知识经济论所取代。”奈斯比特对知识的生产、知识的经济价值以及信息经济的阐述，把人们对知识的认识向知识经济理论推进了一大步，为 20 世纪 90 年代中后期知识经济理论的全面提出做出了积极的贡献。

二、推动知识经济的先导产业

人们对知识价值的认识经历了较长的历史时期，同样，带动整个经济进入知识经济时代的先导产业也经历了曲折的发展过程。

（一）微电子技术的发明

自工业革命以来，每个历史时期都有主要技术推动整个社会的发展。带动人类进入工业时代的主要是电力技术、钢铁技术、石油化工技术、矿藏开采技术等。信息技术则把人类推向知识经济的新时代。

1947年美国电话电报公司的约翰·巴丁（John Bardeen）、怀特·布莱顿（Walter Brattain）和威廉·肖克莱（William Shockley）制成了世界上第一支晶体管，使人类进入了以晶体管代替电子管的时代。1958年美国德克萨斯仪器公司的基尔比在一块半导体硅晶体上将电阻、电容等分立元件放在其中，制成第一块半导体集成电路。1959年美国仙童公司的诺伊斯制成平面半导体集成电路。1971年英特尔公司的霍夫把计算机中央处理器的功能集中在一块芯片上，再加上一个存储器和一个只读存储器，制成了世界上第一个微处理器。从1959年的一只晶体管仅包含一个元器件，到1967年达60个，1972年达1500个，再到1976年在5平方毫米大的硅片上集成27000个，到1978年达10万个以上，进入20世纪90年代中期后达1000万个，至此，电子工业进入了微电子时代。此后，人们对半导体技术的研究主要在材料物理属性方面，产品设计和制造完全属于在“硅上的知识创作”，充分体现了企业技术的创新性。

（二）计算机技术的发明

1944年美国国际部成立了EINAC计算机研究小组，1946年用18000只电子管制成了世界上第一台计算机。1958年美国IBM公司制成全部使用晶体管的计算机，运算速度比第一台提高了近百倍，标志着第二代计算机的诞生。20世纪60年代集成电路的研制成功，为第三代计算机的研制打下了基础。1964年IBM公司生产出IBM-360系列机，降低了成本，为普及电子计算机提供了方便。第四代计算机以大规模的集成电路作元件和存储器，使计算机向微型化和巨型化方向发展。第五代计算机的开发则是以人工智能和人工神经网络研究为核心，将把人类的智能推向新的台阶，它所体现的知识特性十分突出。目前，计算机的发展正在向网络化、多媒体化的方向延伸，建设信息高速公路，是经济发达国家政府和企业非常关注的问题。网络化、多媒体化的技术发展，将在社会和经济领域产生越来越大的经济效益。

（三）美国微软公司的经济奇迹

比尔·盖茨创办的微软公司是信息产业的骄傲，它以开发知识软件为主要生产活动，不仅反映出知识是一种资本和财富，重要的是展示了美国信息产业的发展速度和程度，预示着一种新的经济形式——知识经济时代正悄悄来临。早在20世纪60年代，美国经济学家舒尔茨就提出了人力资本理论，从个人经验、知识、教育和能力的角度分析，人力资本将对国家经济增长产生较大作用。今天以比尔·盖茨为代表的人力资本拥有者，正在实践这种预言。因此，也产生了一批以知识为财富的知识资本家。这种奇迹向人类庄严宣告，创造财富的力量已不在于机器、设备、人力、原料，而在于经验、知识、技术、智慧。据统计，国际经济合作组织主要成员国的国内生产总值的50%是以知识为基础而创造的。

1996年美国国民生产总值中的33%是由信息产业所贡献的。预计到2010年，经济发达国家将先后进入知识经济时代。

三、知识经济的生产要素

知识经济作为一种新兴的经济形态，它的生产要素与传统经济形态有较大的差别，我们不能按照工业经济的方式去看待知识经济，而应努力研究新问题。因此，加强知识经济要素构成的研究，是理论上亟待解决的任务。

关于知识经济概念共性的提法是以知识资源的占有、配置、生产和使用（消费）为最重要的经济。因此，探讨知识经济的生产要素要立足于概念的范畴属性，分析判断内在要素的关系。

（一）知识资源的占有方式

资源在任何经济形态下都是重要的生产要素，在农业社会形态下，对土地资源的占有量往往决定财富的多寡。由于生产结构单一，劳作方式简单，生产力水平较低，采取多种手段占有土地、山林、湖泊等自然资源，是积累财富的有效方式。工业社会对资源的认识有所提高，主要偏重于原材料、生产工具、资金等生产要素的占有，这是启动和发展工业经济的重要资源条件。知识经济则看中对知识的占有，包括对已有的知识科技成果的占有和对潜在知识（智能素质）的占有，可以是个体对知识的占有，也可以通过一定的合作关系，形成由企业或团体的占有。从根本上来说，知识占有权归属劳动者个人，知识价值实现的途径和方式则是多种多样的。因为潜在知识（智能因素）储存于人的大脑之中，不能分割出来或继承下去，已有知识受法律保护，生产者本人具有在法律许可范围内的自主权和合作权。

（二）知识资源的配置

知识经济的发展在很大程度上取决于知识资源的配置方式。因为个人对智力具有主动性的占有权，团体或企业需要以公正、恰当、合法的方式，通过对知识、智力进行有效地吸纳、集约，去开发有限的自然资源来创造新财富。用科技新发现、新发明替代工业经济依为命脉的、短缺的自然资源。就像信息科学技术的计算机芯片来自石头一样，用普通的、数量有限的自然资源，就能创造出极高的价值。因此，在知识经济的运行过程中，对知识、教育、智力、技术、专利的占有比工业经济中对稀缺自然资源的占有更重要。所以，国家对知识资源的配置要有相应的政策和法规，防止知识资源的外流。因为知识资源依附于人脑之中，不易从外在条件进行控制，每个高智商的人才都是国家的财富，不可轻视而放任自流。加强国家、地域、行业之间的知识和智力的合理配置，充分发挥特色效益，形成知识资源的占有、再生产和配置方式上的优势，以创造出更有效的财富。

（三）知识经济的产业结构

所谓知识经济的生产结构是指知识经济的产业结构，高技术产业是知识经济的主体产业，主要有信息生命科学技术、生命科学技术、新能源与可再生能源科学技术、新材料科学技术、海洋科学技术、空间科学技术、环境科学技术和科学（软科学）技术。高技术是一个发展的、动态的概念，随着知识经济产业的纵深发展，将会不断有新的高技术产生，按照国际科技工业园区的惯例，当传统技术的70%被新技术取代时，才能被创新为高技术。知识经济时代的主体产业是高技术，第一产业、第二产业将处在萎缩或缓慢发展

状态，以知识教育、信息服务为主的第三产业将有较大发展，产业结构具有明显的智力化和多极化特征。

（四）知识经济的消费

在知识经济形态下，社会消费除了一般日常生活消费外，消费过程中农业和工业产品成分相对降低，知识型产品的消费比例逐步提高。例如，在人们的食物中，基因农作物产品的成分大于传统农作物；在能源的利用上，太阳能、碳控热核聚变能的成分大于煤和石油；在交流活动中，信息网络终端多媒体的利用多于飞机、火车、汽车等工具。书、报、资料、信件、电话、电报、传真、电视、款项支付等信息，主要通过电脑进行传递，远程教育也将在一定程度上使学校进入家庭，家庭成员的消费行为有诸多内容可以在家庭中完成，甚至包括一些生产活动也可以在家中完成。这种消费行为必然促使社会化服务更加规范化、科学化和网络化，心理医生、情感交流、生命体育等方面的消费成为热门，知识化的消费成为主流。

（五）知识经济的生产投入

知识经济资本的主体是知识，资金投入已不再是资本的主要成分，资金消耗只是限定在相对较少的低价易耗、必要的自然资源和硬件设备，以及知识劳动者的报酬待遇上，这是不可缺少的企业生产成本，但与工业经济时代相比，这些因素在生产过程中的影响大大降低。正如比尔·盖茨的办公室一样，每人只有几平方米的空间和几台电脑，以及必要的一般性质的办公用品。诚然，高新技术的开发还是需要较大的经费投入，但是与工业经济相比较，资本特别是用于购置固定资产的资本在企业运行中的地位大大削弱了。资金主要是在流动方面产生作用，通过资金的流动信息，调节市场关系，控制生产与销售的平衡关系。

总之，知识经济形态下的生产要素与工业经济大不相同，经济理论需要重建模型，转变观念、思维方式和管理工作，创造适应未来的经济运营模式，发展未来经济。

四、知识经济的主要特征

对知识经济的预测，主要是根据技术经济、信息经济的发展态势，综合考虑新旧经济形态交替运行的内在要素，寻找其运动变化的共性特征。

（一）资产投入智力化

传统工业的资产投入以大量的资金、设备、土地、建筑物、原材料及劳动者的汇集为标志，这种形式称为有形资产，它说明了投资者的经济实力。知识经济条件下的资产投入不以资产的外在形式为主，在较少资金投入的情况下就能进行企业运作，也可在近乎无资金投入的情况下进行生产，决定生产效益的关键是智力投入的水平和智力开发的程度，这些无形资产的价值量决定了企业的竞争实力。无形资产以联系方式进行划分。同顾客有关的资产是客户名单、地址、联系方式、通讯方式、需求品种、供货时间等；同技术有关的资产如设计方案、公式、软件、专业、学历等；与合同有关的资产如转让合同、垄断加盟合同、供给合同、雇佣合同等；同知识产权有关的资产如著作权、执照、专利、商标权等。如果没有高水平的信息、知识、智力、管理因素的投入，就不能称之为高技术产业。进入20世纪90年代中后期，美国许多高技术企业的无形资产超过了总资产的60%。无形资产的升值将加倍推动经济增长，推动经济以跨越式而不是渐进式发展，知识的倍量占

有必然产生经济的高速运转和综合国力的增强。

(二) 产品形态知识化

工业经济时代的产品主要表现为原材料的堆积，如钢铁、木材、直观化的机械运转(动力)、自然能源的消耗(石油、煤炭、电力等)，让人感到笨重，不经济，不美观，并带来消费方面的诸多不便，如存放位置、环境污染、能源耗费、安全系数等，这些因素总在不时地影响人的生活和心理。知识经济形态下的产品多功能、低消耗、体积小、重量轻、品种多、寿命长、性能强、更新快、美感好，各种产品都是以高度的知识密集为特征的，都是知识创新的硕果，让人们在消费过程中感到舒适、实用和享受。

(三) 经济市场国际化

信息化的网络体系缩小了地域之间、国度之间的空间距离，航空、电话、电传、多媒体以及信息高速公路的发展，甚至未来网上银行的建立，将极大缩小由于空间因素造成的影响。通过电脑网络系统，可以同世界上任何一个销售市场或消费客户建立广泛而又实用的市场联系，人类的地球将显得如此渺小，地球也就成了“地球村”。当然，这里的市场不单纯指产品销售市场，还包括联营合作生产企业、市场信息沟通系统，以及资金流通方式。

(四) 生产效益高效化

企业的生产是以较少的资金投入，生产出效益较高的产品，通过知识的集约和创新，形成单位产品较高的价值。日本是一个自然资源十分贫乏的国家，自20世纪70年代确立以发展半导体行业、家用电器行业，依靠知识和技术高度密集的产品去占领国际消费市场的方针以来，国内资源贫乏的状况得到了缓解，且以极少的投入成本，赚取最大的利润。美国电脑业的崛起，更是说明了这一点。各国高新技术的发展均是站在知识的智力投资的角度，依靠科技进步，去获得最大的经济效益。

(五) 经济管理网络化

知识经济的管理决策是建立在信息化、科学化基础之上的。由于生产规模不断跨越地域或国度，管理者与被管理者、管理单位(总公司)与被管理单位(分公司)，不能靠直接的口头传达安排生产，不能直接深入生产车间进行检查指导。主体与管理客体之间的直接联系减少，主要依靠间接的信息化管理。通过构建“网上管理”体系和管理程序，利用数据化、系列化、内部程序化的组织系统，有效协调、控制生产的运作，包括较少的生产单位(可能是车间集体，或家庭个人)、规模化的分公司及集团化的总公司。管理的严密性、科学性最为重要，用较少的管理人员，调控庞大的生产组织，没有高效运转的机制是无法实现的。知识经济的发展必将推动社会组织形式的变迁，在世界各个地域将会以各种“科技工业园”的组织形式或相近组织进行辐射扩散，社会管理模式必将随之发生变化。

(六) 运作机制规律化

由于知识经济的生产智力化的特征明显，而无形化的知识因素容易引起众多的纠纷，因此也有人认为知识经济社会是一个打官司的社会，此话并非全无道理。基于这一点考虑，加强法制建设，加强知识产权保护，是知识经济社会发展的必然趋势。社会宏观控制机制、企业内部运行环节、劳动保护、人权利益、知识产权、合同制度等因素，都是需要强化约束和管理的机能。无论是政府决策还是企业决策都需以知识为基础，软科学(管理科学)将有极为广阔的运用前景，决策科学化的程度会伴随信息源的增加和信息的准确

性，不断提高决策的合理性和地位。规定制度、政策、法律作为信息化管理的重要行为规范准则，并施以经济的制约（奖励与惩罚）、法律的强制行为，引导并推动知识经济的软化特性与强硬控制协调发展。政府的职能逐步过渡到宏观调控方面，以间接手段把握社会和经济的整体运行，微观方面依靠宏观调控下的自主运作机制，保证知识经济社会的良性发展。

（七）知识创新经济化

知识不单纯是一种文化信息，更为重要的是一种企业信息、经济信息，企业创新信息就是潜在的经济资本，是财富的代名词。1998年，江泽民指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”每个国家、每个民族、每个企业都是在不断改革和创新中前进的。没有创新就会停滞徘徊，没有创新就会坐等淘汰。知识创新的实质就是创造新的生产力，它包括企业发展战略创新、产品结构创新、市场开拓创新、组织模式创新、材料来源创新，以及文化环境创新等等。技术创新是企业的核心问题。创新意识、创新思维、创新动机、创新机会、创新环境等因素，在创新活动中至关重要，它是技术创新的必要条件。知识经济必然要求经营者要有全新的价值观念，把人力资源的配置重点放在创新的突破口。

“知识就是力量”是人人皆知的一句名言。然而，在知识的价值没有形成广泛认可的情况下，这只能是一句空口号，只能作为一句名言，挂在墙上给人欣赏。这不是名人的错误，而是众人的愚昧所致。今天人们再去回味这句深刻的名言时，往往是带着崇敬和激动的心情。过去，进行知识创新的多半是知识分子，知识的创新价值往往以个人的喜好和兴趣为基点。工业时代的知识创新又往往只立足于技术的革新，把知识的价值局限在“技术生产力”的狭隘区域。今天，人们对知识创新的视野开始形成多层次、多视角、多价值、立体化的范畴，以经济知识化的新思维，驾驭创新活动。所以，市场需求、企业需求、消费需求、管理需求、文化需求等因素，形成知识创新的内动力，进而形成新的模式、动力机制、知识生产量、知识的实效性，汇成经济增长的动力源泉。

（八）知识经济的可持续化

人类从第一次产业革命开始，最大限度地挖掘和利用自然资源，生产力发展速度极快，以蒸汽机为代表的第一次工业革命，创造了令人瞩目的财富。以电力、化工、内燃机等技术为代表的第二次产业革命，石油、钢铁、煤炭等矿产的开采和利用，人们向大自然索取了巨大的物质财富，同时，产生了一系列不可逆转的危险信号：人口膨胀、生态破坏、资源急剧减少、环境污染严重……生存空间越来越糟，这是工业经济给人类带来的惊人的负效益。知识经济的产生将以可持续发展战略为宗旨，把知识创新与改造自然、环境和社会人口问题紧密结合，减少稀有资源的开采，用合成新材料取代原始材料，制定人口新政策，提高人口素质，保护生态平衡，用高技术密集的方式，实现经济的高增长。知识经济是实现可持续发展经济的最佳选择。

知识经济的总特征集中反映在经济活动的方方面面，都是知识价值的体现。没有知识的依托，特别是不断发展的创新知识，就无法加快经济增长的速度，更不能跳出工业经济时代自身所营造的“怪圈”。人类的文明与进步，呼唤着更文明的新时代——知识经济时代的到来。

五、迎接知识经济的挑战

知识经济以它特有的规律进入不同的国家，无论政府还是企业认识到这个问题与否，它已经是一种发展潮流，并在慢慢地改变人们的生活。如果说工业经济时代国际间综合国力竞争的主要指标是拥有钢铁、石油、煤炭、稀有金属等资源数量的话，那么，知识经济主要是对知识、技术、人才的拥有量。自 20 世纪中期以后，科学技术在经济领域中的价值逐渐显示出来，知识作为一种资本形式，已经在经济发达国家得到了一种认可，并通过吸纳人才的具体措施和相关做法加以实施。许多经济发达的国家，制定了合法化的移民政策，接受来自经济不发达国家的人才，实质上是对这些国家无形资本的无偿占有。当知识经济来临时，进一步认识无形资本的经济价值，勇敢地面对知识经济的挑战，发展中国家需要加强知识产权保护，提高国家的综合竞争实力。

迎接知识经济的挑战，需要客观地认识知识经济的积极意义和消极作用，做到有备而来，有备而战。知识经济的到来，带来的是挑战与机遇。对个体劳动者而言，每个人需要不断地学习，全面提高道德修养和专业文化知识，形成适应社会和专业发展的能力，满足社会对各级专业人才的需要。对企业而言，知识经济能够创造巨大的机遇，同样也面临着严峻的考验。抓住机遇，抓出高技术产品，就能走上发展的新台阶。如果不能把握时机，就会被知识经济浪潮冲垮。就国家而言，许多经济发达的国家开始积极策划，加紧调整对策，准备迎接挑战。

美国为知识经济的到来作了全方位的准备，在政府工作中做了全面的构想，并逐步实施。美国总统克林顿 1998 年 2 月在美国科学年会上发表讲话指出，保持美国科技优势是全社会的任务和职责，应增加对基础和应用科研经费的投入，同时应加强教育工作，“使美国的教育质量成为世界上最高的教育质量”。从 1994 年开始，研究与开发投资达 1 730.2 亿美元，占美国 GDP 的 2.61%；1996 年，用于计算机等信息技术和产业的投资达 2 060 亿美元，占世界对同类产业投资总额的 40% 左右。为了提高美国教育的质量，增强国民的科技素质，美国政府早在 1989 年发表了《2016 计划》，重点培养科学素质观、科技方法及衡量科学素质的标准。1991 年 4 月 18 日布什总统签发了《美国 2000 年：教育战略》，这份纲领性的文件提出了教育改革的四大“教育战略”和六项“国家教育目标”。1993 年 4 月 21 日克林顿政府宣布了《2000 年目标：美国教育法》，以保证 20 世纪 90 年代国家教育目标的实现，这是迎接 21 世纪知识经济的重大发展工程。美国期望用世界一流的教育培养一流的劳动力，以确保美国的科技领先及其经济强国地位。克林顿总统在 1997 年的演讲中多次谈到“知识经济”，教育领先是最重要的，终生教育是知识经济的成功之本。

日本政府于 1996 年 7 月通过了“科学技术基本计划”，提出加大科技预算、强化人才培训和加强独创性基础研究的新措施，由“技术立国”转向“科技立国”。为了缩小同美国在研究与开发投资的差距，日本政府于 1995 年增加了 3.4% 的投资，达 15 万亿日元，占国内生产总值的 3%，以此作为知识创新的启动力量。

欧盟委员会于 1997 年 7 月发表《2000 年议程》，提出“将知识化放在最优先地位”，同年底发表《走向知识化欧洲》的报告，强调加强科技、教育工作。近年来，欧盟委员会为迎接知识经济的到来，采取了一系列措施。例如，制订高科技发展战略，增加科技投

入，努力发展高科技，促进科技产业，大力强化人才开发，培养适应知识经济的劳动大军。1995年3月欧盟召开了“西方七国集团信息社会”会议。计划在今后10年投入巨资，用于发展欧洲“信息高速公路”，旨在“创建欧洲信息社会，迎接21世纪挑战”。还明确提出第四个《科研和技术发展框架规划》（1995—1998年）的主体之一就是大力发展信息和通信技术。1996年又把建设信息社会和实现可持续发展作为未来两大课题，日前正在规划第五个《科研和技术发展框架规划》（1999—2020年），科研重点为生命科学和生态系统、信息技术、可持续发展三大领域，并把教育列为“战略投资”，视为“立国之本”，抢占科技“制高点”。

德国是世界第三经济大国、科技大国、知识大国。近年来，每年申报专利的数目、新产品在企业销售产品中的比例、科技资金投入量以及劳动者的教育程度明显降低，这些指标落后于美国和日本。1995年日本申报专利322 345项，美国申报专利99 955项，而德国申报专利仅为34 481项，相当于日本的1/10和美国的1/3。知识创新滞后的结果是企业不得不花钱在国外购买专利和生产许可证，据说1998年德国已为此花了40亿马克。1993年德国科研投入占国民生产总值的2.5%，新产品的数量也比较少。为了转变落后的局面，迎接知识经济的挑战，德国政府于1996年提出了发展科学技术、促进技术革新的行动计划，加强知识经济的基础建设。首先，加强人们的知识经济意识；其次，尽快把科技成果同企业结合，转变为科技生产力。政府、基金会等有关方面，要为发明创造提供财政支持，减少发明家、革新者承担的发明风险。

芬兰为追赶知识经济浪潮，把“教育是芬兰的国际竞争力”作为名言，政府在推动知识经济的过程中做了很大的努力。首先建立技术开发资金保障机制，“保障国民经济竞争能力”。主要有两家基金机构，一是直属议会的“芬兰独立庆典基金”；二是“基金技术开发中心”，提供发放贷款等服务措施，以国家参股等形式参与企业新技术和新产品的研制与开发。通过多元化资金渠道，保障企业新技术开发发挥重要作用。其次，为企业开拓市场和创造有序、健康的市场竞争提供条件，积极促使科学技术产品向生产力转化。第三，增加公共资金，促进技术与经济结合。新一届政府认为“个人、企业和经济生活的任务取决于基础教育，特殊技能的创造力”。“教育的目标是通过培训不断提高全体人员的教育水平”，“向每个公民提供信息社会的基本技能”。政府先以公共资金支持教育和公共部门的信息化建设，并于1995年制定“信息社会战略”，发展“网络经济”，突出信息产业对经济的推动作用。

第二节 创业与创业者

一、创业

（一）什么是创业

《辞海》中对创业的定义是“创业，创立基业”。创业，可以理解为有个人的小业、家业；有集体的产业、大业；还有国家和社会的各项事业。这里所讲的创业既包括创设新的职业，创办新的企业，也包括以工资形式就业后岗位成才立业。也就是说，有的人创立了自己的企业，做了小老板；有的人被企业招聘，在本职岗位上努力工作，开拓进取，做出

了成绩，成就了自己的事业。以上创办企业和开拓事业的过程都是创业的过程。

创业，创字当头，业在其中。意味着自己的事业从无到有、由小到大、由简到繁、由旧到新的创造，它是不断进取、不断创新的过程。它需要战胜自我、超越自我、不断创造一个崭新的自我。目前已有不少大学毕业生用自己的知识和技能，在市场经济的大潮中勇敢搏击，尽管历尽艰辛，尝遍酸甜苦辣，但他们成功了，创建了自己的事业。

军校毕业的大学生、新疆广汇企业集团董事长兼总经理孙广信，就是一个创业的成功者。1995年1月27日，孙广信在大洋彼岸的加拿大多伦多市，亲自为自己集团的第9个企业——发展有限公司举行剪彩仪式。6年前的此时，他的手中仅有3200元人民币；6年后的今天，由他创办的私营企业新疆广汇企业集团，总资产已达2.15亿元，其中固定资产1.5亿元。他迅速跻身于中国工商界强人之列。他的企业集团已成为中国西北地区最大的私营企业，企业的从业人员由6年前的7个人，增加到现在的近700人，企业下属有六大全资子公司和两个企业实体，在北京、深圳和加拿大的一些地方都设有办事机构，企业的业务经营已遍布国内外。他个人亦先后当选为全国工商联七大执委、新疆维吾尔自治区工商联常委、新疆维吾尔自治区青联第五届委员、乌鲁木齐市政协第八届委员，他还荣获首届新疆“十大杰出青年”称号，被评为乌鲁木齐地区十大优秀青年企业家。

孙广信能从一个普通的军校大学生成长为一个著名的企业家，这与他不怕艰苦、执著的创业精神是分不开的。

孙广信的公司于1989年5月2日开业了。但公司该做什么呢？经过几个月的摸索，他想到了推销。此时，四川工程机械厂、青海推土机厂在新疆报纸上做的广告吸引了他。经了解，他得知这两个厂在新疆的销售势头很不好，每年各厂仅在新疆售出5~6台机器。孙广信毛遂自荐，要求做两厂在新疆的推销代理。但厂方驻新疆代表却认为他是个体户，靠不住。最后达成的协议是，孙广信协助推销，每推销一台推土机，厂方付给他2%的佣金。

说干就干，孙广信靠着自己的机械专业底子和当过军事教员的口才，手上拿着全疆企业通讯录就踏上了征程。

为了节约钱，他自带干粮上路。南疆的天气十分恶劣，风起时，狂沙大作，人根本无法行走，有时1小时的路程要走半天；最怕的还是南疆三伏天的毒太阳，火辣辣的，晒得人头皮生疼。一个乡与另一个乡之间往往相隔几十公里，他顶着烈日蹬车前行，汗流如柱，路上连口水也顾不上喝，嘴唇干得裂了几个大口子。到了企业后，还不敢有须臾的停顿，立即调动起全部的思维、智力和口才推销产品。

他就这样风沙里来，雨水里去，折腾了半年，行程10万多公里，瘦了十几斤，跑坏了几双鞋，被汗水浸烂了几件衣服。然而，他却说服用户订购了103台挖掘装载推土机。这个数量是他代理的两个厂家在新疆10年的销售量！孙广信的能力让厂方佩服得五体投地，他们不仅即刻付给他60多万元的劳务费，还将他聘为厂方驻新疆经销总代理，并给了他5台机械的周转额。即先放5台机械让他代销，待售完5台进第二批货时再把前5台的货款付清。这就意味着孙广信手中掌握了200多万元的流动资金。

孙广信就是这样，用自己的血肉和灵魂筑起自己生命历程中的一个辉煌，让它们成为自己前进路上的一块块里程碑。

(二) 勇于走自主创业的道路

经济体制的变革，经济成分的多元化，首先带来的是更大程度的社会生产力的解放。社会劳动力结构的重新组合与调整已成为必然趋势，原来由国家统包分配的就业制度已成为历史。人才市场就业或自主创业是青年人谋生的必然选择。另外，随着我国加入WTO、科学技术的发展、生产设备的不断更新、技术老化周期的缩短，就业—失业—再就业将成为非常正常的社会现象。因此，一生中更换几次就业岗位，更换不同的就业形式，将成为今后青年人就业的必然趋势。在我国，常常可以看到青年人怀揣厚厚的材料，为找一个用人单位而四处奔走的情景。在大学生中就业意向的首选目标，大多是国家机关、国有大中型企业、三资企业等低风险的工薪职位，却很少有人走白手起家、自主创业的道路。他们中相当一部分人不是缺乏创业的实力，而是出于求稳的心态，想尽量将个人利益风险降到最低。虽然改革开放以来，青年择业情况有所变化，但相比之下，国外青年尤其是美国青年，他们的独立性和自主创业意向要大得多。据不完全统计，国外青年在25~35岁的年龄段中，已有10%~15%的人创办了自己的公司和企业。

要走自主创业的道路，首先要清理自己的心理障碍：一是“惰性”。惰性心态表现有哪些呢？靠爸爸妈妈去找关系，等学校分配，等自己的机遇。二是缺乏自信。有些人怕自己能力不行，畏惧失败，认为别人行，自己不行。

市场的完善需要人，但市场不可能等到别人都开拓完善后，让你来坐享其成。

只要你有一双健全的手，正确认识自己，有一个良好的心态，发挥出自己的“比较优势”，就可以走入市场的大门，投身到创业的洪流中。

创业是实现人生价值的最佳途径，无论哪种创业都是光荣的。创业不仅能实现人生的自我价值，而且能为国家、为社会做出自己的贡献。

(三) 创业是人生的必经阶段

一个人进入青年期后，就要担负起组建家庭、养育子女、赡养老人的责任，同时要实现人生的价值，就要为社会做出贡献。一个人对社会的贡献越大，他的人生价值就越高。人生价值实现的途径是多种多样的，有的人进行发明创造，把自己的价值同人类的科技进步联系起来；有的人致力于人类的解放活动，把自己的价值同追求人类的自由结合起来；更多的人则致力于创业，把自己的价值同社会的物质进步、人类的物质发展联系起来，在追求事业成功的活动中去实现自己的人生价值。正如松下幸之助曾说的：“一个饱食终日、无所用心的人，永远感受不到生存的价值。相反，如果一个人能将自己从事的事业与某一远大的目标紧密相连，并能从中发现自己的使命，他就能感受到生存的价值，他的生活就充实而有意义。”

人生的阶段有若干分解方法，但都有一个创造或创业期，这是人生不可逾越的一个阶段。因为事业将伴随人的一生，是你理想的化身，只有这个阶段，才是你生命的顶峰阶段，是你实现个人价值、为社会做出贡献的时期。

二、创新与创业的关系

创新与创业都立足于“创”，“创”是共同点，是前提。“创”的目的是出新立业。成功的创业者无不是勇于创新者。

中国台湾的“电脑棋王”施振荣就是一个具有创造性素质的成功青年。

“快餐”之所以深受人们的喜爱，关键在于它省时又经济。“能不能像做汉堡包一样制造个人电脑？”施振荣思考并解决了这一问题。目前，宏碁“快餐”电脑已风靡全球，宏碁公司已成为全球十大个人电脑制造商中惟一能和美国、日本电脑公司抗衡的亚洲电脑公司。1994年，宏碁的自有品牌电脑产量名列世界第七，加上OEM产品，宏碁已经成为世界第五大个人电脑制造商。

施振荣是怎样找到汉堡包和个人电脑的内在联系的呢？施振荣刚刚组建宏碁公司时，宏碁的人力与资源都很短缺，经营很困难。开始只是培养微处理设计工程师，后来生产电脑。在激烈的市场竞争中，许多电脑公司惨遭淘汰或面临生死边缘。由于个人电脑技术的逐渐明朗与普及，价格和利润日渐下跌，加之宏碁的管理层次太多，对市场的变化缺乏必要的对应手段，而大规模的“鲸吞”则耗掉了宏碁的底气。

施振荣对如此局面并没有束手无策，向市场缴械投降，他深入到各分公司，充分了解市场动态。之后，他找到了宏碁的症结所在，即整个产销系统的运作方式。当时宏碁的生产基地设在中国台湾新竹科学园。生产出来的电脑从中国台湾用船运至美国，至少需要一个月的时间，加之中国台湾、美国两地库存，宏碁的产品从买进零部件到出货经销商，至少需要三个月的时间。这期间积压的资金和利息就够多的了，单是微处理器、硬盘等高价零部件的跌价风险，就很难预测。于是施振荣果断决定：将个人电脑的组装作业移到海外市场，直接在当地完成最后的组装，这样才能有效地避免零部件降价的风险，并且灵活地反映各地区市场的实际需要。这就是施振荣的“快餐式”产销模式。

运用上述模式最直接的效果有三：缩短产销周期，便于了解市场动态，随时应用户要求调整产品样式。从本质上讲，这一策略就是面向用户的策略，强调性质上要与麦当劳和肯德基相同，即能够以快速的服务、均匀一致的产品质量、较低的价格和“最新的PC产品”提供给最终用户。施振荣在尝到甜头之后，由衷地说：“快餐方式是使价格降低的重要手段。”

这种模式的具体运作是，施振荣要求将那些“最不容易过时的零部件”如机器外壳、电源、键盘和软盘驱动器等海运或陆运到全世界的专营店所在地；而那些技术必须尽可能保持“新鲜”的零部件如主机板则最后直接空运，以确保把最新技术的版本，尽快送达到当地用户的手中，而批发商一旦得到这种价格敏感的部件就及时进行最后的组装。至于那些技术最容易过时的零部件如CPU（中央处理器）、硬盘驱动器和存储器芯片在当地都有来源，可以满足个别用户的特殊要求。最后的成品宛如新鲜、高品质的汉堡包。

汉堡包和个人电脑这两者，本来是毫不相干的两件事物，然而施振荣却能“想他人所未想”，由此提出了一种新的电脑生产方法，并获得了巨大的成功。施振荣的经验告诉我们：要使自己出类拔萃，有所成就，就必须在创新上下工夫。

个人的发展离不开创新，企业的发展也离不开创新。无论是自主创办的小企业，还是作为企业中的一个员工，都应具有创新思维。作为企业家应当在观念创新、组织创新、技术创新、产品创新、市场创新、管理创新上领先一步，先人一筹，企业才能有强大的生命力。作为企业中的员工，若没有创新思维就无法胜任工作。1998年5月，北京召开了“知识经济时代企业技术创新论坛”，会议通过讨论认为，在知识经济时代，企业在开展技术创新时要实现三个转变：从产品的“一次性创新”向“持续创新”转变；从“个别产品创新”向“系列产品创新”转变；由“个别专家创新”向“集体（全员）创新”转变。这

就要求进入创业的劳动者都是能够创新的人才。没有创新，创业就无从谈起，创新与创业是密不可分的实践活动。在创业过程中，新产品的开发、新材料的采用、新市场的开拓、新管理模式的推行等，都必须有创新思维做先导，然后才能创业成功。没有创新思维与创新决策，开创新的事业就缺乏根基；没有创业实践，创新成果就无法转化为有价值的产品，创新就失去意义。因此，创新与创业是一种相辅相成、无法割裂的关系。

社会的进步渴求人才，经济的发展呼唤人才，但就我国经济发展现状而言，所需的大批人才，不仅仅是高、精、尖的科技人才，更需要大量能将知识转化为能力、将科技成果转化为生产力的高级应用型人才。基于此，在人生旅途中，有志者，决不能只为实现单纯就业，因为这仅是服务于社会的较低方式。而应以坚韧不拔的精神和毅力，去大胆创业，这才是令人心动神摇的幸事、乐事、大事！

三、如何创业

首要的是树立创业新理念，即瞄准自主创业和岗位创业。

（一）自主创业

每个人都有自己的两只脚，每天都在走路，并且都会走出一条独特的路，但不是每个人都在创业。创业一要独特，二要有为，否则就只能是平淡的生活。而自主创业，则是走出一条独特的成功之路，更是有志者的追求。

既然每个人都有自己独特的人生轨迹，那么就无须去空谈和套用关于成功和创业的所谓“放之四海而皆准”的道理。在此重点探讨有关自主创业的一些指导原则。

1. 大智大勇是逼出来的

人在竞争中取胜，成功等于苦难的磨炼，这是很多人从生活中悟出的真理。所以古人就有“生于忧患，死于安乐”、“敌存则祸消，敌去则祸召”的说法。

人们常用动物界的事实来说明这个道理：狮子和老虎为了不致饿死，就必须比鹿跑得更快，才能将鹿逮住吃掉；而鹿必须不断提高自己的奔跑能力才能自存，结果是狮子、老虎和鹿在追赶中速度不断提高，没有狮子和老虎，鹿的奔跑能力就会退化。

同样，人往往在竞争中才能牵动起自己强烈的情感，发挥自己丰富的想像，调动全身心的潜能拼搏求生存，创造力才能得以发挥。这就不难理解，为什么很多发明都起源于残酷的战争这样一个事实了。

没有挑战，人的惰性就会表现出来。人的潜能巨大，但没有环境的逼迫就很难释放出来。

20世纪80年代，蜚声世界的心理学家奥托指出：“一个人所发挥出来的能力，只占他全部能力的百分之四。”控制论的奠基者维纳说，每个人利用自己大脑潜能还不到百亿分之一。而在特定的环境下，人们发挥出来的能量令自己都觉得不可想像。据资料显示，战争年代，战士们能够携带100多斤的装备整天追击敌人；在一次火灾中，一位妇女竟把一架钢琴从二楼搬下来；一次事故中，一位男士竟然搬起1400公斤重的钢板，救出压在钢板底下的孩子……

风平浪静之时显不出谁是好舵手，只有当巨浪滔天之时，才能看出舵手的决心、毅力、勇气、智慧和品格，才能更好地锻炼一个人成长，使之成为一个出色的舵手、航行者！

每一个自主创业的人，都必须把自己当作一个后有狮子和老虎追赶的“小鹿”，树立竞争观念，才能保持自己旺盛的活力，使自己的生命迸发出火花。

如今年轻的一代，生长在和平的环境中，科技与生产的发展创造出了各种各样的产品，极大地满足了人们的需要，丰富了人们的生活，又加上独生子女逐渐增多，他们从小生活在家长的呵护中，生活无忧，极易造成人的意志懈怠。须知，当今的世界，列国争雄；当今的社会，市场经济条件下人人都在“八仙过海，各显神通”。因此，很有必要学习日本人进行的让孩子在艰苦环境下生存训练的经验，培养吃苦耐劳精神，在市场经济的大潮中成熟和自立；学会设置对立面，每天要想：我正面临着哪些挑战？我将怎样迎接这些挑战？我不如别人的地方在哪里？如此等等，只有这样，才有可能成功。

2. 有为趁年轻

古希腊的一个智者，曾经提出过这么一个命题：你没有失去的东西，就是你所拥有的东西。你没有失去角，所以你头上有角。话虽听似荒唐，但给人的教益很深。青年人正值青春年华，人生的航程刚刚起步不远，失去的时光不多，来日方长，自己的人生历程还有很多空白需要去填充，去写最新最美的文字，去画最新最美的图画，回旋的余地大，即使跌倒了也有机会爬起，这是青年人拥有的最大优势。拥有青春胜过拥有一库黄金。年轻意味着无限光明的前途。每个年轻人都可能成为祖国的栋梁之才，成为一个个顶天立地的创业者。年轻，是人生的第一大法宝。韶光似水，每个年轻人都应加倍努力，知来日不可待，忆往昔不可追，今日当有所作为。

人们常说利用和创造机会，其实年轻本身就是一个最大的机会，事业的创造者们在这里能干很多事情，正像一首歌的歌词所云：“太阳，太阳，像一把金梭；月亮，月亮，像一把银梭；交给了你也交给了我，看谁织出最美的生活。”时不我待，浪费光阴，将来悔之晚矣！

很多年轻人都胸怀大志，力图奋起有为，不想庸庸碌碌，但为什么有些人能有所成就，有些人却一事无成呢？这里的区别就在于是否有切实的行动。理想不是梦想、不是幻想。人需要做梦，但不能梦而不醒，已有所图，就需抓住机会努力为之。只宥于梦境，一旦梦醒，光阴已逝，则一无所成。观花之时，不觉花期将逝；赏月之际，无意中月已西垂。陶行知云：“人生天地间，各自有禀赋。为一大事来，做一大事去。多少白发翁，蹉跎悔歧路！寄语少年人，莫将少年误。”陶渊明白：“盛年不再来，一日难再晨。及时当勉励，岁月不待人。”青年人应以此与创业者共勉。

3. 以德立身

春秋时期，鲁国叔孙豹论古人三不朽，曰：“太上有立德，其次有立功，其次有立言。”孔子云：“不义富且贵，于我如浮云。”可见古人是很重视以德立身的。

以德立身，需要创业者树立远大理想。社会需要理想，人人需要理想。古人尚有“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”、“天下兴亡，匹夫有责”的襟怀，现在创业的人们更不能没有理想。理想是人生的风帆，没有理想的人精神就会失落。我国是共产党领导的社会主义国家，我国的市场经济是社会主义市场经济。讲利益，讲的是国家民族集体的整体利益，讲的是个人的正当利益；讲手段，只能是合理合法的手段，不能不择手段；讲信仰，是人人平等，共同富裕，解放和发展生产力，全心全意为人民服务，公而忘私、法治德治等等。这么大一个国家，这么多人，这么多事，如果没有共同的理想，失去向心力、凝聚

力，各自打小算盘，各方都自行其是，甚至违背道义原则追逐名利、损人利己，其结果必然是秩序破坏，甚至造成天下大乱，其结果必然是人人受害。

以德立身，需要创业者正确处理公与私、德与才、理与利的关系。这几个方面在实际事务中是结合在一起的，但由于它涉及人性的问题，在理论上讲清则是个难事。孟子讲性善，荀子讲性恶，郅子说人性如水无善无恶。孟子说：“生，亦我所欲也；义，亦我所欲也。二者不可得兼，舍生而取义者也。”而曹操则是另外一种观点：“宁教我负天下人，休教天下人负我。”从马克思主义观点来看，善恶观则根源于社会物质生产的发展程度，它反对抽象的人性论。为了个人生存和发展，不顾社会道德法律，不顾他人和社会，沾一身铜臭气，为物欲所蒙蔽，就是把自己的人格降低。一个无德之人，创出的业可想而知。因此，培根说：“蚂蚁这种动物替自己打算是很精明的，但对于一座花园或果园，它却极为有害。一心只为自己打算的人犹如蚂蚁，不过，他们危害的却是社会。”达尔文在《人类的起源》中指出：“最适于生存的不是那些在体力上最强的生物，也不是那些最狡猾的生物，而是那些学会为群体谋福利、无论强者或者弱者都能联合起来、互相援助的动物。”人类社会亦然，公而忘私、品德高尚，才能使理想闪光；损公肥私、损人利己、卑鄙猥琐，只能使人误入歧途，蜕化变质。我们应当发展自己，追求自己的正当利益。不满足是前进的动力，决不能搞什么“存天理，灭人欲”，但是，美好的生活靠我们的双手劳动来创造，个人要求的满足，要靠正当途径和手段去争取。而先公后私、公而忘私更是人生的崇高境界。

以德立身，需要创业者不断加强自身修养，尽快成为高尚的、有道德的人。有理想、有抱负、踏实工作、诚实、自信、乐观、利群、变革、创新，无疑是当代创业的人们应有的美好形象，而缺乏起码的道德修养，“有智商没有智慧，有前途没有壮志，有文化没有教养，有知识没有思想，有青春没有热血，有个性没有品行”，冷漠、自私、狂妄，既不自尊也不尊敬他人，追求享乐不能自拔等等，则是与社会要求不相符的。《公民道德实施纲要》提出的“爱国守法、明礼诚信、团结友善、勤俭自强、敬业奉献”二十个字的要求，涵盖范围广，具有很强的现实针对性，长期贯彻，深入人心，落到实处，必然会形成一个人心齐、风俗淳的社会环境，这二十个字的要求，也应成为创业者的修身准则。

4. 知识既要精深又要广博

虽然说知识不等于能力，但谁也不能否认，掌握必要的知识是成功的必需，是个人素质的重要方面，是从事工作和社会生活的一个支撑点。所以先哲和导师都肯定知识的重要作用。英国著名唯物主义哲学家培根有一句名言：“知识就是力量”，被很多人奉为至理名言。革命导师列宁也教导人们“只有用人类创造的全部知识财富来丰富自己的头脑，才能成为共产主义者”。（《列宁选集》四卷，348页）

掌握知识是必需的，那么我们应当建立一个怎样的知识结构呢？对此，有的专家学者提出，当今社会，人才应是复合型人才，知识应当是X型或T型结构：X是一撇一捺两个笔画交叉，其中一撇是指广博的综合知识，一捺是指精深的专业知识；T是一横一竖两个笔画结为一体，同样，一横指广博，一竖指精深。这就说明，一方面，掌握的知识要精深。若不精深，如“万金油”，各方面都知道一点，但都是蜻蜓点水，缺乏钻研的深度，就难以在特定的行业领域取得进展，只能停留在低水平的层次上，这对专业技术人员尤其有害。另一方面，掌握的知识又要广博。若不广博，单点掘进，有时很难深入下去。德国

物理学家普朗克指出：科学乃是统一的整体。将科学划分为若干不同领域，这与其说是由事物本身的性质决定的，还不如说是由人类认识能力的局限性造成的。19世纪自然科学三大发现之一的能量守恒与转化定律，是由酿酒商焦耳、医生迈尔、生物学教授赫尔姆霍茨、律师格罗夫各自独立发现的，也有人说中国2000多年前的思想家王充、俄国的罗蒙诺索夫早在此之前就提出过类似的观点。这说明各门学科是相通的。由于科学之间的联系及人类知识的统一性，兴趣广泛，采撷众华，往往能厚积薄发、触类旁通，因此，那些“多面手”只要不陷入“环乱而不修”的境地，就能有所创造、有所发现、有所发明。创立条件反射学说的俄国生理学家巴甫洛夫喜欢读小说、划船、游泳、集邮、画图和种花。创立相对论的著名物理学家爱因斯坦喜欢读托尔斯泰、莎士比亚的文学著作，爱钻研哲学，小提琴拉得不错，还是一个世界和平主义者。英国剑桥大学动物病理学家贝弗里奇在他所写的《科学研究的艺术》一书中说：“成功的科学家往往是兴趣广泛的人。他们的独创精神可能来自他们的博学”，“多样化会使人观点新鲜，而过于长时间钻研一个狭窄的领域则使人愚钝。因此，阅读不应局限于正在研究的问题，也不应局限于自己的学科领域，实在说甚至不应该拘于科学本身”，“我们科学家简直无暇阅读一般的文艺作品实在是件憾事”。美国哈佛大学物理学教授谢尔·登格拉肖指出：大学教育不要专得过早。由于现代科学相互渗透，相互贯通，日益走向整体化，这就要求从事科学研究的人博学多才，通而后专。美国曾有人对1311位科学家做了五年的调查，得出的结论是通才取胜。著名美籍华裔科学家李政道在讲对称问题时，一会儿讲历史上的事，一会儿又大谈《道德经》，最后他甚至提出物理科学其实是和艺术相通的观点。

当今是知识经济时代，知识的综合性更加突出。一个自主创业者，要从事管理工作，如果视野狭窄，孤陋寡闻，加之不虚心学习，那必将导致事业上的败北。

5. 专注是成功的开始

把力量集中在细小的一点上才能有所突破，这就是锥子给我们的启示。一块木板，用无尖的铁棒去戳，那是穿不透的，因为铁棒与木板接触的面积太大，如果把铁棒打出一个细尖，虽然还是那根铁棒，但是因为已经变成了锥子，力量聚集在一个细小的点上，就会把木板捅破。同样，江河奔腾汹涌、冲破堤坝，势不可挡，如果把它分成十道八道，也会变成平稳的细流。同理，人的时间精力是有限的，要想同时逮住两只兔子，只能是一无所获。所以，人们就从中悟出一个道理：聪明人宁可办好一件事而不同时办很多事，心猿八荒，难能有为；即使是愚钝之人，他专注干一件事也会有成功之日。有人讲，干工作就像转轮子，一轮一轮不停地转，即使很慢，慢得像压路机一样，它也会碾出一条路来。这话很有道理。愚公移山，终日挖山不止，立志子子孙孙也要完成宏愿，此愚实为大智。有句话说得很好：精诚所至，金石为开。

有人说，我很长时间集中精力干一件事，可是至今也没有成功，怎么办呢？

首先，要检讨自己主观方面是否真的做到了全神贯注，方法对不对。事情要办成，客观方面的原因是不可忽视的，仅以成败来论英雄是不公平的。成功是条件、机会、智慧、才能等的综合结果。事情做不好有多种原因，如果原因出在自己身上，就不要怨天尤人。人们常说尽力而为，怎样才算尽力？尽力就要做到千方百计，千方是否做到了九百九十九方加一方？百计是否做到了九十九计加一计？当今，温州人在市场经济的大潮中如鱼得水，温州人之所以成功，其中的一条得益于他们的“四千精神”，即千方百计、千言万语、

千山万水、千辛万苦。因此，我们凡事都要问：是否真正做到了尽自己最大的努力？

在主观努力方面，专注就是执一不失，咬定一个目标不懈地努力。“执”，是执著的意思；“一”，是指目标始终如一。要做到执著就首先要洒脱一些，与其关注结果，不如去关注过程，不到收获的季节，就只管去耕耘。比如投稿，投了一篇又一篇，送了一次又一次，总会有收获的。办事要有毅力，只要功夫深，滴水可以穿石，铁杵能够磨成针，需要的是精卫填海、愚公移山之志。从某个意义上讲，成功就是失败的积累。

专注做事还要相信自己，正如《国际歌》所唱的：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，要创造人类的幸福，全靠我们自己。”中国民主革命的伟大先行者孙中山先生说：“夫国者人之积也，人者心之器也，而国事者，一人群之心理现象也。是故政治之隆污，系乎人心之振靡。吾心信其可行，则移山填海之难，终有成功之日；吾心信其不行，则反掌折枝之易，亦无收获之期也。心之为用大矣哉！夫心也者，万事之本源也。”他的这段话虽有点唯心论的味道，但也表现出了他的坚定意志。孙中山的一生，为了推翻专制制度建立民主共和的新国家，屡战屡败，又屡败屡战，与他的坚定自信是分不开的，正如他自己所言：“吾志所向，百折不挠；愈挫愈奋，一往无前。”

锥子能刺破木板，火箭能刺破大气层进入外层空间，除了聚全力于一点的优势，还有速度和持续不断的动力。这应该使我们的创业者领悟到：成功不在于贪大求多迷高，而在于一系列不间断的、层次逐渐上移的、小小突破的相加，并有强大的动力支持、初速度、快节奏。做任何事情也一样，专注要加上动作迅速、不间断、有后劲。从这点出发，我们可以说，大的成功是无数小的成功的积累，积小胜而后能成大胜。成功在于坚持，不坚持就会功亏一篑。

（二）岗位创业

现代社会事态变化加速，职业变动成为很普遍的事情，跳槽、转岗、兼职也在为很多人的生存拓展了道路。但人们在社会分工中总有着自己的特定工作领域、部门和岗位，成才总是和一定的职业或岗位联系在一起的，人不可能变成“万事通”，也不是每个人都能像达·芬奇那样在很多个领域硕果累累。在自己所从事的社会分工部门做出成就，那就是岗位创业或岗位成才。俗话说：“三百六十行，行行出状元。”现代社会，分工的细化，部门的增多，三百六十行恐怕不止，据《中华人民共和国职业分类大典》统计，我国有1 800多个职业。是不是在自己的行业里、岗位上都成了“头名状元”才叫成才、创业呢？其实未必如此，岗位成才、创业，最低要求是胜任工作，高标准则是在自己从事的行业里、岗位上做出不同凡响的业绩。

1. 树立平等的职业观

人们要用平等的眼光看待职业与岗位。只要是正当的职业与岗位，都是社会分工所必需的，不存在贵贱之分。由于分工的不同，每个人所从事的工作不可能都一样，每一项工作都需要人来做，无论干什么工作，都需要付出自己的劳动。因此，在这三百六十行中，不管你干哪一行，在什么样的岗位上，只要你为社会做出了自己的贡献，付出了自己的劳动，就理应受到社会的公平对待，得到别人的尊敬，正像列宁所说的那样“人人为我，我为人人”。我们亦可以喊出一句响亮的口号——职业无贵贱，贡献有大小。

以前，人们或以考求进，或挤官道，前者是“万般皆下品，惟有读书高”，后者是“官本位”，都打上了传统观念的深刻烙印。如今，市场经济给人们提供了个人发展的广阔

空间，或出国留学，或办企业当老板，或做个自由职业者、个体户等等，只要奋发有为，照样可以风光无限。在平凡的工作岗位上，干一行爱一行，爱岗敬业，岗位成才者、创业者屡见不鲜。

和平时代的英雄并不像过去的统帅那样叱咤风云，一呼百应。大多数人是在平凡的岗位上孜孜以求、不懈努力，做出了不平凡的成绩。时传祥只是一个清洁工，他做好了本职工作，赢得了人民的称颂；李素丽是一个乘务员，她服务好乘客，亦赢得了鲜花和掌声。2000年、2001年获得国家最高科技奖的袁隆平、吴文俊、王选等也是在各自的岗位上发挥自己的专长，干成大事业的。

尤其应当指出的是，改革开放以来，我国社会主义市场经济的确立，给人们提供了创业和发展自己的天地，于是现在的社会也变得丰富多彩起来。人们不再计较职业的贵贱，而是尽力开拓自己释放能量的空间，不是报道过不少有志青年当“鸡司令”、“猪状元”致富的故事吗？不是有县局级以上的领导干部，转变“官”念，“下海”经商，曾一度震动过人的大脑神经吗？

《第五代人》的作者武俊平说，他认识一位幼儿园的女教师，原来是一家大公司的职员，常常进出高级饭店，还有许多出国的机会，再加上她是英语专业的毕业生，很受器重。但她却鬼使神差地迷上了幼教工作，她说，大公司固然收入优厚，但她不喜欢那些虚伪的应酬，她喜欢和孩子们在一起，感受他们的天真无邪。于是，她谢绝了总裁的挽留，辞去了令人艳羡的“白领丽人”的工作，应聘到一家私立幼儿园当上了孩子王。她非常热爱这项工作，针对幼儿的特点，她创造了游戏英语教学法，还在学术刊物上发表了《论幼儿语言教学的形象化模式》，受到了专家的好评。她在平凡的岗位上，创下了不平凡的业绩。

类似这样的事还有很多，当人们能用一份平常心去看待这一切的时候，社会也就走向了成熟。

2. 根据社会需要和自己的优势来选择职业岗位

人们在选择自己的职业岗位时会遇到很多困惑，比如说“多中择一”的问题。“多”是说个人发展有多种可能性，有多种选择；“一”是指你只能顺一条路走。当今的社会，自主择业，使个人有了主动性，告别了过去计划经济时代的“分配定终生”、“组织包工作”，个人是一块“砖”、一个“螺丝钉”的被动择业方式。但激烈的竞争使人感到求职并不轻松，多种选择受客观条件、岗位有限的制约，而多条道路究竟走哪一条，让人很难抉择。走哪条道路决定着事业的成败、个人的前途。做好“多中择一”这道题，既要正确认识自己，又要正确认识社会。

当今社会究竟需要什么样的人才呢？有资料显示，入世之后，复合型人才最为紧缺。一般来讲，掌握一门外语，懂计算机知识，同时又有一门专业知识的复合型人才将如鱼得水。懂技术、善管理，了解国际市场运作规律的人才最受欢迎。随着国内市场和国际市场的接轨，高科技行业中的高级管理人员、高级工程人员、高级专业人员、经济分析人员、职业经理、律师和咨询业人员等将成为高薪一族（《新华文摘》2002年1期，182页）。甚至有人说，将来会出现“第四世界”，就是全世界所有使用电脑的人通过网络形成一个独特的世界，而不懂电脑技术的人将会被文明世界淘汰（《第五代人》，86页）。有人则认为，入世后，我国最紧缺的人才有：一是农业、信息、金融、财会、外贸、法律和现代管

理等领域的专业人才；二是生物技术、环保技术、新材料等领域的高层次科学技术人才；三是熟悉世贸组织规则，适应国际竞争需要和能够参与解决国际争端的专门谈判人才；四是了解国际惯例，符合需要的外语人才；五是跨领域、跨行业、跨学科的复合型人才。

认识自己的优势、气质、禀赋、爱好与选择岗位和走向成功的关系十分密切。法国银行大王恰科年轻时，自告奋勇到一家有名的银行找董事长，希望银行雇用他，然而一见面就被董事长拒绝了。这已是第 52 次了。当他失魂落魄地走出银行时，看见银行大门前的地面上有一根大头针，他便弯腰把大头针拾了起来，避免它伤人。第二天，银行录用恰科的通知书来了。原来，就在他蹲下来拾大头针的时候，被董事长看见了。董事长见微知著，慧眼识真，认为如此细心的人，非常适合在银行工作，于是改变主意录用了他。果然不出所料，正因为恰科对工作极端负责，一丝不苟，连一根针也不会粗心大意，所以他才得以在法国银行界平步青云，有了功成名就的一天。在这个例子里我们反向思考一下，假设恰科是个“马大哈”式的粗心人，他自己也知道自己的这一弱点，但若他还非要去干银行的差事，那对他自己是自不量力，对事业也是很难有把握成功的。

有人研究认为，职业稳定期一般从 25 ~ 30 岁开始，延续到 45 ~ 50 岁，中国老百姓也有“人过三十不学艺”的老话。实际上，由于科技发展、竞争加剧、交流便捷频繁、社会变动快、新的产业新的行业不断涌现，旧行业旧岗位在不断消失，一个人只有不断充实自己，全面发展自己的技能，才能跟上时代前进的步伐。况且个人素质也并不是一个恒定不变的因素，它也是可塑可变的，人的适应能力也是多方面的，一个人完全可以胜任多个岗位，因此，在个人才能的发展与发挥上，也要做到与时俱进。《光明日报》2002 年 5 月 2 日报道了这样一事：46 岁的黄作兴，18 岁时应征入伍，在北京军区某部当一个机械兵。4 年后，他退伍回乡，先在一家企业当工人，后到一家阀门厂跑供销。他痛感传统蝶阀密封性能差、泄漏厉害、寿命短，1998 年，他毅然辞职回家，立志要造出既能克服传统蝶阀弊端又能实施远距离自动控制的中压调节型阀门。他仅有初中文化程度，攻克的竟是半个世纪以来国内外专家都在研究但未能攻克的科研难题，难度可想而知。他不畏艰难，忘我攻关，发明出具世界先进水平的高性能蝶阀和多功能阀，一举获得 4 项国家专利，并成为两次获得世界科技发明“尤里卡金奖”殊荣的唯一的中国人。他还创办了中国江南阀门有限公司。黄作兴从一位普通的退伍军人成长为一名著名的发明家、企业家的生动事迹，使我们看到了他发展自己、永不止步的顽强精神，更看到了在社会需要的职业岗位上创业将前程无限！

3. 人和为先

有人说，业务发展是纵坐标轴，人际交往是横坐标轴，纵横交错事业才能成功，这话说得很有道理。从事社会交往并从中发展出各种社会联系，是人区别于动物并强于动物的一大特点。人们也都有这样的体会，发展社会关系，人的横向交往将有利于人生事业的纵向发展。

人要成功，就要掌握必要的信息，人际交往可以使人获得必要的信息，助己获得事业上的成功，而孤陋寡闻、孤芳自赏，则很难在社会上打开局面。即使就是做学问，不交流不碰撞，思想也会单调僵化。

人际交往，要人和为先，无论在什么时候，做什么事，都应该挟义而动，以义举感人，不搞无谓的争论，不在语言上压人，不为一时之愤做出不该做的事。因为怒从胸中

起，常会烧毁自己良好的智谋方略。故中国老百姓常说“怒者无能”，医生也劝人“怒会伤肝”，孔老夫子更有名言：“小不忍则乱大谋，壮之时戒之在斗。”

“和为贵”是中国人的好传统，孟子曰：“天时不如地利，地利不如人和。”按照这一要求去做，同心同德，众志成城，无坚不摧。团结是取得胜利的基本保证。人们常说：“三人同心，黄土成金”，“一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮”，“人抬人高，人灭人低”，“家和万事兴”；反之，自命清高，苛求小事，患得患失，斤斤计较，尔虞我诈，搬弄是非，互相拆台，搞内耗等等，是人性的弱点，搞得人心紧张，人在这样的环境下很难谈得上有什么作为。

因此，人要想在岗位上创业，创好业，就非争取一个人和的环境不可，良好的群众基础，善得人心等等。在一个长期的过程中靠自己的言行德才建立自己的自然威信，不能靠自命不凡，更不能靠以势压人。要注重形象的作用，塑造自己的良好形象，并有抵御外界的诱惑与侵袭的能力，静心诚意，修养品行。自然威信的作用就像春夜喜雨——“润物细无声”，它对人的事业的成功所起的作用是不可估量的。

4. 追求卓越

拿破仑说：“不想当元帅的士兵不是一个好士兵。”实际上，像他那样由士兵至统帅的英雄能有几人？即使“想”成为元帅就是好样的，客观条件也未必使每个人都成为元帅。每个人都渴望成功，但成功并不是去做那些经过努力也做不到的事情，而是人们在各自的岗位上努力工作、胜任工作，并且在经过艰苦的努力后比前面的人有所创造、有所发明、有所进步。当元帅不是人人都会如愿以偿，而追求卓越却是人人都可能做到的。

同样的条件下，别人能做到自己做不到是无能，别人能做到自己也能做到是平常，别人做不到自己能做到就是卓越和出色。追求卓越，出类拔萃，有时可能就比其他入超出那么一点点，就是这么一点点，它就会使你的生命闪光。以体育活动来讲，跳水的人很多，但不是人人都能成为郭晶晶；打乒乓球的人更多，但不是人人都能达到张怡宁的水平。以做学问来讲，人云亦云思想就会停滞僵化，若能站在巨人的肩膀上又比原先的巨人高出一点点，能够说出前所未有的有价值的观点，那么你在追求真理的道路上就取得了巨大的成就。

追求卓越，就要不满足，敢于创新、冒险。若非如此，人类社会便不能前进。邓小平同志讲，要创造性地工作，就是这个道理。中国传统文化确实有不思进取的消极方面。中国古代几千年都是以农为本，在技术落后的时代，先辈传授的经验是耕作的指导，耕作方法年复一年因袭不变。小农生产靠天吃饭，惧怕天灾人祸，祈求风调雨顺，自给自足的经济造成了人们平安是福、容易满足、求稳怕变的保守心理。再加上专制主义的禁锢和限制，整体性的思维定势，这样，在传统文化和传统习惯中，“枪打出头鸟”、不敢为天下先、循规蹈矩、谨遵祖训、人云亦云、述而不作、党同伐异、崇一而不崇多的思想根深蒂固。这使一些人养成了习惯于守成，忌讳标新立异、别出心裁的惰性。

成功者往往是那些敢于打破常规，不满现状，独辟蹊径的人。获得2000年国家最高科学技术奖的中国工程院院士，被誉为“杂交水稻之父”的袁隆平，在试验中敢于冲破禁区，并获得了成功。按照经典遗传学的说法，水稻、小麦等自花授粉作物没有杂交优势，这与他观察到的现象不符。于是，他提出了水稻杂交新理论，在三系杂交稻研究成功之后，又进行了两系杂交稻和超级杂交稻的研究，使我国在这一高科技领域保持国际先进地

位达 20 年，取得了巨大经济效益和社会效益。一位成功的企业家曾经说过：“人无我有，人有我创。”由此看来，追求卓越，就需要有超凡的勇气，要想别人不敢想，做别人不敢做，并且想要想出真知灼见，做要做到马到功成。

5. 木桶原理与协调发展

人们在选择职业和岗位时要认识自己的优势，明白自己适合干什么，而一旦选定一个岗位，从事一项工作，那就必须正确认识自己的劣势。木桶原理告诉我们：有很多块木板嵌在一起组成的木桶，其盛水量取决于那块最短的木板。这块木板不补齐，其他木板再优秀也白搭。岗位成才、创业也是一样，在你所必需的元素中，缺少任何一项你都不会取得成功。岗位创业者，不仅要了解自己的长处和优势，更要了解自己的短处和劣势，并且要尽快地补己之短，这才是关键。

由木桶原理便可引出著名的协调发展思想。要协调发展就要讲全面性，就像鸟有两翼，车有两轮，互相配合，才能互相促进。协调发展就是良性发展，不协调就会有恶果，终究也不会长久。个人发展的德智体美劳，国家社会方面的物质文明与精神文明，第一二三产业，国内国外两个方面，中央与地方两个层次，经济效益生态效益社会效益、政治经济文化之间，无不如此。因此，岗位创业者要全面发展自己，不要让任何一块“木板”低短。

要协调发展，还要分清主次、轻重、缓急，以便区别对待。正像有人所讲的那样，用 20% 的功夫去做那些目前看来是紧要的事，用 80% 的功夫去做那些一生中看来是重要的事。否则，被环境牵着鼻子走，陷入事务堆中不能自拔，终日劳碌，也不一定对事业的成功起多少作用。因此，协调发展既要讲统筹兼顾全面安排，又要突出重点，有所侧重，有所为，有所不为。

四、创业能力的培养

创业能力其实是一种创立基业的能力，是创造性就业的保证。然而这种能力，又是多种素质相互交织、融合而形成的综合素质。要使创业者具备这种能力，必须对其进行全方位的素质培养，对相关的各种能力，进行积极深入的开发。

（一）自信能力的培养

在新的历史形势下进行创业创新，需要的不仅仅是专业知识和动手能力，也不仅仅是对社会发展变化的洞察能力和开拓探索的思维能力，还有在创业创新中所必需的自信心。

自信，简言之，就是相信自己。自信是一种心理状态，一种对自身能力的自我肯定，是人们在社会交往、工作、生活等方面所必需的心理基础。自信是一种认知的开始，因为透过自我反思，才能了解自己的才华。拥有自信不仅能使人正确地对待自己和社会，更能有效地发挥人自身所具有的一切能动性，进而能够在竞争日益激烈的今天，最大限度地发挥自己的聪明才智，以清醒的头脑和出色的能力在竞争中站稳脚跟，为自己谋得一席之地，为社会发展贡献自己的一份力量。因此，在创业和创新过程中，拥有自信是非常必要的。

1. 自信的重要性

现代社会是知识时代，也是竞争时代，要想在竞争中有所作为，如何将自己所具备的能力展示给外界，让社会了解自己，是为自己发挥才智搭建平台的重点。然而，在这个过

程中，错综复杂的环境，不断改变的条件，都有可能影响人的心理，影响才智的发挥，继而影响创业创新的成功。如何应对这一切，自信是贯穿始终的重要要素。自信与否决定了人的心理，决定了能力发挥的程度，最终决定了事业的成败。鲍狄埃曾讲过：“力量不在别处，就在我们自己身上。”

(1) 自信使人能够正确地分析、判断自己所处的环境和形势，并做出正确的选择

“谋事在人，成事在天”是我们对未知事业的普遍心理，然而成事的关键还是谋事。成功和希望往往降临到准备最充分的人头上。如何去谋事，去做好最充分的准备，首要的一点是对自己对环境有一个正确的认识。好高骛远只能让人感觉目标和理想总是遥遥无期，过分自馁又让人觉得才能无法发挥。面对成功可能出现自满，面对失败又可能出现心理混乱，丧失信心。这都是对自己缺少正确认识和缺乏自信的表现。只有相信自己的能力，并理性客观地分析自己的优势和不足，分析社会需求的范围和深度，才能对自己有一个准确的定位。我国在申办 2000 年奥运会时，以两票之差输给了竞争对手悉尼。在懊悔之余，认真分析，认真总结，有了一个清醒的自我意识，树立了更加坚定的自信心，经过八年自强不息的拼搏，我们的经济得到了飞速发展，取得的成绩已令世界刮目相看。在做好了充分的准备后，我国在申办 2008 年奥运会时，申奥组便带着自信的微笑出现在莫斯科，在投票的第二轮，我们便以绝对的优势获得了奥运会举办权。可见，创业者，不管经历什么样的“风吹雨打”，都要能“胜似闲庭信步”。切切牢记——只有自信才能使人冷静，只有自信才能使人奋发，只有自信才能得到成功的青睐。

(2) 最大限度地发挥自己的聪明才智

很多运动员获得胜利接受采访时常说，对手的实力很强，但我对自己充满信心。也正是这种自信使他们在竞技场上不被对手所压倒，不被暂时的胜利冲昏头脑，最大程度地发挥自己的能力和水平，最终取得胜利。用心理学来分析，就是只有相信自己才能拥有稳定的心理，只有拥有稳定的心理才能充分释放自身的能量。毛泽东同志的一个著名战争理论就是：在战术上重视敌人，在战略上藐视敌人。这种藐视并非盲目轻视，而是在气势上压倒敌人，在心理上提高自己的自信心。有了这种信心，在战斗中，广大指战员就能英勇作战、以一当十。这个理论同样可以用于创业过程，指导创业者，克服一个又一个困难，战胜一个又一个强大的对手，取得最后的胜利。“我相信我能成功”，是自信心最简单的表现。

(3) 以积极的态度影响身边的人

在激烈的竞争中，困难和挫折是不可避免的。但所有成功者在面对困难和挫折时的态度都是一样的，就是失败是暂时的，只要拥有自信，成功是必然的。一个人不管面临的环境如何恶劣，只要自己能够站得住，就不仅能给自己带来力量，也能以自信的魅力影响周围的人，让他们也感觉到曙光在前。有“美国新闻第一夫人”美誉的《华盛顿邮报》董事长凯瑟琳·格雷厄姆，在 46 岁时以家庭主妇的姿态，接替自杀的丈夫出掌华盛顿邮报集团，并通过追踪报道水门事件而闻名全美。她最困难的时期是 1975 年、1976 年邮报广告部门和印刷厂工人大罢工。罢工者火烧报纸印刷厂房，袭击编采人员，使报社举步维艰。但凯瑟琳·格雷厄姆临危不惧，带领报社高层人员亲自动手，自行接洽广告甚至操作印刷机。她自信的态度影响着报社的其他人员，工人们毫无怨言地跟随她继续工作，终于化解了罢工潮，并使《华盛顿邮报》发展成美国为数不多的能够上到总统办公桌的报纸之一。

这个事例，雄辩地告诉创业者，要让自信的品格，成为带领员工共同创业的大旗。

2. 拥有自信应具备的素质

尽管自信在人生中是很重要的，但自信的建立必须具备坚实的基础。松柏之所以能与强风抗衡，是因为它将根须深深扎入了大地山石之中；墙头草之所以随风摇摆，是因为它缺少强劲的躯干。因而，自信必须以一定的心理素质和知识能力为前提。

(1) 科学准确的调研是自信的重要前提

客观地分析自己和外界环境是自信的必要条件，所谓“知彼知己，百战不殆”就是这个道理。20世纪60年代，我国在原苏联专家撤离的情况下，要自行研制属于自己的原子弹，有些人对此表示了担心。中央委派张爱萍、刘西尧进行调查，在经过一个多月的充分调研后，两人联名写出《关于原子能工业建设的基本情况和亟待解决的问题》一文，提出了最迟在1964年实现原子弹爆炸是可能的，极大地增强了中共中央和科学家们的信心，因而催生了我国第一颗原子弹的诞生。

(2) 稳定豁达的心理素质

自信是一种心理状态。拥有自信的前提之一是过硬的心理素质。一个人如果过分计较丝毫的得失，那么影响其心理的东西就会增加，就会难以树立自信。稳定的心理使人将外界各种影响降低到最低程度，豁达的心理会使人看淡成败和起伏。成功可以总结经验，失败也可以总结教训，这是每一个心理素质过硬的人对人生的普遍观点。也只有这样才能保持一种良好的心态，并通过不懈的努力来实现自己的理想。邓小平同志在长期的革命战争和建设过程中，曾经历了“三起三落”的艰苦历程，但邓小平同志却始终将起起落落看得很淡。也正是这种起落的经历，造就了他宽阔的胸怀、深远的目光和世人难及的自信，成为我国改革开放和建设有中国特色的社会主义总设计师，成为对整个中国乃至世界都产生重大影响的一代伟人。

(3) 较强的知识能力

知识和能力决定着一个人对社会的贡献。面对不同的岗位和对象，只要做到“胸中有丘壑”，就能保持自信状态。我国著名数学家陈景润，在学校中并没有表现出超凡的能力。但苏步青教授独具慧眼，看到了他在数学领域的知识和能力，果断地将他推荐到科学院。而陈景润也不负所望，凭借自己的才能，在哥德巴赫猜想的研究中，取得了令世人瞩目的成绩。“不要怀疑自己的才华”，这是美国著名华裔电视节目女主持人宗毓华的名言。她以一名华裔中国女子的身份跻身于人才济济的美国电视圈，不但当上了CBS节目主持人，而且受到了公众的充分肯定，凭借的就是自信和才华。

(4) 坚强的性格和超人的毅力也是自信的重要前提

自信不是与生俱有的，在自信的内容中，还必须具备性格因素。在困难面前，有两种态度。一种是面对压力，泰然处之，以积极的态度寻求解决的办法；另一种是在困难面前唉声叹气，怨天尤人，进而自暴自弃，悲观绝望。这两种态度造成的结果是截然相反的。中国共产党自诞生之日起，经历了第一次大革命和第二次大革命，所承受的磨难在世界各个政党中绝无仅有。但我党始终坚持斗争，不屈不挠，取得了胜利。这是因为，我党相信只有自己才能代表各民族的最根本利益，才能取得最后的胜利。只有共产党人身上的那种坚强性格和超人毅力，才能在困难和低谷中，奋发图强，东山再起。

3. 自信能力的培养

自信不是先天的，而是主要通过后天培养得来的。因此，创业者要在创业实践中，自觉地通过各种途径加强自己自信能力的培养。

(1) 调整心态，学会逆境生存

“闻道有先后，术业有专攻”，人与人之间的知识能力也必然存在着差距。因为在这些方面与别人有差距而产生自卑是错误的，关键是要承认不足和差距，加强学习，虚心请教，变心理失衡为自立、自强的动力，锻炼自己的毅力，提高自己的学识，通过努力来缩短差距，迎头赶上。把自己的心态导入正确的轨道。人生没有一帆风顺，困难和挫折是人生的重要组成部分。因此，如何调整心态，将逆境作为锻炼意志的熔炉，就显得尤为重要。邓小平同志在别人问起长征时期自己的经历时，曾幽默地说：“跟着走。”充分表现出邓小平同志对待困难环境的达观心理。

(2) 努力提高自己的知识能力

知识能力是参与社会竞争所必需的基础。“工欲善其事，必先利其器”，没有过硬的知识和能力，拥有天大的自信也是无能为力的。因此，要想让自己拥有真正的自信，首要的就是加强学习，以知识充实自己的头脑，以实践提高操作能力。我国著名历史学家蔡尚思年轻时屡次失业。一次被解雇后，他一头钻进了南京图书馆，利用一年多的时间，翻阅了大量的历史文献，收集了大量资料，为日后从事历史研究打下了坚实的基础。有的朋友说他“这段时间与其说是失业，不如说是得业”。李白少年时代并没有对学习表现出多大兴趣，只是通过“只要功夫深，铁杵磨成针”的故事，使他惭愧于自身的差距和不足，进而发愤学习，博览群书，最终成为“斗酒诗百篇”的唐诗第一人，其充满绚丽色彩的浪漫主义诗歌，充分体现出饱学诗书的诗人驾驭诗歌的自信。

(3) 最大限度地发挥自己的专长

知识是宽阔的，一个人想要拥有全面的知识是不现实的。但在自己熟悉的领域进行学习，提高自己的专长则是可以做到的。尽管当今社会需要大量的复合型人才，但知识化、科技化和社会分工的细化，若没有一门专业知识是很难做出成就的。“门门会不如一招精”就是这个道理。在社会竞争中，要尽量避免以自己的不足去参与竞争，在有利于发挥自己特长的领域里寻找机会，这样成功的比例就大得多。发挥长处，避免不足，有利于看到自己的优势，有利于培养自己的自信心，有利于发挥自己最大的能量，从而取得成功。鲁迅先生在年轻时曾东渡扶桑学医，希望能以医术医好国人孱弱的躯体。但当发现国人的病因不在躯体而在心理时，他毅然弃医从文，立志以文学来拯救国人的灵魂，这也正好发挥了他犀利的目光、深邃的思想的优势，从而写出了《呐喊》、《野草》、《药》、《阿Q正传》等一系列寓意深刻、脍炙人口的文章，并以文字为投枪和匕首，与敌人开展了坚韧的斗争。在当时的历史背景下，对中国真正病因的深刻认识，使鲁迅先生在文章中表现出了从容应对各种敌论的自信，无论在文学创作上，还是在文学思想上，都为中国近代和当代文学奠定了坚实的基础。

(4) 培养自信的性格魅力

人们常讲，微笑是自信的表现。在日常交往、工作中不妨少考虑恼人烦心的事，多想成功顺利的事，始终保持向上的心理，保持引人注目的微笑，就能在周围人中造成一种自信的心理优势，也将因此得到人们的尊重和信任，进而通过交流沟通和努力工作，不断地创造成绩，逐步巩固已有的自信，使自信成为自己性格中重要的组成部分。中国男排曾称

霸亚洲，但在20世纪90年代初陷入了低谷。汪嘉伟出任教练后，在队员面前充分展示了自己的人格魅力。因为他相信，科学的训练加上自己的信心，中国男排一定会再创辉煌。他的人格魅力不仅影响了队员，也影响了球迷；不仅赢得了排协的尊重，也赢得了对手的尊重。一些并不热心于排球的企业家，正是因为他的人格魅力，才将资金投入到了几乎被人遗忘的排球运动，支持男排走出困境，最终中国男排又夺回了亚洲霸主的地位。

(5) 避免自满骄傲和盲目自信

自信是相信自己，但绝不是认为自己无所不能，高傲自大，面对任何事情都能做好做成功。其实谦虚好学和自信并不相悖。孔子作为儒家始祖尚不耻下问，更何况一般人呢。前秦苻坚过于自信，导致了“淝水之战”的失败；拿破仑过于自信遭遇了滑铁卢战役，一世英名毁于一旦。因此，自信的另一个重要因素是虚怀若谷，只有谦虚才能认识自己的不足，才能迎头赶上，从而建立更为坚实的信心。而盲目自信则是没有正确地认识到自己的优势和不足，没有正确地按照事物发展的客观规律办事，片面夸大自己的主观能动性，单凭自己的主观臆断来分析、判断和解决问题，结果往往适得其反。

自信能力的培养是一个综合的素质工程，单靠某一方面的努力是难以完成的，但最基本的两个要素是能力和心理。古人讲“艺高人胆大，胆大艺更高”，就表明了两者之间的辩证统一关系。具有较高知识能力的人，往往因为心理素质不过硬而导致聪明才智难以正常发挥，而没有过人的技能，单凭良好的心理素质，也将一事无成。因此，在培养自信能力时，拥有知识能力是基础，拥有良好的心理是保障。前者可以不断地巩固后者并依赖后者来充分释放，而后者则可以帮助前者不断提高。两者相得益彰，缺一不可。在新的历史形势下开展创新创业，所面临的竞争、困难和挫折，同以往相比可能要严重得多，但挑战和机遇往往共同存在。在压力面前，创业者应努力提高自身的知识能力，多一份自信，多一份豁达，在众多的机遇中，选择适合自己发展的机会，在激烈的竞争中为自己赢得一片成功的天地。

(二) 坚强意志的培养

按照心理学的解释，意志是人有目的、有意识、以随意动作为基础的，与克服困难相联系，调节和支配自己行为的心理过程。

坚强的意志是事业成功的基石，它能调动人的积极性，激发人的智慧和力量，从而成就事业，实现理想。英国作家狄更斯说：“顽强的毅力可以征服世界上任何一座高峰。”科学家爱因斯坦说：“在一个崇高的目的支持下，不停地工作，即使慢，也一定会获得成功。”在史诗般的中国革命进程中，千千万万的共产党人和革命者，正是凭着坚强的意志，才迎来了胜利的曙光。邓小平说：“为什么我们过去能在非常困难的情况下奋斗出来，战胜千难万险使革命胜利呢？就是因为我们有理想，有马克思主义信念，有共产主义信念。”著名美国作家索尔兹伯里在其所著的《长征——前所未闻的故事》一书中也感叹：“阅读长征的故事将使人们再次认识到，人类的精神一旦被唤起，其威力是无穷无尽的。”在我国社会主义建设时期，无数英模的坚强意志也谱写了一曲曲动人的乐章。以体育界为例，我国青年女击剑名将栾菊杰在二十九届世界青年击剑锦标赛中，与原苏联选手比赛时负了重伤，她在心里默念着：“千万不能叫人知道我受伤了。只要能把五星红旗升上去，让我死去也干，拼，拼了！”为了祖国的荣誉，她奋身搏击，终于战胜了原苏联选手，国际剑坛上第一次升起了五星红旗。法国记者发出了消息：“栾菊杰博得了所有人的钦佩，不仅

是由于她的技术全面，而且也是由于她的非凡的勇气。”我国优秀运动员容国团有句名言：人生能有几回搏！无数运动员熟悉了这句名言，实践了这句名言。在1957年世界青年联欢节的举重比赛中，我国著名举重运动员陈镜开，虽然举起了140公斤，但当他的两腿还未收回来时就已经抽筋了。这时他毫不犹豫，以顽强的意志忍受着疼痛，双臂坚持支撑着杠铃，两脚缓慢地收回在一条横线上，终于完成了动作，创造了世界纪录，为祖国赢得了荣誉。

国外的研究也表明，决定一个人成功与否的因素中，智商只起20%的作用，而80%取决于所谓的情商，即人的感情、意志、人际关系等。这个观点与弗洛伊德把情感当作生命的原动力的看法有某种相通之处。当今的创业者要想取得事业的成功，也必须高度重视情感意志的作用。即不仅要把自己培养成知识渊博技艺高超的人，还必须使自己成为一个意志坚强的人。为此，要从以下几点做起：

1. 树立远大志向，脱离低级趣味

人的行为是受思想支配的，目标决定行动，当一个人树立了远大志向时，就会为实现它而不懈地努力，克服困难和阻力，运用自己的技巧、能力和勇气，表现出坚韧不拔的意志力。我国现代传记作家吴运铎说：“革命理想，不是可有可无的点缀品，而是一个人生命的动力，有了理想，就等于有了灵魂。”这是他个人经历的真实写照。被誉为中国当代保尔的张海迪，五岁时因患脊髓血管瘤，造成严重高位截瘫，胸部以下全部失去知觉。在党的培养和群众的热情帮助下，她以顽强的毅力与疾病作斗争，做出了出色的成绩。她虽然没有进过学校的大门，但却惜时如金，发奋学习，学完了中小学全部课程，自学了大学的英语，还学习了日语、德语和世界语，翻译了十六万字的外文著作和资料；她刻苦学习和钻研了《人体解剖学》、《内科学》、《针灸学》等十几种医学书籍和医科院校的部分教材，并用学到的医学知识和针灸技术，为群众治病达一万多人次。她之所以做出了不同凡响的成就，就是因为她树立了崇高的理想，能正确对待人生，正如她所言：“活着就要做个对社会有益的人，就要为创造美好的新生活而奋斗。”“既然是颗流星，就要把光留给人间，把一切奉献给人民。”

树立远大理想，不是要当救世主，而是说人生天地间，要有高于自我价值的崇高使命感，惟有如此，才能使人心胸开阔，思想纯洁，无私无畏，意志坚定，超脱世间俗务，抛弃是非恩怨，割舍个人名利，成为一个高尚的人，一个脱离了低级趣味的人。正如张海迪所言：“青年的理想并非属于自己，理想应当是属于人民的。为个人名利的前途是没有意思的，是没有出息的。”

事业需要英雄开创，理想成就英雄事业。创业者必须要树立远大志向，永远做一个脱离低级趣味的人。

2. 热爱生活，挑战命运

法国作家罗曼·罗兰说过：“宿命论是那些缺乏意志力的弱者的借口。”鲁迅先生也曾经说过：“伟大的心胸，应该表现出这样的气概——用笑脸来迎接悲惨的厄运，用百倍的勇气来应付一切的不幸。”法国著名作家巴尔扎克则认为：苦难对于天才是一块垫脚石，对于能干的人是一笔财富，对于弱者则是一个万丈深渊。我们当代的创业者，要成为能够把握自己命运的强者，不能成为缺乏意志力的弱者，弱者势必成为命运的奴隶。

世界闻名的音乐家贝多芬，17岁时母亲去世，沉重的家庭负担从此压在他身上。当

他 32 岁时，耳病越来越严重，几年后竟失去了听力。对一个音乐家来说，这是一个沉重的打击。可是，贝多芬不消沉，不气馁，始终顽强地生活和创作。他在给朋友的一封信中写道：“我要扼住命运的咽喉，它妄想使我屈服，这绝对办不到——生活是这样美好，活它一千辈子吧！”

张海迪身体的三分之二已被病魔吞噬，曾动过几次大手术，她的鼻癌手术是在没有麻醉的情况下实施的。死亡每时每刻都在威胁着她的生命，但她依然热爱生活，像其他人一样爱好生活中美好的东西，追求幸福的生活。她没有哀叹生活的不幸、命运的不公，而是顽强拼搏、忘我工作，使自己的生命放射出亮丽光彩，浑身洋溢着青春的活力。有人问张海迪：“如果你能站起来的话，你想做的第一件事是什么？”她说：“我想试试跳舞，真的。虽然我没有跳过舞，但是我一直没有停止生命的舞蹈，我想生命的舞蹈可能比现实舞蹈更美丽。”

创业者要像贝多芬、张海迪那样，关爱人民，热爱生活，提高勇气，挑战命运，把握命运，誓做命运的主人，抓准创业机遇，取得辉煌业绩。

意志坚强的人都有一个共同的特点，那就是从不轻言失败，从不服输，而只是把不如意的事当作暂时的挫折。挫折，意味着喘息、停顿、焦愤，但不是最后的失败，卧薪尝胆之后，仍然要东山再起。失败则意味着：“我完了！”从此可能就会一蹶不振。因此，这两者是根本不同的。一个人怎样看待事情的结局，态度是截然不同的。意志薄弱者会说：“事已至此，无可挽回，还折腾什么呢？我认了！”一个具有如此心态的人还谈什么创业？！其结果只能被历史的大潮冲刷掉，被淘汰出局。而意志坚强的人对一个结果，即使是不理想的结果，也会淡然一笑，来日方长，还可以再来，这不是最终的结局。真正的强者是打不倒的，事情一时没做成并不等于失败。谁笑到最后，谁就笑得最甜！失败只属于过去，不属于未来。暂时的失利不过是攀登过程中在某一阶梯的小憩，要永远微笑向前。这种信念，拥有神奇的力量，它会像神灵保佑一样改变你——创业者的人生，使你开拓出事业的新境地。

俗话说：“胜败乃兵家常事。”优秀的统帅不是一生不打败仗，而是在败仗面前从不低头，任何艰难都压不垮他们，他们能始终保持一种积极向上的精神状态，并且抓住战机，反败为胜。楚汉相争，亭长出身的刘邦在“力拔山兮气盖世”的西楚霸王项羽面前是个屡吃败仗的人。然而若干年的较量之后，恰恰是刘邦坐拥了天下。究其原因有多条，但两人心理素质不同也是其一。刘邦不认败，败了就跑，然后积聚力量卷土重来；项羽经不起败，垓下一战，项羽全军覆亡，本可逃遁后东山再起，他却说什么“无颜见江东父老”，不肯过江，拔剑自刎。

现代社会，竞争激烈，商场如战场，真正的创业者也应该做到拿得起放得下。美国的艾科卡是一位从浪尖到低谷几经沧桑的企业家。他曾为福特公司立下汗马功劳，但由于老板的猜忌而被解雇。用艾科卡自己的话说是从珠穆朗玛峰顶被踢了下来。但他没有认输，他受聘于濒临倒闭的克莱斯勒汽车公司后，凭着坚强的意志励精图治，克莱斯勒“复活”了，艾科卡也被誉为美国企业之神。中国著名民族工业家荣宗敬、荣德生兄弟合办面粉厂，开始遇到过外国洋货挤压、股东退股、大量亏损等情况，但他们毫不气馁，更新设备，严把质量关，终于使产品畅销市场，他们也成了闻名遐迩的“面粉大王”。

王仁昌与其弟弟王仁忠，在改革开放后，哥哥王仁昌从贩卖袜子、球鞋起步，经过八

九年的苦心劳作，终于积累了资产上百万元，成为改革后汉正街第一批崛起的为数不多的百万富翁之一。1986年和1990年，他先后两次作为武汉市惟一的个体户代表出席全国税务先进个人表彰大会。他还根据自己的发家经历写成了长篇小说《风流世贾》，并荣获“武汉市首届优秀小说奖”，该小说还被改编成了八集电视连续剧《汉正街》，并在中央电视台一台黄金时段播出。随着他事业的成功和媒体对他的事迹的报道，王仁昌成了家喻户晓的知名人物。

正当哥哥王仁昌腰缠万贯、名噪天下之时，弟弟王仁忠却陷入生活的困境。他的儿子因上中学开销更大了，可他却因所在的武汉国棉二厂不景气而下岗，两年前已从皮件厂下岗的妻子又不幸患上了心脏病急需治疗，这样，他们原本就拮据的家顿时陷入恐慌之中。

困境中，快40岁的王仁忠和妻子只好外出打工。在打工过程中，王仁忠敏感地预见到室内装修业前景很好，决定发挥自己具备木工手艺的特长，在装修业方面干出一番成就。岂料好事多磨，他为客户装的木地板因起翘而遇到了麻烦。木地板因干缩潮胀变形起拱是在所难免的，王仁忠意识到这是装修业的一大难题，他决心攻克这一难题。对只有初中文化的他来说，攻克这一世界性难题谈何容易？但他不自卑、不气馁，放弃了所有爱好，把能腾出来的时间都用来泡图书馆，跑书店，自学数学、物理、材料力学等方面的知识。一次，王仁忠在书店看上了一本定价80元的专业书，可掏遍全身也凑不够买书的钱。情急之中，他买来一些糖果请营业员吃，请营业员允许他抄书。营业员了解到他是下岗工人，得知他这样做是为了攻克世界难关，十分感动，特意腾出一半柜台让他抄书。就这样，王仁忠整整抄了两天，摘录了大量数据和有关资料。经过三年的钻研，他做好了曲线地板理论工作，要解决好木地板干缩潮胀引起的变形起拱问题，就必须把木地板的直线拼接改为曲线拼接。几年下来，他的读书笔记和设计图纸加起来有几十公斤重。1995年12月7日，王仁忠终于研制出世界上第一对机械制造的曲线木地板。1996年8月，王仁忠的专利发明通过了国家专利局的鉴定，从此拥有了曲线实木地板的专利权。这一发明很快引起了业内行家的关注，先是一港商愿出资500万元与他合作，后又有人欲以120万美元的高价买断他的专利权，并许诺只要他肯转让专利，可以为他办理任何国家的永久居留证。可他一一婉言谢绝了来自方方面面的诱惑，说：“我的专利发明只属于我的国家，我要将它变为汉货精品。”他决定自己经营曲线木地板。曲线木地板投入生产后很快就为王仁忠带了来了良好的经济效益，他成立了武汉连城实业有限公司，该公司先后在全国各地建立了30多家分公司和总经销点，拥有资产4000多万元，安排下岗职工1000多人，产品屡获国内金奖。

1998年，于困境中崛起的王仁忠被授予“全国五一劳动奖章”，成为全国五大再就业明星之一。1999年2月15日，朱镕基总理在武汉东湖宾馆亲切接见了王仁忠；同年5月28日，江泽民总书记在武汉劳动力市场接见了王仁忠，高度赞扬了他下岗后艰苦创业的精神，并欣然命笔，以示嘉奖。

3. 积极参加劳动和体育锻炼

积极参加劳动和体育锻炼，不仅可以强健身体，而且可以培养人的勇敢、坚强的意志和团结互助精神。毛泽东青少年时代在长沙求学时，向杨昌济老师学习，进行深呼吸，坚持冷水浴、雨浴、日浴、风浴，这对于他培养胆识，发展身心起了有益的效果。一个人整天无所事事，养尊处优、不经历劳动的艰苦锤炼，是不利于培养人的坚强意志和吃苦耐劳

精神的。一个人在劳动和锻炼中克服的困难越大、经历的考验越多，意志就会锻炼得越坚强。我们相信，一个战胜艰难、抗衡逆境、备受磨炼的创业者，绝不是弱不禁风的病夫！“身体是革命的本钱”，也应成为创业者的座右铭。

（三）挫折承受能力的培养

纵观历史，从古至今，人人都希望自己的理想能够顺利实现。但是，人生不如意之事常有。在人生的道路上，不可能天天都是“灿烂的阳光”。人们尽管经历不同，但或多或少总要碰到困难和挫折，不少人还会遭遇逆境。一般性工作尚且如此，具有“高风险”之称的创业性工作更是不言而喻。

创业者要具有开拓性和独创性。他所要解决的问题不是实践中经常重复出现的情况和问题，而是不断出现的新情况和新问题。这种人不满足于现状，勤于思考、积极探索、敢于创新。创业性的核心是创新突破，而不是过多的再现重复。它没有成功的经验可借鉴，没有现成的方法可套用，而是一种全新的探索与拼搏。因此，这种类型的工作结果不能保证多次都得到成功，有时可能毫无成效，有时可能得出错误的结论，这就是它的风险。

创业者要想成功，除了必须具备自信、坚强、组织、决策、善于交往的能力外，还必须具备承受挫折的能力。

创业者要想具备这种能力，就必须自觉地接受培养和锻炼，掌握面对挫折调整心态的科学方法，惟有如此，才能在暴风雨来临时，不会惊慌失措；并能轻松地走出“阴影”，笑对人生，以饱满的精神状态投入到火热的创业实践中去。

1. 人生不如意之事常有

单亲家庭，是指父母离异或父母只有一个健在的家庭。伟大的思想家、政治家和教育家孔子在他3岁时丧父，从此孤儿寡母相依为命。无独有偶，一代国学宗师胡适不满5岁时，其父胡传不幸壮年病逝。

家道败落，常常是防不胜防。被人誉为东方莎士比亚的曹雪芹，就遇上了这种厄运。曹家的身份原是镶白旗旗主多尔衮的家奴。清军入关后，随着满清王朝的建立，多尔衮权势的增大，好运从天而降：先是曹玺（曹雪芹的曾祖父）去做江南织造监督，后是曹寅（曹雪芹的祖父）到内务府广储司任郎中（掌管皇家财务的副长官）。可是，自雍正皇帝继位后，因曹家涉嫌卷入“皇位之争”而被抄家，从此曹家一蹶不振。

病残，常以猝不及防之势向人们扑来。德国作曲家贝多芬，一生中屡遭磨难，尤其是耳聋对他的打击最为惨重，这打击曾使他痛苦得关在房子里不愿与人见面。中国的张海迪、美国的海伦都经历过病残的折磨。

贫困，曾使不少人潦倒。文学大师巴尔扎克曾经负债累累。说到马克思一家的生活动荡、饥寒交迫、逼债抄家等灾难，更是不胜枚举。燕妮·马克思在1850年5月20日致约瑟夫·魏德迈的信中曾描述过这样一个苦难的日子：那一天，女房东前来索取5英镑房租“欠款”（按合同该付给已查封她的财产的地产主），由于拿不出这笔小钱，“于是来了两个法警，将我不多的家当——床铺衣物等——甚至连我那可怜的孩子的摇篮以及眼泪汪汪地站在旁边的女孩们的比较好的玩具都查封了。他们威胁说两个钟头以后要把全部家当拿走。”

落榜，是指榜上无名。金榜题名时，俗称人生四大喜事之一。然而多少人每每名落孙山，心灰意冷。太平天国农民运动的领导人洪秀全，在1837年第三次考试时所遭到的失

败，使他筋疲力尽，颓丧至极。当他从广州回到家里之后，向双亲倾诉了负疚感和自愧无用的心情。尔后就一连多日神志昏迷，卧床不起。

失恋，这是青少年朋友在成长过程中可能遇到的一个问题。有的人因此消沉下去，有的人因此离家出走，有的人因此厌倦人生，更有甚者因此与对方同归于尽。物理学家居里夫人曾在失恋后悲痛地想自杀，她把这一段经历称作一生中最残酷的时期。

在成长过程中，不仅会碰到生活上的不幸，还会遇到政治上的逆境。在中国古代，屈原可算得政治上遭遇逆境的典型人物，做官多年，屡遭谗陷，几沉几浮。孙臆受髡刑，司马迁惨遭宫刑……一部封建官吏史，多少人或革职、或流放、或满门抄斩等等。

列举到最后，我们可以说，有不少创业者也有着同样的经历。

2. 需要“挫折创业”的精神

在挫折面前，有的人在痛苦之余能经过挣扎而振奋起来，在逆境中变得更加顽强，从而使自己在事业上有所建树；有的人却在苦闷中长期不能自拔，他们悲观、消沉，最后只能望着遥遥领先者的背影驻足长叹，结果时间在叹息中悄悄溜走，创业的志向也随着叹息声而消失。古今中外许多事例证明：逆境能造就强者，但也能吞噬意志薄弱者。

幼年丧父的孔子，在其十六七岁时，母亲颜徵又与世长辞。这对孔子当然是一个很大的打击，但是，孔子是一个坚强的人，从此以后，他独自谋生、学习和奋斗。孔子勤劳、坚强、好学、谦虚、知理，凭着这些品质，孔子成长为一位伟大的思想家、政治家，特别是教育家。这是中华民族的骄傲，也是全人类的骄傲。

提到胡适，人们自然会想到“博士”这个头衔，有人做了个估计，胡适一生所获得的博士学位共计 35 个。梳理之后，这些博士学位分为三大类：法学博士、文学博士、人文学博士。从这三大类、35 个博士学位头衔中，我们可以看到一个单亲少年奋斗、拼搏的身影。

政治上的逆境与生活上的逆境相比，是更加严峻、更加残酷的考验。在这种考验面前，有的人轻生，有的人放弃了自己的事业而苟且偷安，有的人却奋起抗争。屈原屡遭谗陷，乃赋《离骚》；孙臆受髡刑，乃治《兵法》；司马迁惨遭酷刑，撰著了《史记》。他们都是在挫折中发奋成才的典型，在我国近代、现代史中，挫折也造就了像毛泽东、邓小平等一大批治党、治军、治国的栋梁之才。

“自古英雄多磨难，从来纨绔少伟男”。有的人，只相信“机遇创业”，对“挫折创业”抱着一种冷漠的看透态度，这是错误的。从一定意义上说，逆境也未尝不是一种良好的机遇。北京的一位青年工人对 120 名作家进行了调查，其中 48 名曾遭遇过较大的坎坷或打击。有的作家说：“坎坷的道路使我深入地接触社会，了解人民，造就了我的毅力和奋斗精神。”法国文学家罗曼·罗兰在评价某些英雄时说：他们固然由于毅力而成为伟人，可是也由于灾难而成为伟人。

身处逆境的人，不应懊丧，不应叹息，要勤奋，要奋斗。石缝中的松子尚且能长成大树；蚯蚓虽无利爪强骨，仍能上食尘埃，下饮黄泉，更何况是创业者呢！人是要有一点精神的，每一个立志创业的人都应该像雪中的青松，隆冬的红梅，重霜下的秋菊那样，在逆境中奋起。

3. 挫折承受能力的培养

人类的每一个进步，社会的每一个发展，都包含、伴随着无数的挫折和失败。过去是

这样，现在、未来依然是这样。因此，每个人都要有面对挫折和失败的心理准备，要培养顽强的毅力，将来才能有较强的承受力，战胜各种困难和挫折。

(1) 正确对待挫折和失败

挫折和失败，既是催人图强的兴奋剂，也是一杯令人消沉昏睡的苦酒。但无论是前者还是后者，都体现了一个人对挫折和失败的调节能力。生活原本就难事事如愿，每个人免不了在通向理想目标的进程中，遭遇障碍、挫折和失败。当然这不是高兴的事情，不过，我们却要学会正确地对待它，从中吸取教训，科学地进行自我调节。人生世事有成功之期，也有挫折、失败之时。成功固然能激励奋发，但挫折和失败也并非完全有害。“艰难困苦，玉汝于成”，讲的就是挫折和失败磨炼人的道理。

挫折和失败是创业的沃土，不经磨炼难成气候是人生的真谛。生活中最大的挫折和失败，恰恰是对挫折和失败的不能容忍，不肯承认和正视。应当敢于承认挫折和失败，而不是沉溺于其中或想办法逃避。越是艰难险阻越需要沉着冷静，鼓起勇气和信心去战胜它，要在与挫折和失败作斗争的过程中，建立起自己的坚强意志。失败了，再试一下，“久攻不下”就换一个方向。人生最怕的不是挫折和失败，而是绝望。

(2) 要有强烈的事业心

面对挫折，最能激发人的斗志和勇气的还是事业心。名人、伟人并不是生就一副不懂喜怒哀乐的铁石心肠。在逆境的打击下，他们同样痛苦、悲哀，甚至想到死。但是，使他们战胜死神，并从痛苦中挣脱出来的，正是强烈的事业心。事业心可以说是人们心目中一根无形而又强大的精神支柱。有了它，就有了抵御失败的能力，就能产生为事业而英勇献身的精神。马克思惟一的男孩在他怀中死去时，他感到自己快要崩溃了。一个伟大的无产阶级革命家和普通人一样有儿女之情。但马克思没有被这不幸压垮。他向恩格斯说，经过一切可怕的痛苦时，把我支撑起来的是想到我们还要在世界上共同做点合理事情的愿望。这种愿望，正是出自对事业的热爱。难道创业的人能缺少这种强烈事业心的支撑吗？！

(3) 敢于反省自己

失败和挫折能导致许多不良后果。在失败和挫折面前，一种人心灰意冷，淡漠前途，或采取酗酒、玩乐、玩世不恭、自残等办法，用压抑或“绝食”来对待。这种自我“补偿”的方式，被伤害的心灵只能得到暂时的抚慰，并不能完全治愈伤痛。还有一种人，在失败和挫折面前怨天尤人。其实这是一种懦弱，更是一种不成熟的表现，不仅掩盖了自己不能面对的现实，还留下了将来可能重蹈覆辙的隐患，而不客观地责怪他人还会衍生出新的矛盾。以上这两种作法，显然不是创业者所为。

一个真正意义上的创业者，也并不是一个一帆风顺的幸运儿，必然要经历各种痛苦和挑战，而要战胜一切困难首先必须战胜自己，战胜自己的前提就是敢于反省自己。

反省自己是一种解脱，因为不肯认错无非是顾及自己的面子，不肯承认自己的失败。事实上这个世界上从来就没有常胜将军，所有自我的包袱和面子在勇敢地承认自己的失误之时就已经悄然放下了，人会因此变得轻松，所谓“吃一堑，长一智”，善于总结自己的人就会把失败的教训变成自己的财富。

(4) 解脱方法

从失败和挫折中得以解脱的办法有许多，这里着重介绍三种，提请创业者试行。

第一，倾诉法。当你因失败和挫折而心中烦闷、痛苦、忧虑、悲伤时，不妨找亲朋好

友倾诉一番，或者以日记的方式向自己倾吐，也可以去找受过专门训练的心理咨询人员，与他们探讨挫折承受能力方面的问题。许多人都有这样的体会，在挫折面前，特别想找人一吐为快，当把心中想说的话说出来之后，或经过别人的解劝、开导之后，对前途又重新充满了信心。

第二，转移法。在失败和挫折阴影笼罩的时候，换换环境，转移自己的注意力，做一些自己感兴趣的事情，如外出散散步、逛逛街等，都有助于平静自己的心态。有些人每当受挫时，便一蹶不振，什么事都不想干，结果导致在绝望的陷阱中越陷越深。这时就要学会理智地克制自己、解脱自己，强迫自己积极行动起来。许多伟人都是在挫折面前，投入忘我的工作中，从而使自己既摆脱了消沉的折磨，又取得了事业上的成就。如歌德在失恋之后写下传世之作《少年维特之烦恼》；居里夫人忍受着失去丈夫的巨大悲痛，忘我地工作，第二次获得了诺贝尔奖。

第三，言语暗示法。言语暗示法就是运用口头语言或书面语言的方式来自我解脱。言语暗示法有着奇妙的效果。如第一次创业失利时，用“胜败乃兵家常事”、“失败乃成功之母”来告慰自己，从而摆脱低沉、懊丧的情绪；当你第一次面试失败后，可暗示自己“要相信自己”“下次我一定行”等。

从失败和挫折中走出来，方法很多，创业者可针对自己的情况，采取适宜的方法来进行。勇敢地投入新生活，对于失败者来讲需要很大的勇气和毅力。经过失败和挫折，你会发现自已又成熟了许多。

第三节 创业者的素质要求

每个人都有创业的才干，不管你的性格如何，身份如何，环境背景如何，都可以创业，都有创业成功的机会。但这并不是说创业没有规律，如果创业者掌握了创业的规律，并认真地在创业实践中修炼运用，就会使成功的几率更大一些。世界上虽然没有成功者的统一标准，但走向成功却有共同之处。每一个创业者不一定要具备所有这些素质，但创业者在缺乏这些素质时，应该尽力去练习来提高这些素质。在一定程度上而言，这些素质是开启成功之门的金钥匙。

一、创业者的个性素质

没有个性，就没有创造性。没有个性的创业者，很难创出有前景的事业。因而每一个创业者要审视自己，发展自己的个性。个性就是个体的性质，他和人格有着一定的差别。人格是指人的个体的行为风格。人的个性对于创业者而言非常重要，因为个性包括了人的智力、性格、情绪、意志等一些重要特征。社会上曾经火爆的“智商”、“情商”，实际上是对人的个性某方面的夸大，人的个性是智商、情商、毅力的综合体。在日常生活中，有的人个性鲜明，有的人缺乏个性，有的人有胆识有魄力，有的人缩手缩脚，没有做事的胆量，这实际上是人的个性的不同表现。纵观创业史上创造奇迹伟业之人，无一不具有鲜明的个性。其中最为重要的是有独立性、创造性、进攻性和坚忍不拔的毅力。

（一）独立性

著名的心理学家马斯洛认为：“有创造性的人是属于自我实现的人。”一个能够实现自

我的人就具有极强的独立性，他会时时思考：“我是谁？我能做什么？我的价值是什么，怎样去实现我的价值？”他敢于展现自我，实现自己的想法。与具有独立性的人相对的是具有依附性的人。这些人没有主宰自己命运的勇气，也缺乏自控能力，一切都依靠别人，依靠别人去做决策，跟从别人的命运。

从本质上而言，人一出生就具有独立性和依赖性的双重个性。人出生来到这个世界，离开了温暖的母体，需要自己去呼吸，去运动；但另一方面，刚出生的婴儿又极其脆弱，极端依赖他人——自己的父母来呵护、喂养。每个人身上都有着独立性和依赖性。重要的是创业者能否认识到这一点，即使自己有一定的依附性，但自己也有着强大的独立性。创业成功的人是那些善于摆脱依赖性，努力实现自己独立性的人。比如中国改革开放之初，由于长期的计划经济体制，使得众多人具有极强的依赖性，人们依赖于单位、组织。人不能拥有太多自己的个性，尤其是独立性，人是单位的人，一生命运几乎已被注定。虽然改革开放就是要突破旧的机构、僵化的框架，使每一个人的聪明才智发挥出来，但大多数人还都是依附于原先的生存方式。只有胆大的少数人，敢于丢掉铁饭碗，抛弃依附性，开始自己独立创业，并迅速成为富起来的一族。比如民营企业家罗忠福，他不满足于当时的环境，于是自己在家里做沙发，加工家具，刚开始被人们视为傻，但是罗忠福靠发挥自己的专长，赚到了第一桶金，一个月赚的钱比机关干部一年的工资都要多。

现在的年轻人，大多是20世纪80年代出生成长的。相对而言，他们的独立性比上一代要强。但是，大部分的人对独立性存在错误的思想。他们认为独立性就是标新立异，于是将大量时间与精力放在自己的外表上，理一个不同平常的发型，或者将头发染成一个鲜艳夺目的色彩，或者穿一身与众不同的衣服……这实际上是被媒体所误导，恰恰是失去了自己的个性，盲目地追风追星。真正要决定创业的人，要认识到什么是真正的独立性，真正的独立性首先是思想上的独立性，承认专家权威的存在，但不盲目听从，信从他们的建议，但要用自己的头脑去独立地思考。这种思想的独立性是创业者的基本素质之一。

（二）创造性

市场竞争在现代经济下显得异常激烈，创业者一定要善于独辟蹊径，无论是在产品生产上，还是在包装设计上，甚至在营销方式、售后服务方面等都要有独创性。驰名世界的日本松下电器公司，其前身不过是一个只有5名职员，在六七平方米的工场制造电灯单插座灯头为主的小作坊。松下幸之助从实践中发现如果能生产出双插头肯定会给人们带来更大的方便。于是他着手这方面的发明创造。经过多次实验，终于获得成功。由于新式电灯双插座灯头还具有安全、便宜的优点，上市后深受欢迎，很快就卖出去1万个。松下为自己的小发明申请了专利，并由此奠定了松下电器公司发展的基础。这个小发明对松下的启发很大，后来他越发注意产品的创新活动。在现代市场营销中，能否具有独创性，已经成为能否在竞争中立于不败之地的重要因素。

在传统中国文化中，存在着“求同存异”的思想。这在解决思想分歧，顺服人际关系方面有着重要的作用。创业者在企业内部关系、企业外部关系等人际关系方面，应当发挥求同存异的思想。在公司内部，充分发扬民主，不搞一言堂不搞个人独裁。有一种集思广益的方法叫做“头脑风暴法”，就是求同存异科学性所在的证明。即在公司决策尚未做出阶段，组织专家学者，或者公司不同部门、不同阶层的员工坐在一起，不拘一格，就同一问题进行激烈争论，以求思想碰撞得出智慧的火花，这种“头脑风暴法”就是“求同存

异”的最好例证。但是，任何一种方法都有其应用范围，在本公司与其他公司竞争时，一定要避免老生常谈，不要走“求同”的路子，而是着力求异。

独创的个性，来源于人的不断增长的需要，是人不知足的本性的反映。创业者应具有极强的独创性，这是其积极进取向上的生命力的源泉。创业者在创业之初，一切都处于全新状态，创业者会花费大量心力试图创建一种公司经营运作的模式。这对于公司能够稳健地成长是非常有必要的。在求稳的同时，创业者千万不要忘了求异创新。有的创业者把打江山的成功经验奉为圭臬，在公司内制订为神圣的制度，任何人都不能违背，也不能对之提出质疑。这些创业者最终会发现公司失败的根源就是过去那些所谓的成功经验。世上万物都在变化，尤其在商界，事物变化的速度越来越快。商业要经营的是人们的品味，要创造的是人们的生活方式，为人类的生存提供不同的选择方案。但是人们的个性是喜新厌旧的，人们不会因为一个产品质量好就长期使用，人们会因为新的产品的出现而放弃旧的产品。在流行音乐圈中这种现象非常突出，往往一个歌星就辉煌几年，他的歌曲不论多么动听悦耳，也只流行一阵子，在新的歌曲流行时，旧的所谓金曲很快就销声匿迹了。在商业领域也是如此。创业者在创业伊始要紧紧把握人们喜新厌旧的心理，在消除人们疑虑的同时大力宣传产品的时代感，使之能迅速满足人们求新的感觉。在公司发展到一定规模时，创业者千万不要裹足不前，故步自封，而要加强创新，推出新的产品。在公司的经营管理中，应当允许更多的人提出大胆新奇的想法，鼓励员工充分发挥各自的个性，不要把公司办成一个死气沉沉的集体，而应办成一个不断超越自身、自我创新的有机体。

（三）进攻性

商场如战场，竞争短兵相接，十分残酷，只有那些敢于冒险、勇于实践的人才能胜利，才能成功。我国经济已从“卖方经济”过渡到“买方经济”，随着市场规模的不断扩大，自由竞争的市场体制已逐渐代替了垄断的市场体制，每一个厂商和经营者都面临众多的竞争对手，创业者必须具有进攻性，不迷信书本，也不迷信权威，勇于尝试，主动出击，充分发挥自己的主观能动性，才可能发现并抓住稍纵即逝的市场良机，从而踏上成功之路。

心理学研究表明，人的内心都是脆弱的。根据人们内心脆弱性的不同，可以将人分为两类，一类是鸵鸟型，另一类是豹子型。鸵鸟型的人面对危险时，第一反应就是逃避，就像鸵鸟一样。鸵鸟遇到危险时，会把头藏在沙子里或其他地方，它以为只要看不见敌人，自身就安全了，这是典型的掩耳盗铃，自欺欺人。这种一厢情愿的想法更是增加了鸵鸟被捉的可能性。豹子型的人在面对危险时，心中也很畏惧，但他们不选择逃避，因为他们知道一味地逃避，永远不能占据主动地位。面对危险，只有昂起头，挺起胸，勇敢地面对危险，才能保持清醒的头脑，发现对方的弱点。俗话说得好：软的怕硬的，硬的怕横的，横的怕不要命的。创业者在创业时不要被强大的对手所吓倒，而是要像豹子型的人一样直面对待，寻找良机。

一位创业者和一个资金技术雄厚的大企业同时争夺一位老中医的药方。无论是从资金上还是从社会影响上，该创业者都明显处于劣势。但他并不因此而退缩，放弃机会。这位创业者仔细分析了对手的优缺点，发现对手其实徒有强大的外表，其内部管理非常混乱，规章制度不健全。而且盲目上马了好几个大项目，这几个项目也极大分散了企业领导者的精力，使之无暇全力开拓新的项目。创业者仔细地向老中医剖析了双方的优势、劣势，并

且说道：“尽管我的企业刚开始创业，但我有充足的资金，详尽的计划，而且有足够的信心和精力来全力做此事。尽管我们的企业小，但是它最适合你的药方的发掘与推广。”他的话深深地打动了那位老中医，从而创业者战胜了貌似强大的对手。

创业者在战略上要像毛泽东所说的“轻视对方”，在战术上则要“重视对方”。在商业竞争中，各方都有各自的优缺点，创业者要善于发挥进攻性，进攻对手的弱项，但又不要在人际关系中过分显示这种进攻性。创业者在待人接物方面，要避免咄咄逼人的气势，即使是在与对手谈判，也要保持清醒的头脑，不要一味地与人争斗，把进攻性引入人际关系会给创业者招致许多不必要的麻烦，这是创业者要坚决杜绝的。

（四）坚韧不拔的毅力

创业道路上既有成功，也有失败，无论面对成功还是失败，创业者都要充分发挥坚韧不拔的品性。“失败乃成功之母”，爱迪生说：“我的成功乃是从一路失败中取得的。”创业者所走的路，肯定会充满失败。创业者要时刻做到心中有数，在面临一次又一次失败的打击时，创业者要靠坚韧不拔的精神去克服，要凭顽强的毅力去承受失败的打击。更为重要的是在重重打击之下，绝不丧失前进的信心和勇气，在认真总结经验教训的基础上，再一次奋勇而起。马来西亚华裔实业家说：“在风云变幻的商界，欲把握稍纵即逝的机遇，最重要的是依靠毅力、勤奋和诚实。一旦明确了目标，就必须尽最大的努力去实现它。”

中国传统文化非常讲究面子问题，认为失败就是丢面子，因而，中国人很少谈及自己失败的经历，对失败持遮掩的态度。创业者要知道，每个人都不是十全十美的，每件事都不是一蹴而就的，失败是难免的。创业者不应为做错了一件事而否认自己的能力，也不要因为别人的嘲笑而放弃自己的想法，而是要在自己失败的经历中仔细分析，总结经验教训，找到成功的方法。

创业者在面对失败时要有坚韧不拔的品性。著名的联想集团总裁柳传志的传奇经历就充分证明了这一点。联想集团现在是全国电子高科技企业中的佼佼者，但联想初创时非常小，走的是科工贸结合的道路，靠做代理，推销别人的产品起家。在公司创业的阶段里，公司遭受了一次又一次失败的打击，但柳传志毫不气馁，坚韧不拔地把公司做下去。因为联想初创者大多是搞科研出身的，是典型的知识分子。刚进入市场时，对市场运作可以说是一无所知，因此总是走错路、办错事，遭受失败。但是他们不畏惧失败，反而从失败中学习平时所学不到的东西。他们逐步摸索出了一套成功的运作经验。在经历了大风大浪之后，联想集团由一只小舢板变成了一艘航空母舰。其实，纵观每一个成功企业的创业史，都是在创业者的领导下，经历了一次次的失败后建立起来的。

创业者不仅要培养自己面对失败时坚韧不拔的品质，而且要在公司内部建立一套宽容的机制，允许公司员工犯错误，鼓励员工勇敢地去创新。比如美国的一家计算机外部设备公司的宗旨中有一条：我们要求公司里的人犯错误，但必须是创新中的错误，而不应是低层次的程序化过程中的错误。有创新，就会有失败，但这种失败从另外一个方面看，却推进了公司的进步。创业者在失败面前要坚韧不拔，在成功面前也要坚韧不拔推行公司的规章制度。这一条是为许多创业者以及大公司的领导者所忽略的。中国著名企业北大方正集团在这方面就有深刻的教训，值得每一位创业者去领会。北大方正集团是以高科技起家的，产品的科技含量很高。企业刚创建时，产品一问世就引起极大轰动，市场上供不应求。因而方正没有遭受一般创业者所面临的失败，一帆风顺地迅速成长，利润丰厚，财源

滚滚而来。在辉煌的表面下，掩盖的是方正集团管理上的缺陷。公司的领导人、大部分员工都是搞科研出身，对市场的了解十分肤浅。但由于创造了符合市场的产品，因而方正前些年非常红火。但后来却出现了利润大幅度滑坡的现象，集团内部权责不清，人浮于事的弊端也逐步显露出来。公司的发展速度明显缓慢下来。北大方正集团的高层领导回首往事才发现公司在面对成功时，没有坚定不移地在公司内部进行科学管理机制的建设。尽管公司盈利情况一度良好，但公司的隐患却一直没有消除。因而北大方正高层领导人决定请李汉生来做方正总裁，大刀阔斧地进行公司内部的改革。李汉生先生原先不属于北大方正集团，他是香港人，曾经做过中国惠普公司的总经理，以善于管理著称。李汉生先生入驻北大方正被称为是“空降部队”，被各方寄予厚望，希望李汉生能彻底治好北大方正内部管理的弊病，使北大方正重新焕发无限生机。北大方正的领袖王选教授谈到公司出现的问题时，认为商业领域，失败是成功之母，成功也会成为失败之母。因而创业者无论是在失败时还是在成功时，都要以顽强的毅力去建设公司的健康架构，不要被失败吓倒，也不要被成功冲昏了头脑。

二、创业者的文化素质

改革开放二十多年，中国涌现出了一批又一批的富翁，但是相当大部分的暴富者素质非常低下，不仅文化知识程度较低，而且个人文化修养也不高。他们的成功很大部分来自于特殊的环境和机遇，因而他们的成功是短暂的，在成功之后，阻挠他们进一步发展的是他们的文化素质。文化素质并非代表了高学历，获得了博士学位的人，文化素质也不一定非常高，文化素质是一个看着不着但能感觉到的品质，是在知识社会中长久保持成功所必须具备的品质。不过，创业者不必过分担忧自己的文化素质，创业者应该知道文化素质是一个人的修养，通过平常多读书，勤思考，渗透到自己的言行中，就会逐步提高自己的文化修养。

文化素质的内容十分广泛，几乎无所不包。一个创业者，每日里要辛勤地工作，没有太多的时间和精力放在文化素质的培养上。因此，创业者也不必试图从全方位提升自己的文化修养，只要抓住文化修养的主要内容即可。一个人的文化素质一般集中体现在思想道德、专业知识和思想方法上。

创业者或许对思想道德重视不够。其实，做商业的人士，要特别重视自己的思想道德修养。这并不是说要求每位创业者充分发扬雷锋精神，为社会为他人做好事不计报酬。做商业的是以赢利和效益为根本目的的。创业者放弃别的种种诱惑从事新事业的开创，也是以实现自己的理想为目的的。在这里所说的理想道德修养是指创业者对待广大客户的态度以及对待社会的态度。在当今社会，众多商家早已将顾客当作上帝，目的是为顾客创造最大的价值。原先有的商人惟利是图，一门心思想的是如何坑害顾客，如何以次充好，如何赚取暴利。这些人的思想道德品质是十分低下的。当前中国已进入了买方经济，作为卖方的商家必须抛弃原先愚弄顾客的想法，应以优质的产品、真诚的服务来赢得顾客的忠诚。只有那些能为顾客带来更多的便利，创造更多价值的商家，才能在商场上立于不败之地。创业者在创办商业机构的选择上，在公司的运作经营上，不要将心思全部用在如何赚钱上，而要思考自己所创办的事业是否能给众多的人带来更多的幸福。因此，创业者辛勤创业，并非只是为了钱，而是为了实现人生的价值。

专业知识对于创业者来说是十分重要的，一个创业者要全面进行公司的运作经营，了解商务运作的专业知识是十分必要的，创业者可以对以下问题进行思考：

应知道哪些因素影响着重市场景气，应对市场经济指标有一定的了解；

要具备做计划和预算的能力；

要了解公司的财务管理和控制；

要初步了解进货和存货控制；

要培养对市场分析、预测的能力；

要了解广告促销等营销的手段、方法和技巧；

要对建立公司内部管理机制有一定的思考。

当然，上述的专业知识并非要求创业者一下子全部掌握。创业者可以边学边用。但是，创业者一定要对公司的经营管理有足够的重视，因为商场如战场，它对弱者的惩罚并不会因为你的无知而有所宽容。

人的文化修养不仅体现在思想道德和专业知识上，而且也集中体现在人的思维方式上，可以说人的思维方式是文化素质的综合体现。创业者要努力培养自己对事物的好奇心，不要对一些事情熟视无睹。时刻对周围事物保持强烈的好奇心，是一些成功企业家不同于常人之处。有一个小学生，有一次不小心让钢笔墨水把书本弄脏了。他非常珍爱自己的书本，对书本上黑乎乎的一片钢笔墨水非常生气，于是他就想，采用什么方法能将墨迹擦掉呢？铅笔痕迹可以用橡皮擦掉，墨水痕迹难道就不能用一种东西擦掉吗？他开始做实验，反复实验了上千次。终于研制出了一种液体，可以轻易擦去墨水痕迹。这项发明获得了国家专利。由一个小学生搞出了这样一个发明，让许多人惊叹不已，纷纷称赞这个小学生是个天才。其实他并非是什么天才，只不过是喜欢琢磨，对他人习以为常的东西多问些为什么而已。作为一个创业者，要时时探究自己的内心思想，看看自己是否存在一些思维定势。因为有时候并不是没有机会的存在，而是由于创业者存在思维定势，对一些宝贵的商机视而不见，从而错过了许多时机。创业者每当觉得事情没有转机的时候，就要从自己的思维方式去考虑，有意识地跳出自己的思维模式，就会得到豁然开朗的感觉。

文化素质的修养不是一日之功，需要创业者平日多留心观察，遇到事情时多思考总结。平常创业者事务繁忙，不是忙着整理账务，就是忙着与人谈判，吃饭应酬。聪明的创业者应该认真思考一下哪些是必须要做的，尽量把自己的生活条理化，每天抽出固定的时间思考自己一天的所作所为，进行分析总结。并且留一段时间读些书，如一些著名企业家的创业史之类的书籍，或者一些散文、小说之类的文学书籍。日积月累，创业者就会慢慢发现自己的生活变得很有规律，而且自己的头脑变得非常灵活，善于思考，这也意味着创业者的文化素质得到了不断地提高。

三、创业者的领袖素质

创业者在开始创业的时候就应明白自己所处的位置。作为企业的开创者，创业者是一个企业的领袖，是企业的核心，也是企业的灵魂。事实上，企业中除了你一个人是全心全意为企业考虑的外，其他所有的人都是在追随着你。你的一言一行，将影响员工对企业的忠诚。因而，创业者作为企业的缔造者，不仅要有敏锐的眼光和坚定的信念，坚信所办的事业有着远大的前程，愿意为之奋斗，而且要时时刻刻把这种信念传递给员工，使他们建

立与你相同的信念，并为实现这一信念努力工作。

创业者作为领导者，是和经理人员不同的。领导者要洞察企业发展方向，领导人们前进，而经理人员注重按照领导者指定的方向解决具体问题，完成任务。因而创业者千万别将自己等同于经理人员，而是应从日常的琐事中抽出身来，尽量鼓励下属去工作，去贯彻自己的意图，然后发现优秀的经理人员。创业者要注意培养三种在企业中的角色。

（一）人际协调者

创业者是企业带头人，要领导其他人开创企业的未来。因而，创业者要善于协调各种人际关系，又要为企业与外部建立良好的人际关系。首先，创业者要注重树立企业的形象。一般而言，人们是从创业者的自身形象来看待企业形象的，因而创业者要注重自身形象，注意平时着装整齐干净，大方得体，稳重，切忌轻躁、言多。其次，创业者要善于协调公司内部人际关系，激励员工士气，组织和培训他们去实现企业目标。最后，创业者要努力建立能够促进公司业务发展的社会关系网，尤其是要设法开拓和社会上有影响力的机构及个人的良好关系，为企业今后的战略发展铺平道路。

（二）战略决策者

创业者要善于审时度势，策划企业战略，决定企业的经营目标和范围，以及如何着手去完成具体项目。创业者还要善于调整企业有限的资源，决定怎样筹集人员、资金、技术设备，以及怎样把它们按企业的既定目标具体落实到各项业务中去。创业者还要负责企业重要的谈判，签订重要的合同，拍板决定新项目的上马。

（三）沟通者

创业者还要注意搜集信息，整理信息，并将信息及时传达到企业的各个层面，使企业上下一心，形成良好的企业文化。

首先，创业者要密切关注各种环境力量的动态变化，并搜集这些变化信息，例如有关市场竞争者、国家的宏观经济政策、法规等等。创业者还要时刻监督检查企业内部运行的情况。勤读各种报表，随时了解企业经营的问题及潜在危机。

其次，在充分占有信息的基础上，创业者要善于用明晰的语言表达对企业前程的信心，并把各种信息及时传递给各级员工，使各级员工充分了解企业的运行情况，使他们产生与企业同舟共济的感觉，上下一条心，共同建设企业文化。创业者在创建企业文化时，应注意以下原则：

鼓励企业所有的人把“公司”、“管理人员”和“我们”视为同义词，互换使用。使员工把公司当作自己的一部分，在和外人谈论公司的时候，会不由自主地说“我们公司”如何如何，培养员工对公司的认同感。

要求所有员工都明白企业的目标并关心企业的基本业务，使员工明白企业的每一行动具体的目的是什么，对公司的意义是什么。这样，每一位员工都会站在较高的位置，全面地思考问题。

保证所有员工都能分享到企业经营成功的结果。使员工的福利待遇与企业的命运紧密相连，让员工做到心中有数，企业越成功，员工的收入也会越多。

企业的创造者要注意时时与员工进行沟通，了解员工的思想，不要把员工视为工作的机器，而是将他们当作自己创业的好帮手，这样，创业者才能营造一个良好的公司内部环境。

创业者应加强自身素质修养，培养自己作为一名创业者的良好素质。当然，并不是说只有全部具备这些素质了才去创业。创业的过程也是创业素质修养提高的过程。也只有通过创业，才能使自己的创业素质得到训练和提升，才能成为一个成功的创业者。

第四节 全球范围的创业热潮

联合国教科文总部于1998年10月5日~9日在巴黎召开了世界高等教育会议，这是自该组织成立以来首次全球范围的高等教育会议，有115位教育部长，2800多名高等学校校长、教育专家参加了会议。会议发表了《21世纪的高等教育：展望与行动世界宣言》，明确提出：培养学生的创业技能，应成为高等教育主要关心的问题。“宣言”还说：为方便毕业生就业，培养创业技能与主动精神，应成为高等教育主要关心的问题；毕业生将愈来愈不仅仅只是求职者，而首先将成为工作岗位的创造者。大会发表的《高等教育改革和发展的优先行动框架》又强调了 this 思想，指出：“高等学校，必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标”，要使毕业生“不仅成为求职者，而且逐渐成为工作岗位的创造者”。为此，要求国家和学校“实行开放政策，以便培养更多不同类别的人”；要求教师“不应仅仅传授知识，而且必须把重点放在教学生如何学习，如何发挥主动精神上”，学生则需要培养自己“在多元文化环境中能独立思考和协同工作”，能将“传统或当地的知识和技能与先进的科学技术结合以产生创造力”。

德国人更明确地提出：高等学校要成为“创业者的熔炉”。也是在1998年，德国大学校长会议和全德雇主协会联合发起一项名为“独立精神”的倡议，呼吁在全国范围内创造一个有利于高校毕业生独立创业的环境，使高校成为“创业者的熔炉”。

为什么发出这个提议呢？从劳动市场的需求看，公共机关要减员增效，难于再大量接受大学毕业生；大企业则因结构调整难以提供充分的就业机会。从求职者方面看，高等学校毕业生以往习惯于到公共机关或大企业中谋职，有一种求稳的择业观念。从社会发展的趋势看，随着知识经济社会的到来，21世纪社会经济越来越需要更多的运作灵活的创新企业和产品，独立创业对未来劳动力市场的重要性越来越大。正是基于这种需要和可能，德国校长会议提出明确的要求：在今后的5~10年中，每届毕业生有20%~30%要独立创业，而目前还不到10%。

一、国外大学生的创业教育

创业活动和创业教育是密不可分的。创业教育在西方发达国家的大学中已有较长的历史，并取得了丰硕的成果。美国大学在开展创业教育方面比较早，目前也比较普遍。1947年，哈佛商学院的Myles Mace教授率先开设了一门创业课程——《新创企业管理》，共有188名MBA学生选修了该门课。

但是，在随后的20多年中，大学中创业学科并没有得到很快的发展，甚至连率先开设创业课程的哈佛商学院教授也担心创业领域没有足够的学术发展前景，而把研究注意力转向大企业的董事会问题上去。直到1968年，美国还只有4所大学开设创业方面的课程。

20世纪60年代末，形势发生了很大的变化，最重要的驱动因素之一是硅谷地区成功的创新和创业使得大学创业教育的需求大大增加。1957年，曾经在肖克利半导体实验室

一起工作的 8 位科学家在硅谷创建了仙童半导体公司，仙童半导体公司在较短时间内取得了极大的成功。20 世纪 60 年代，硅谷新成立了 26 家硅片公司，而它们几乎全部由当年仙童公司的工程师和管理者们一手创办的，其中包括国家半导体、英特尔、AMD 等。我们可以用数据进一步说明创业精神对地区和产业发展的巨大推动作用：“仙童公司在 1960 年有 1 400 名员工，而 10 年后，该公司和其分拆出的新公司则在半岛地区拥有 12 000 名技术人员、工程师和操作人员。”到了 20 世纪 60 年代末，硅谷地区已经迅速形成了硅半导体产业集群，并形成了专业的创业投资行业。

创业者的成功创业故事、产业的迅速发展、美国（尤其是硅谷地区）良好的创业环境和文化使得更多的人加入创业者行列，这也就使得创业教育的需求大大增加。1967 年，斯坦福大学和纽约大学开创了现代 MBA 创业教育课程体系，这些课程专注于财富创造和企业创建。1968 年，百森商学院（Babson College）第一个在本科教育中开设创业方向（Entrepreneurship Concentration）。在 1969 - 1970 年两年期间，美国又有 12 所大学新开设了创业方面的课程。

20 世纪 70 年代，史蒂夫·沃兹尼亚克和史蒂夫·乔布斯一起开发出苹果计算机（Apple Computer）。苹果电脑公司的创建和发展，大大推动了计算机技术的创新，同时也推动了微型计算机产业的发展。微型计算机的诞生和广泛应用，使得创业机会大大增加，创业门槛大大下降，并强烈激发了人们的创业激情。在这种背景下，20 世纪 70 年代和 80 年代美国大学的创业教育进一步得到快速发展。

20 世纪 90 年代，出现了互联网革命，人们在家里就可以进行学习、娱乐、从事商务活动，这使得创业的门槛又比以前进一步降低了；加上 NASDAQ 在 20 世纪 90 年代后期的“泡沫性”扩张，使得一段时期内相当大比例的名校 MBA 毕业生首选创业企业或创建新企业而不是去投资银行、大企业或咨询公司。这些使得大学创业教育进一步得到发展。

根据 Katz（2003）的统计，1994 年美国有超过 12 000 名的学生参加创业或小企业方面的课程学习，而这个数字到了 21 世纪初估计又上升了 50%。1995 年，开设了创业课程的美术大学已经超过 400 所，其中超过 50 所大学开设并提供了至少 4 门创业方面的课程，使之成为一个创业教育项目（Entrepreneurship Program），并作为大学教育（尤其是 MBA 教育）的重要组成部分。目前几乎所有参加美国大学排名的大学均已经开设了创业课程。

除了正式的课程外，美国大学的创业教育还包括非课程式的教育。如商业计划大赛（Business Plan Competition，国内也叫“创业计划大赛”），百森商学院和德州大学奥斯汀分校于 1984 年最早开展这种比赛，而目前麻省理工学院（MIT）的 50K 商业计划大赛、斯坦福大学和加州大学伯克利分校等的商业计划大赛都有很强的影响力，比赛的优胜者常常会得到创业投资家的青睐。1986 年迈阿密大学首次举办了一次全国性的商业计划大赛；1987 年圣地亚哥州立大学也举办了一次全国性的比赛，并且该比赛以后每年一直举办下去。另外一些大学还设立创业俱乐部，为学校内部之间和校外的人员之间进行创业交流提供方便。有的大学甚至设置种子资金，鼓励学生（尤其是 MBA 学生）去尝试创意的商业化探索。

美国大学创业教育的发展得到了社会各界的关注和大力支持。到 1999 年为止，美国大学中共设立了 277 个由企业或机构捐资设立的讲席教授席位，一些大学还在外部资助和

支持下设立了相关的图书馆、孵化器等，并为师生和其他创业者提供咨询服务。

目前创业教育作为美国大学教育的一个重要组成部分，经过 50 多年的发展已经趋于成熟，其发展趋势是从单门课程到一个项目，进而在一些大学成为一个专业。学者们预测，未来更多的美国大学商学院可能会设置创业专业。

二、国外大学生的创业活动

大学生创业活动，是随着知识经济的到来而萌发的。它始于 20 世纪 80 年代初年美国奥斯汀德州大学举办的首届大学生创业竞赛（又称为商业计划竞赛），接着，包括麻省理工学院、斯坦福大学等世界一流大学在内的十多所大学，每年都举办这一类的竞赛，并逐渐波及世界其他国家的大学。其中，麻省理工学院的大学生创业竞赛活动影响最大，从 1990 年开始，每年都有几家新企业从大赛中诞生，并有相当数量的计划被附近的高新技术企业以上百万美元买走。由创业计划直接孵化出来的企业中，有的短短几年即成长为年营业额为数十亿美元的大公司。从创业竞赛中孵化出一批企业，只是它的一个直接成果，更为重要的是这种竞赛活动，实质上是对学生进行创业教育的一项好形式，非常有利于学生毕业后自行进行创业。实际情况也说明了这一点。据 MIT 1999 年的一项统计，该校毕业生已经创办了 4 000 个公司；自 1990 年以来，MIT 毕业生和教师平均每年创建 150 个新公司，对美国特别是马萨诸塞州的经济作出了重要的贡献，仅 1994 年这些公司就雇用 110 万人，创造了 2 320 亿美元的销售额。其他学校也有佳绩，遐迩闻名的“雅虎”公司，就是一例。其创业者杨致远和他的同伴都是斯坦福大学的学生，以他们对网络搜索引擎的构想，赢得了 400 万美元的投资，几年后这个公司创造出了近 70 亿美元的市场价值，投资回报率高达几百倍。

创业计划活动最早出现在美国，由 20 世纪 80 年代初德州大学分校的几名学生自发举办的小型活动，发展为遍及全球包括世界一流大学在内的影响广泛的年度竞赛活动。

“只要我们梦想，什么都可能发生！”校园创业计划活动最成功的当属麻省理工学院和斯坦福大学。MIT 1990 年首届创业计划竞赛就有一份获奖计划赢得了风险投资，现在已成为一家相当成功的高科技公司。1997 年的竞赛后，当年就有 7 家公司在创业计划活动中诞生，而且绝大多数成长率都在 50% 以上。

那些由“创业计划”直接孵化出的企业中，有的在短短几年内就成长为营业额数十亿美元的大公司，一批批创业者在比赛中得到锻炼和成长，风险投资家蜂拥而入大学校园，寻找未来的技术领袖。从某种意义上说，高校的创业计划竞赛已经成为美国经济的直接驱动力之一。

知识经济时代是年轻人创业的时代，是“少帅”时代。原因有以下 6 点。

(1) 这是知识经济发展的要求

知识经济是以现代高技术为主导的经济，其本质是创新。21 世纪经济的新发展将出现在高技术行业。高技术的发展，必然会使工业效率日益提高，生产的产品更加便宜，以至于在生产满足人类需求的所有制成品方面需要的劳动力越来越少。据统计，1970 年，美国在制造业工作的劳动力占全部劳动力的 26%，到 1999 年只占 15%，按这样的速度降下去，到 2035 年，只占 2.6%，与目前在农场工作的人一样多。知识经济发展的这些特点，要求掌握了现代科学技术的、富有冒险和创新精神的年青大学生担负起创业的历史

责任。

(2) 这是社会需求日益多样化的要求

21 世纪是一个社会需求日益多样化的世纪：消费领域不断扩大，消费内容日益丰富多彩，消费结构越来越多元化；消费者的行为由被动变主动，消费类型由抑制性向个性化转变，居民消费的自主选择权和决策权不断增强。这一切必然使生产的多品种、小批量成为其显著特点。这就势必导致新的产品和新的行业不断涌现，而在新的行业中，起初都是新开办的小企业，特别是高科技小企业具有相对优势。这种社会需求的特点，给大学生创业提供了广阔的天地。

(3) 这是经济增长日益扩大差别的需要

21 世纪是经济全球化日益发展的世纪。这种全球化过程一方面在许多领域迫使企业扩大规模，于是推动企业兼并、合并。另一方面，经济增长又是一个日益扩大差别的过程，而现代化的信息技术又有力地推动这种差别的扩大，于是导致大企业供应大市场的活动不断向小企业供应小市场的活动转移。这种经济活动的特点，既要求又推动着大学生创办小型高科技企业。

(4) 这是就业竞争日益激烈的要求

21 世纪的就业竞争将更加激烈，据国际劳工组织 1998 年的《就业报告》估计：在全世界 30 亿劳动力中，有 25% ~ 30% 的人未完全就业，约有 1.4 亿人失业。据预测，50% 的毕业生不可能取得工资就业的岗位。大学生创办企业，不仅解决了自己的工作问题，而且能够为社会提供大量的工作岗位，促进经济发展，势必获得政府和社会的支持。

(5) 知识经济的资源特征为大学生创业提供了资源优势

在知识经济社会里，知识、信息取代原材料、资本、劳动力、汇率成为重要的资源，使得受过高等教育的人群具有创业的资源优势。

(6) 因特网的普及为大学生创业提供了信息优势

随着电脑和因特网的普及，使得有机会经常在网上浏览的大学生们，很容易迅速获得创办和经营任何企业的信息。

以比尔·盖茨为代表的一批青年大学生创业的成功，就是以现代科学技术为主的知识经济的产物，是知识经济造就了这批“创业英雄”。

美国《财富》杂志根据知识经济时代的特点，于 1999 年第一次排列出 40 岁以下 40 名年度最富的人，名列第一的是拥有 215 亿美元资产的迈克尔·戴尔，第 40 位的是拥有 2.43 亿美元的格雷戈里·雷耶斯。从这个名单中，人们可以看到在知识经济时代，年轻、技术和大量金钱空前的交汇。

第五节 我国大学生创业发展历程

党的十六大报告指出：“要形成与社会主义初级阶段基本经济制度相适应的思想观念和创业机制，营造鼓励人们干事业、支持人们干成事业的社会氛围，放手让一切劳动、知识、技术、管理和资本的活力竞相迸发，让一切创造社会财富的源泉充分涌流，以造福于人民。”这标志着一个伟大的创业时代已经来临。

一、我国高校开展创业教育和创业活动的重要意义

联合国教科文组织在《21世纪的高等教育：展望与行动的世界宣言》中明确提出：“培养学生的创业技能，应成为高等教育主要关心的问题。”1999年4月在汉城举行的第二届国际职业技术教育大会，突出强调要加强创业教育，着重培养学生的创业能力。我国也在《关于深化教育改革，全面推进素质教育的决定》中强调指出：“高等教育要重视培养大学生的创新能力、实践能力和创业精神。”这一要求反映了我们对现代教育思想的认识进一步得到了深化，切中时弊。

教育必须面向现代化、面向世界、面向未来。就世界范围来看，知识经济初见端倪，经济全球化趋势明显；对我国而言，当代最重要的特征是由计划经济向市场经济转变，并加速融入世界经济，参与世界范围的全面竞争。江泽民同志明确指示：“教育在培育民族创新精神和培养创造性人才方面，肩负着特殊的使命。”江泽民同志还提出：“大学应该是培养和造就高素质的创造性人才的摇篮，应该是认识未知世界、探求客观真理、为人类解决面临的重大课题提供科学依据的前沿，应该是知识创新推动科学技术成果向现实生产力转化的重要力量。”因此，大学生教育作为高等教育的基石，理所当然要把创新意识、创业能力的培养放在最为突出和重要的位置。

科教兴国战略已成为我国的既定国策，但我国科技成果的转化率仅为6%~8%，而发达国家占50%左右；每年省部级以上科研成果近3万项，其中能够转化并批量生产的仅占20%左右，形成产业规模的仅5%；每年批准的专利虽然数量不少，也是开花多结果少。这种局面有经济体制和科技管理体制上的诸多复杂原因，同时教育的缺陷也是重要的原因。因此，在培养创新能力的同时，应注重培养学生发明创造能力和科技成果转化能力，进行创业教育，这样才可能使科教兴国战略落到实处。

从1999年起，我国大学教育进入了新的发展阶段和增长周期，并且随着学校的不断发展和招生规模的扩大，必将取得更快的进展。在发展大学教育规模的同时，进一步加强大学生素质教育显得尤为重要，其中创新精神和创业能力的培养是大学生教育的最高层次和最高要求。以创新与创业教育的理论研究与实践为中心，抓住了素质教育的一个关键问题，因而具有重大的现实意义。因此，我国高校开展创业教育的重要意义在于：

(1) 开展创业教育是知识经济时代对人的基本要求，是全面提高人的素质、实现人生价值的需要

在知识经济时代，高科技产业的发展状况将成为一国国际竞争力的主要决定因素，这不仅需要大批具有创新精神和创造力的人才，更需要一个完整的创业体系的支持，这一体系包括鼓励创业的环境、支持创业的社会融资渠道，以及敢于冒险的企业家精神和企业家团队的培育。

(2) 创业教育架起了高校与企业之间直接沟通的桥梁，真正实现了“产、学、研”的有机结合

大学的科技成果迅速地转化为现实生产力，导致新兴工业、新兴行业的出现，有力地促进了产、学、研的有机结合，避免了以前高校闭门教学、企业闭门生产的被动局面，有利地促进国民经济的发展。同时，高校开展创业教育还有利于培养大量具有创业意识、创业精神和创业能力的人才，有利于培养具有国际竞争力和适应国际化发展的新型人才。

(3) 开展创业教育是适应当前就业竞争形势的需要

近年来的高校扩招，规模一年比一年大，面对每年就业人口的大量增加，国家难以提供充分的就业机会，因而高校毕业生必然面临就业难的问题。各高校要通过实施创业教育，努力提高就业和创业能力，为大学生就业难的社会问题找到一条出路，并促进高等教育自身的良性循环发展。

二、我国大学生创业教育和创业活动的兴起

(一) 创业教育及基本形式

国内大学中开展创业教育还是最近几年的事。1998年，清华大学在国内管理学院中率先为MBA开设了“创新与创业管理方向”，其中包括8门课程：“创业管理”、“创业投资”、“新产品开发”、“项目管理”、“企业家精神与创新”、“技术创新管理”、“知识产权管理”和“技术创新与制度创新”；同时，还为全校本科生开设了“高新技术创业管理”课。最近，国内一些著名的高校也陆续开设了创业方面的课程。

创业教育是知识经济时代培养学生创新精神和创造能力的需要，是社会和经济结构调整时期人才需求变化的需要。知识经济时代高科技产业的发展状况将成为一个国家国际竞争力的主要决定因素，这不仅需要大批具有创新精神和创造力的人才，更需要一个完整的创业体系的支持。这一体系包括鼓励创业的环境、支持创业的社会融资渠道以及敢于冒险的企业家精神和企业家队伍的培育。从这个意义上讲，应从科教兴国的战略高度来认识创业教育的重要性。从现实角度讲，由于种种原因，高校毕业生的就业问题越来越突出，尤其是在今后几年将更加突出。这就要求高等学校既要不断提高人才培养的质量和社会适应性，也要加强对学生的创新意识、创造精神和创业能力的培养。高等学校毕业的学生不只是为了就业，还要创业，创造更多的岗位使更多的人能够就业。教育部通过试点来推动高等学校创业教育的开展，是适应时代需要和深化高教改革的重要举措。

创业教育是一种理念。这种理念要贯穿于高校的课堂教学及课外活动中，主要是通过课程体系、教学内容、教学方法的改革，以及第二课堂活动的开展，不断提高学生的综合素质，增强学生的创新意识、创造精神和创业能力。同时，强调通过开设课程、资助资金、提供咨询等方式使学生具备自己开办企业的能力。

总体来看，目前各院校的创业教育活动虽然已经开始，也取得了一定的成绩，但仍处于初始阶段。从创业教育实践活动方式看，我国创业教育已经形成三种模式：

(1) 以学生整体能力、素质提高为重点的创业教育

这类创业教育的特点是将创业教育融入素质教育之中。其代表是中国人民大学。学校强调创业教育“重在培养学生创业意识，构建创业所需知识结构，完善学生综合素质”，将第一课堂与第二课堂相结合来开展创业教育。在第一课堂方面，调整教学方案，加大选修课程的比例，拓宽学生自主选择的空间；开设“企业家精神”、“风险投资”、“创业管理”等创业教育系列课程；改革教学方法，倡导参与式教学；以鼓励学生创新思维为导向，改革考试方法等。在第二课堂方面，学校不以功利性为导向，鼓励学生创造性地投身于各种社会实践活动和社会公益活动中。通过开展创业教育讲座，以及各种竞赛、活动等方式，形成了以专业为依托、以项目和社团为组织形式的“创业教育”实践群体。

(2) 以提高学生的创业知识、创业技能为侧重点的创业教育

其特点是商业化运作，设置专门机构，开设创业教育的课程，建立大学生创业园，教授学生如何创业，并为学生创业提供资金资助以及咨询服务。其代表是北京航空航天大学。学校成立了“创业管理培训学院”，专门负责与学生创业有关的事务，如开设“创业管理课程”、“创业企业的设立、研发”等课程，学院还设立了300万元的创业基金，对学生的创业计划书经评估后进行种子期的融资。

(3) 综合式的创业教育

即一方面将创新教育作为创业教育的基础，在专业知识的传授过程中注重学生基本素质的培养；另一方面，为学生提供创业（创办公司）所需资金和必要的技术咨询。这种类型的代表是上海交通大学。学校以“三个基点”（素质教育、终身教育和创新教育）和“三个转变”（专才向通才转变、教学向教育的转变、传授向学习的转变）为指导思想，确立创新人才培养体系的基本框架和基本内容，注重学生整体素质的培养和提高。在实验教学方面，学校投入几十万元建立了若干个实验中心和创新基地，全天候向全校各专业学生开放，以培养学生的动手能力。在第二课堂方面，以社会活动为依托，以竞赛活动为载体，推动创业教育的开展。学校实施“科技英才计划”，设立学生“科技创新基金”，资助学生进行科技创新活动，同时还成立专门的科技创新实践中心，对学生的创业和创新活动进行指导、咨询和评价。举办大学生创业大赛，并创造条件，尽可能地将竞赛中选拔出来的成果向应用端延伸，使学生成果走向产业化。目前，由该校研究生成立的学子创业有限公司已经入驻上海“慧谷”科技创业基地。

除此之外，一些尚未进行试点的高校虽没有明确的创业教育的课程设置，但在教学实践中都正在逐步渗透创业教育的理念。如上海复旦大学以育人为中心，形成了一套“在校创业精神、实践能力和团体精神的培养—毕业生创业指导—创业团体创业过程扶植”的模式。目前已有四五百个项目获得该校的资助，现在每学期都有100余个项目提出资助申请。

以上三种模式是教育部高教司2002年初借鉴国外高等学校创业教育经验进行试点工作的，担负这个试点工作的有9所高校。它们分别是清华大学、北京航空航天大学、中国人民大学、上海交通大学、南方经济学院、武汉大学、西安交通大学、西北工业大学、黑龙江大学。

(二) 创业活动

大学生创业活动，在我国起步较晚。首先是得海外风气之先的一批学子纷纷回国创业，给中国商场带来一道亮丽的风景。“搜狐”这个名字三年前还无人知晓，现在却是成千上万人关注的目标。搜狐总裁张朝阳博士，刚过而立之年，在美国麻省理工学院获得了物理学博士学位后，放弃了搞科学研究拿诺贝尔奖的初衷，毅然回国，在短短两年之内，将“搜狐”办成为广为人知的著名网站，张朝阳博士也成了家喻户晓、妇孺皆知的人物，成了千千万万大学生日夜谈论的话题。紧跟着张朝阳博士的是一批批学成归来的博士、硕士，他们除了有聪慧的大脑、令人羡慕的学习经历外，可以说得上一无所有，没有资金，没有企业经济管理的经验。但他们有着敏锐的眼光，有着火一般创业的热情，有着勇往直前、不惧失败的执著，也有着从头开始、从小处做起的耐心与决心。他们从海外学来了一套比较成熟的运作机制，并使它在中国这片肥沃的土地上生根发芽。在面临中国特殊国情带来的特殊问题时，他们用一种新的思维方式、新的做事方式，给众多的商界人士带来了

全新的启迪。

张朝阳博士及其他一大批人才在海外的传奇经历，也给国内高校的学弟学妹们带来了难以言表的震撼。北大、清华、人大，全国最为著名的高等学府内，掀起来一阵阵创业的热潮。

在校园内开展创业活动的，最早是清华大学研究生于 1997 年发起的首届“清华大学创业计划大赛”。这一年的年底，这些学生在浏览因特网时，惊奇地发现了一个他们从未听说的新事物，这就是“创业计划”。它又叫“商业计划”，意为一无所有的创业者就某一项具有市场前景的新产品或新服务制作具有可行性的计划报告，向风险投资家游说，从而取得投资，创办公司。他们由此得到启示，于是在我国率先举办“清华大学创业计划大赛”，历时 5 个多月，来自清华和首都其他高等学校的 320 名学生组成 98 个竞赛小组，递交了 114 份创业计划，其中不少作品颇有价值，一些投资企业闻讯纷纷上门洽谈。不久，清华大学获得加入全球商业计划竞赛联盟的资格，成为该联盟中第一个来自亚洲的成员。

1999 年 3 月，第二届清华创业计划大赛更加火爆，北大、人大高校的学生也纷纷参与。有许多小组，是由不同专业的学生组成，俨然有了公司的雏形。他们正在挑选第一批具有良好应用价值和市场前景的科技成果，直接面向市场和国内外的风险投资家，进行运用风险投资机制，促进科技成果产业化的尝试。自从 1998 年，清华大学举办了第一届清华大学学生创业计划大赛，以后每年一届，目前已经举办了 5 届。在比赛期间，学校组织了各种相关知识的讲座和培训，对于普及广大学生的创业知识起到了良好的作用。

可以说，清华大学在大学生创业活动中走在国内各高校的前面。清华大学为了鼓励学生的创业活动，也制订了相关的政策，允许一部分有创造力、有决心的学生，在其创业的关键时期申请休学，让他们加入创业阵营，进入社会创办公司，学校将为其保留一段时间学籍，即所谓“休学创业”。

1998 年 8 月，清华大学精仪系研究生姜晓丹创办“北京慧点科技开发有限公司”，任总经理。

1999 年 4 月，清华大学材料科学与工程系 96 级学生邱虹云、杨锦方、慕岩、王科等共同注册了“视美乐科技发展有限公司”。他们将根据公司的运作情况决定自己是否休学。从小学到大学大大小小的科技发明奖得了 23 个的邱虹云是第一个被媒体广为宣传并被誉“清华爱迪生”的高知名度的在校大学生创业者。这个公司是 1997 年的创业大赛的产物。在这次大赛中，邱虹云提出一项集光学、机械、电子技术为一体的发明，引起了这几位同学的兴趣，产生了将这一研究成果尽快推向市场的设想。经过一年多的酝酿筹备，成立了这个公司。注册资本为 50 万元人民币，主要是这几位同学打工挣来的，同时得到校方的极大支持，将写字楼半价出租给他们，其核心力量是由清华老师组成的企业投资管理有限公司的支持。由这个公司牵线搭桥，1999 年 7 月 22 日，上海第一百货商店股份有限公司向“视美乐”注入风险投资，双方携手开发新产品。该事件被誉为中国第一例本土化风险投资助成功案例。同年 7 月 29 日，“视美乐”正式向外界推出他们自己研制开发的新产品——“多媒体超大屏幕投影机”。2000 年 4 月，“视美乐”获得青岛澳柯玛集团 3 000 万元的巨额投资，成为北京澳柯玛视美乐信息技术有限公司，研制、生产和销售多媒体投影设备。预计 3 年内将建成年产 10 万台多媒体超大屏幕投影电视生产基地和中国投影电视开发中心。

1999年5月，清华大学工程物理系学生文革创立“北京九昊楼科技开发公司”，任总经理，主要研发WAP及无线数据传输的软件产品和网络应用。2000年2月，其公司获得境外风险投资。

1999年9月，清华大学经济专业硕士研究生鲁军休学创办了“北京易得方舟信息科技有限公司”，任总裁。鲁军作为“中国大学生休学创业第一人”成为被各大媒体追逐的“第一个吃螃蟹的人”和休学创业大潮中的“弄潮儿”。2000年4月，鲁军创办的“易得方舟”(FANSO.COM)获得了660万元风险投资，其注册用户达12万人。同时，公司在人民大会堂举行新闻发布会，正式推出了CAMPUSAGE服务系统。2000年8月，易得方舟聘请经验丰富的远卓咨询公司北京分公司加盟，以在管理上实现转制、成熟的考核标准和沟通机制终于使这家著名的学生创业公司步出了几近破产的困境。

1999年11月，清华大学自动化研究生霍殿岩创办“万维商通科技有限公司”，任董事长。其公司是中国首家电子商务ASP承运商。

.....

除了清华园内如火如荼开展的创业活动外，1999年3月，全国还举行了“挑战杯”大学生创业大赛。这次大赛可谓燃起了全国各地高校大学生创业的热情。

1999年3月，北京大学计算机系本科生胡上峰创立“在线科技有限公司”，任总经理。

1999年7月，华中科技大学新闻系96级学生李玲玲获得武汉世博科技项目风险投资公司10万元风险投资，注册创办了武汉天行健科技有限责任公司。李玲玲也因此成为全国在校大学生领取风险投资的第一人，同时被誉为“中国女大学生创业第一人”。李玲玲家境比较贫穷，小时候家里没有钱买玩具，父亲便与她一起动手制作，因而使她从小便有当发明家的理想，并且不断有些小发明。当她当上天行健科技有限责任公司的董事长兼总经理时，21岁的她已拥有6项发明专利，并获“亿利达”青少年发明奖和全国专利技术博览会金奖。在华中科技大学开展的大学生“创业计划”活动中，她与经济、法律、机械、计算机和管理专业的5位同学组成优势互补的竞赛小组，精心制作了把自己产品推向市场的商业计划，在比赛中获得优异成绩，并获得世博投资公司的资助和学校多方面的支持，如学校免去她1999年的暑假实习，让她有足够的时间筹办公司，使她终于实现了多年的梦想。

1999年11月，上海交通大学光电子研究生高义河创办“上海威仪电子科技有限公司”，任总经理。

1999年11月，上海交通大学工业外贸系95级学生陈晓峰创办CLASSOVER.COM网站。2000年2月，“下课了”网站第一期数百万美元风险融资完成，陈晓峰也因此成为中国最年轻的CEO之一。

1999年11月，中国科技大学博士生刘庆峰等参与开发“人机语音对话技术”的6位同学以“技术入股”的方式加入“中科大天音公司”，刘庆峰任总经理。6人共获得668.85万元股本，首开我国高校重奖学生科技创新之先河。

2000年初，中国大学生创业更是风起云涌。获得“挑战杯”第一名的清华大学4名大学生的项目，获得了上海浦东科创投资管理有限责任公司660万元人民币风险投资的支持，他们本人则处于控股地位；山东工业大学乔永军等4位同学的“迪迪CKE商业计划

书”项目获得了450万元的投资，在注册资本1000万元的迪迪公司中，创业小组组长乔永军所持的发明专利技术股占14%，其他创业小组成员占6%；西安交通大学的周剑等同学的逆工程技术和使这项技术产业化的商业计划，得到了海信集团188万元先期资金的支持，海信同时承诺，将至少再投入1000万元使该项目产业化。

1999年开始，团中央开始每年组织全国性的大学生创业计划大赛。少数参赛团队还创建了企业，个别的甚至吸引到创业投资。目前大学生创业计划大赛已经成为大学创业教育中的重要活动，与创业课程教育形成比较好的互补。

同时，国家教育部正式公布了一项新政策，为正在涌动的大学生创业潮推波助澜。这项政策规定，大学生、研究生（包括硕士、博士研究生）可以休学保留学籍创办高新技术企业。此前，北京、上海、重庆等地高校也推出了相应的鼓励创新政策，比如在校内可享受“弹性学制”、学分制，他们既可以提前毕业，也可以先工作再完成学业。

非常可喜的是，越来越多的地方出现了学校和社会共同为大学生营造创业机会和环境，许多地区还创立了专门针对大学生的风险投资基金。例如，在武汉市计委、经委和东湖开发区三家共同出资成立武汉世博投资公司，专门为大学生设立创业风险金，给最具创造力和活力的大学生们提供了就业和深造以外的“创业之路”。这个公司一成立，就资助华中科技大学新闻学院96级学生李玲玲创办了“武汉天行健科技有限责任公司”。

大学毕业生自行进行创业，近年来发展也很迅速。1999年9月17日新华日报报道：南京市工商行政管理局对该市1996年后成立的3000户私营企业做了抽样调查，发现在股东中大专以上学历的占了76%，初中以下学历的只占3%。1995年是私营企业发生“质”的变化的一年。在此之前，私营业主从事体力劳动、贩运的多，股东中大专以上学历的只有15%。有关人士认为，国家政策加上人们择业观念的变化是造成近年来私营企业中高学历者大大增多的主要原因。如在南京，这两年每年都出台一个大政策为私营企业松绑，鼓励他们投资。而对高校毕业生来说，选择私企也不会被认为是没有前途。毕业生一离校就当“老板”的情况已屡见不鲜。

自从1999年大学本科生大规模扩招以后，从2003年起，每年毕业生的数量都要比前一年明显地增加，因此毕业生们将面临巨大的就业压力。2003年4月上旬，团中央、教育部和全国学联组织“创业者风采”优秀大学生事迹报告团赴全国各地高校巡回演讲，对大学生进行了一次良好的创业教育，收到了很好的效果。但随着每年大批新加入就业市场的大学毕业生的增多，大学生的就业压力越来越大，因此非常迫切需要加强大学生的创业教育。要做到这一点，必须使得大学创业教育规范化，使之成为大学生教育中的重要环节。

三、大学生创业教育的“时代特点”

创业是一种开创事业的活动，在不同的时代会有不同的内容和方式。创业实践的内容和方式，在很大程度上是受时代条件所制约的。因此，研究大学生创业教育，应该考察它的时代环境，把握它的时代特点。

当前，大学生创业的时代特点是“知识创业”，创业教育的“时代特点”就是要进行“知识创业”的教育。首先，只有依靠知识创业，才能充分发挥大学生这个知识群体的优势。大学生是一个特殊的人才群体，他们系统地学习了科学文化知识，掌握了某个领域的

专业知识和基本技能，成为具有创新精神和实践能力的高级专门人才，这是大学生的最大优势。只有在创业过程中充分发挥这种优势，依靠知识创业，才会使创业实践具有更大的成功率和效益。具体地说，在知识创业中，大学生要实现三种形式的转化：一是把知识转化为创业素质。即通过学习和掌握知识，并在与社会实践的结合中升华，培养有益于创业的综合素质，包括个性、才能、创造力和心理品质，从而提高自主创业的能力。二是把知识转化为“知本形态”。即从大学生“知识富有”而“资金匮乏”的特点出发，通过技术投资的形式，把知识转化为“知本”，在与其他投资者的合作中创业。三是把知识转化为物质财富。即依靠自己的知识和科技成果创办企业，把它转化为现实的生产力，直接创造物质财富，获得经济效益。目前，一些地方设立了专门的大学生创业园地，作为大学生创业的“孵化器”，以独特的条件扶持大学生创业，能够有效地解决大学生经验不足、资金困难及对创业实践过程和操作程序不熟悉等问题，帮助他们逐步摸索、适应、成长和壮大，为大学生发挥自身优势、依靠知识创业提供了良好的条件。其次，只有依靠知识创业，才能有效地解决劳动力就业与再就业的困难。创业包括“求职”和“创造新的工作岗位”。从“求职”的角度看，随着社会主义市场经济体制的建立和完善，人才资源的配置转为由市场来调节，就业问题主要通过竞争来解决，而这种竞争从根本上说，主要是素质的竞争，是知识水平和创造能力的竞争。大学生如果不发挥自身的知识优势，就难以在竞争中获胜。从“创造新的工作岗位”的角度看，我们一些企业倒闭和职员下岗，很大程度上是因为缺乏科技创新能力所导致的，如果我们还去创办缺乏知识含量和科技含量的低档次企业，就会重蹈“失败”和“倒闭”的覆辙。只有重视和善于发挥大学生的知识优势，创办知识含量和科技含量高的企业，才会有创业的成功、企业的兴旺，从而解决自身的就业出路问题，解决社会劳动力的就业与再就业问题。

四、转变就业观念，加强创业教育，支持创业活动，对我国具有特殊意义

我国是个发展中的人口大国。人口增长要到 2050 年才能停止。据预测：我国人口到 2005 年为 13.32 亿，2010 年为 13.81 亿，2050 年为 15.82 亿。按《面向 21 世纪教育振兴行动计划》提出的目标，我国高等教育到 2010 年入学率接近 15%。现在看来，这个目标已经提前实现。若按每年新出生人口为 2 000 万计算，入学率 15%，高等学校在校生规模将达到 1 500 万，每年毕业生将在 500 万以上。而高等教育入学率将继续增加，毕业生也必将相应增加。又据预测，到 21 世纪 30 年代，我国劳动力人口占总人口的比例将一直保持在 60% 以上。面对这样沉重的就业压力，转变大学生毕业就是到社会上寻求工作岗位的就业观念，树立加强创业教育，引导毕业生自己创业，就显得具有十分重要的特殊意义了。

江泽民同志在第三次全国教育工作会议的讲话中，从发展职业教育的角度，深刻阐述了进行创业教育的必要性和重要性。他指出，要大力发展职业技术教育，对于不能进入高等教育行列进行学习的城乡学生和其他群众，应通过大办各级各类职业技术学校，广泛吸收他们学习和掌握一门或几门生产技术与管理、服务方面的技能。而不要造成未能进入高等学校学习的普通中学生，只是带着一般的语文和数、理、化知识回到了农村和城市。由于所学的这些一般的基础知识不足以使他们在农村和城镇的生产活动中进行新的创业，不少人就加入了四处流动的求职大军，以至带来影响社会稳定的社会秩序等方面的问题。如果能学到一门或几门实用的专业技能回去，就能拓宽他们的立业创业之路，对农村和城市

的发展和稳定将会起到重要的推动作用。李岚清同志在这次会议的报告中更是从政策措施上提出支持学生创业：“要探索鼓励高校毕业生自主创业的有效途径和相应的政策措施。通过政府设立小额贴息贷款，或借助社会风险投资基金等方式，扶持大学生开办、承包和改造企业，特别是小型科技民营企业。”陈至立同志也撰写文章，要求“加强创业教育，鼓励毕业生自主创业并为社会提供新的就业岗位”。

我国农村人口占70%以上，乡镇企业已超过2 000万个，第三产业亟待发展，对于广大学生来说，是极其广阔的创业天地。

我国的国情，更加需要加强创业教育；同时，也需要为大学生进行创业提供更多的机会。

第二章 创业环境

创业环境实际上就是人们创业的外部条件，它是由综合因素构成的整体。创业是一种社会活动，创业与环境的关系从本质上而言就是人与社会的关系，创业的结果实际上就是通过人与社会的相互作用，双向构建而得以实现的。创业与社会环境的关系是辩证的。一方面，社会环境对大学生的创业活动有着制约作用。大学生如果想在社会中获得自身发展所需要的一切条件，就得依赖社会，接受社会环境的制约。正如马克思所说的“只有在集体中，个人才有获得全面发展其才能的手段，也就是说只有在集体中才可能有个人自由”。社会环境在时间、空间和内容上都直接制约着人的各种活动，不同国家和地区的社会制度、生产力状况、社会结构的特点、科技的发展水平、教育事业的发展程度以及民族的习俗、阶级的属性、社会传统和文明水平等等，都会对创业发生影响。在社会环境中，最高明的创业技巧就是正确地处理好创业与社会环境的关系，从而创造性地开展创业活动并获取最大的成功。另一方面，人的创业活动对社会环境有着能动作用。社会环境不仅仅是决定人的行为的客观条件，同时也会在人们不断地改造和创造中发展变化。人们根据社会发展的各种不同的客观趋向和自身的创业需要，来确定自己的创业目标、创业态度和创业行动。正是由于无数的个人的人生选择和创业拼搏形成的历史合力，才推动着社会向前发展。创业与社会的这种辩证关系，使人们对创业环境的认识及其程度在创业过程中的作用变得尤为重要，在某种程度上，它甚至决定着不同的人生观、价值观以及创业结果。

总之，创业既是一种经济活动又是一种社会活动，它不是孤立存在的，而必然受某些条件制约，创业环境就是其中重要的制约条件。良好的创业环境，对创业企业的成长和发展具有推动和促进作用；反之，则限制和阻碍其发展。因此，大学生创业时，应重视创业环境的研究，有效地应付各种外部环境的变化，充分把握由环境所提出的挑战和环境所提供的时机。

第一节 创业环境概述

一、创业环境的定义

创业环境是创业活动的基本条件，是指围绕着创业企业存在和发展变化，并足以影响或制约创业企业发展的一切外部条件的总称。它包括政治、法律、经济、科技、社会、自然等诸方面的因素，是这些因素相互交织、相互作用、相互制约而成的有机整体。

就整个国民经济而言，创业环境是区域系统的一种表现，因而有什么样的区域系统就有什么样的创业环境。创业环境是表象，区域系统是其实质，区域的性质、结构和发展水平，决定了创业环境的面貌及其变化趋势，对创业企业产生强烈影响，决定其空间运动的规律。

二、创业环境的特征

（一）整体性

区域是由相互作用、相互联系的各要素所组成的有机整体，创业环境的各要素也是相互联系、相互影响而存在的。由于整体性的特征，创业者研究时就可以应用系统工程的某些原则和方法，从结构的角度考察创业环境。

（二）主导性

在创业环境要素中，总有一个或几个要素在某一阶段的发展中居于主导地位，即在整体中决定和支配其他要素，因此，主导要素是创业者着重研究的方面。

（三）可变性

区域经济和创业环境都是发展变化的，区域经济的结构可以不断演变，水平不断提高。由此决定的创业环境也是变化的，并逐步趋于完善和高级化。例如，原来只能吸引劳动密集型产业和传统产业的创业环境，随着改革开放的深化以及观念的更新、服务机构的健全、人员素质的提高、基础设施的完善等，可转变为具有吸引和发展高新技术产业的创业环境。

（四）差异性

差异性是指地区的差异，也是创业环境最显著的特征。创业环境是个空间概念，所在的区域不同，内容也不一样。区域经济、社会、文化、习俗等的地区差异，决定了创业环境的地区差异；区域的级差梯度现象，决定了创业环境有不同的水平层次。

三、创业环境的分类

（一）按创业环境的构成要素分

从宏观的层次看，可以分为经济环境、政治法律环境、科学技术环境、社会文化环境以及地理环境等几个方面。进一步细分，经济环境还可以分为宏观经济环境和微观经济环境，后者包括企业的财务环境、市场环境等；政治法律环境可细分为政治制度、政策、法律等几个方面；科学技术环境是指企业所在社会环境中的科技要素的总概括，主要有四个因素：科技水平、科技力量、科技体制、科技政策与科技立法；社会文化环境是指一定时期社会文明发展的一般状况；地理环境特指企业所在地所固有的自然区位环境，包括自然地理位置、自然地理气候、自然地理资源等。

（二）按构成要素的影响程度分

创业环境的构成要素，对创业企业的影响，有间接和直接影响之分。间接影响因素包括政治环境、经济环境、社会文化环境、科学技术环境、地理环境等。直接影响因素指创业企业的发展直接受其制约，具体包括产业概貌和动态、市场结构、竞争者和消费者状况等。

（三）按创业环境的区域层次分

创业环境是有区域层次的，形成一个分级系统。宏观环境指一个国家或几类地区连片范围内的创业环境；中观环境是指某个地区或城市、乡镇等以及行业的创业环境。微观环境是指企业生存与发展的集体环境。各级创业环境与各级区域经济社会实体相对应，各有其不同的内容特征。宏观环境不好的地方，可能具有适应于某类产业的小气候；相反，宏

观环境看来很好的地区，也存在不良区域，局部环境不理想。

（四）按软硬环境分

软硬环境的划分是相对的。硬环境又称环境硬件，是指创业环境中有形要素的总和，包括物质环境和区位环境，如基础设施与生活服务设施以及自然区位和经济区位；软环境指无形的创业环境要素，包括社会政治、社会法律和社会经济环境、社会文化环境等。

硬环境是人们首先要考察的环境要素，也是创业环境的物质基础。但是，软环境要素在创业环境中的作用越来越重要，它可以增强或者削弱硬环境的吸引力。一个地区的创业环境等于硬环境与软环境的乘积，而在一定时期内硬环境的变化是有限度的，所以软环境的改善能够弥补硬环境的缺陷，提高硬环境的效用，最终成倍提高整体创业环境的竞争力。

四、创业环境的影响作用

（一）对创业机会的影响作用

创业机会受环境因素制约，较简单的文化与较发达的文化相比，这种制约作用表现得更为明显与突出，且会使之成为决定性的因素。例如，美国的 IT 高新技术产业密集区——硅谷，由于其优越的地区环境条件、以斯坦福大学为代表所形成的先进科学技术与文化环境，吸引了一大批高新技术公司及其职工，使 IT 高新技术产业迅速发展起来，成为世界瞩目的 IT 高新技术发祥地。

有些地区的国民经济素质较高，产业发展的支撑环境优越，具备较强的研究开发实力和吸收能力，吸引高新技术产业在这些地区投资创业。如北京、上海、广州、深圳等城市，由于具有较好的创业环境，使得这些地方的高新技术产业发展迅速。

（二）对产业布局的影响作用

产业发展的布局包括：优先领域的确定、重点产业的选择、重点发展地区的布局。既要考虑各地区的地理环境、人文环境，又要考虑技术环境、经济环境等，正确的布局是这些因素的综合反映。创业者应针对创业环境，重视分析其对产业布局的影响。

（三）对技术扩散方向和梯度转移的影响作用

在社会经济发展的过程中，区位的发展是不平衡的，由此产生不同的经济梯度或“高技术势”。高梯度地区有强大的科技力量、完备的基础设施条件、雄厚的资本和集中的市场，创业环境优越。低梯度的地区可通过各种各样的经济联系，从高梯度地区的发展中得到一定的利益，促使梯度发生转移，从而使创业环境得到改善。

第二节 创业环境的因素分析

一、创业环境的宏观因素分析

创业环境的宏观因素主要包括经济环境、政治法律环境、科学技术环境、社会文化环境以及地理环境等几个方面。

（一）经济环境

1. 经济环境的含义

经济环境是创业环境中最根本的组成要素，一个国家或地区的经济体制、经济结构、经济发展水平的情况，直接限定了其企业发展的目的、方式、规模和结构，而且它本身还通过对政治环境、文化环境等方面的影响，进而影响企业的发展。

经济环境是指构成企业生存和发展外部条件中的社会经济状况及国家经济政策。社会经济状况，包括经济要素的性质、水平、结构、变动趋势等内容；国家政策是国家履行经济管理职能，控制、调整、实施经济发展战略的指导方针，对企业发展的经济环境有着重要的影响。经济环境是一个多元、动态的系统。所谓多元的系统，是指它是由多元素所构成的，如社会经济水平、产业结构、购买力、金融信贷、经济资源潜力及其配置，以及国家管理体制等等。所谓动态的系统，是指其各经济要素常处于发展变化之中。环境本身是一个开放的系统，政治的、文化的、社会的、自然的和各方面因素的变动，都会引起经济领域的相应变化。一种经济要素的变化，也会引起一系列连锁反应，造成诸多经济要素程度不同的变化，甚至出现整个经济形势的逆转。事实上，构成企业发展的经济环境的许多要素，每日每时都在发展、变动，只是在一个较短的时期内，其变化程度一般来说很小，不易为人察觉，因而呈现出相对稳定的状态。

2. 经济环境分析的内容

(1) 经济制度

经济制度包括所有制形式、分配制度、对企业的管理等方面的一系列制度。一个国家或地区的经济制度，直接影响着产业的资金投入方式。如果一个国家对所有权很敏感，不愿意外国人拥有全部资本，那么投入最好是选择合资或合作生产形式；一个国家在工人的权利、工会、工资方面的特殊规定，也可能对企业的经营战略产生重大影响。

(2) 经济发展水平

经济发展的实质，主要表现为经济结构的不断优化和升级，发展的水平越高，新兴的高新技术等产业在结构中就越占主导地位。因此，宏观经济发展水平对企业的影响，就是给了新兴企业发展的空间位置、条件水平和趋向动态的重要信息。产业结构发生变动，经济发展水平发生变化，就必须及时对企业发展作出决策，或调整投资方向，或在内部管理上下工夫，以适应大气候变化，这样才能抓住机会，使企业获得事半功倍地发展。

(3) 经济增长

某一地区经济充满活力，每年有5%~10%的增长，表明这些地区结构合理，存在日益提高的收入水平和日益扩大的市场，以及较多的投资机会和较小的风险。而如果在经济停滞、增长缓慢的国家和地区投资，必然会面临国民经济的一些痼疾：市场萎缩、技术工人缺乏，从而不能分享经济成长带来的好处，不能从日益变大的蛋糕中分取一块，甚至要承担蛋糕变小带来的损失。

(二) 政治法律环境

1. 政治法律环境的含义

政治环境是指影响或制约企业发展的各种政治要素及其运行所形成的环境系统。政治要素主要包括国体、政体、政治体制、政党和政党体制、政治性国体、政治方针和政策等等。政治环境与政治要素有关，但并不等于是政治要素，而是由政治要素有机联结并相互作用所形成的运行系统，它首先由基本的政治要素组成，这些要素在运行中又不断产生新的要素和指令，从而形成一定的政治氛围，即政治环境。

法律环境是指与企业相关的社会法律系统，包括国家的法律规范，国家司法与执法机关、企业的法律意识等。

2. 政治法律环境分析的内容

(1) 政治的稳定性分析

作为国体和政体的政治制度，处于系统的最高位置，发挥其基本作用，是吸引投资的关键性因素。政治的稳定性可从四个方面来衡量：一是对外战争的危险；二是种族、宗教、社会不同阶层之间的冲突可能性；三是政府的更迭；四是政策的连续性。

(2) 政策分析

政治方针和政策是最富于变化的动态性环境要素，是政治环境要素中最重要的部分。政府的产业政策是从发展经济、加速产业升级而制定的。对这方面的分析，可以从以下几个方面进行：政府对企业减税免税等优惠措施，行业的准入情况，允许外资进入的工业部门，允许外资对企业的控制程度。

企业与政治环境的关系，主要体现为政治环境对企业的要求和企业对政治环境的适应，它要求企业去认识和把握政治环境的变化范围、幅度和趋势，以便较好地适应政治环境。改革开放是我国政治环境发展的主流，企业在国家宏观调控的前提下，自主经营，自负盈亏，产权清晰，管理科学，成为自强不息的市场主体。随着社会主义市场经济体制的确立，逐步建起适应国家宏观经济和产业发展的机制。要求企业不仅要适应国内政治环境，而且要密切注意国际政治环境的变化，以国际市场的政治环境为背景来塑造自身形象，调整机制，强化竞争意识和素质，跻身于国际市场。

(三) 科技环境

1. 科技环境的含义

科技环境是指企业所处的社会环境中的科技要素，以及与该要素直接相关的各种社会现象的实时状态的集合。技术环境同科技环境是两个既联系又不完全相同的概念，前者以科学技术及相关现象作为环境加以考察；后者以科学技术领域、科技事业为主体，所反映的是科技领域、科技事业周围的情况和条件，如政治、经济、文化、教育、法律及自然界的状况。

2. 科技环境分析的内容

科技环境包括社会科技水平、科技力量、科技体制、科技政策和科技立法四个基本要素。

(1) 科技水平

科技水平是构成科技环境的首要因素。这里所说的科技，主要指自然科学领域的基础科学、技术科学及工程技术三项内容。衡量一个社会的科技水平，要看科技研究领域的研究项目是否门类齐全、科技研究成果的门类分布情况和成果的先进程度、科技成果的推广应用转化为现实生产力的程度。

(2) 科技力量

科技力量是指一个国家或地区的科技开发实力。它具体体现在科学技术研究机构和科技活动人员的数量、质量、构成及分布等方面。

(3) 科技体制

科技制度是指一个国家社会科技系统的结构、运行方式及其与国民经济其他部门的关

系状态的统称。科技体制，包括科技事业和科技人员的社会地位、科技机构的设置原则和运行方式、科技管理制度、科技成果推广渠道等。

(4) 科技政策和科技立法

科技政策和科技立法是国家凭借行政权力和立法权力对产业履行管理、指导职能的产物。它们是与科技研究、开发、推广、应用行为直接相关的社会规范。对高新技术产业来说，则表现为外部科技环境的组成部分。相对于前面三个要素，属于科技环境中的间接要素，但是，它对企业实施科技行为，又有着直接影响。

(四) 社会文化环境

1. 社会文化环境的含义

社会文化环境是创业者较为关心的主创业环境因素，社会文化因素影响人们对经济活动的态度，影响人们的价值取向、生活方式、消费倾向、工作态度以及企业的管理方式。社会文化因素包括宗教、民族、文化传统，国民情感等因素。

社会文化环境是指由社会文化因素引发的各种社会现象构筑而成的实际情形，具体包括文化要素系列、文化的价值系统和文化教育事业状况三部分。

2. 社会文化环境分析的内容

(1) 宗教和民族

不同的宗教和民族，对经济活动的态度是不一样的，韦伯在研究宗教影响经济活动时指出：新教（尤其是加尔文教派）的人世观念，促使教徒注重禁欲苦修，并讲求理性，积极地控制社会文化环境。另一方面，东方的传统宗教特别是中国、印度的佛教不鼓励人们去从事有理性有组织经济活动。因此，他认为新教和其他历史因素，共同促进西方资本主义迅速兴起。他的结论实际上是认为西方的新教对经济活动具有积极的促进作用，而东方的佛教则不然。这一结论是值得商榷的，从现代社会经济发展看，东方佛教国家和地区中，也有许多国家和地区，在社会经济发展中取得了巨大成就，这些国家和地区的居民大多信奉佛教。因而可以说，在信奉佛教的国家和地区中，同样存在有利于经济发展的因素。

信奉佛教与新教的人在价值观念上确实存在一些差异：佛教注重来世和内心世界，主张对外在环境消极适应，而不是去积极改造。这种价值观致使信徒不计个人得失、超凡脱俗、以图来世。在这种价值观的影响下，使人们安于现状，不求飞黄腾达，只求安稳过日，从而不利于创新。但是佛教的价值观有助于建立一个和谐的社会，因而也有利于经济的发展。

(2) 文化传统与企业精神

中国是一个历史悠久的文明古国，其文化传统源远流长，璀璨辉煌。中国文化是全世界六大独立发展的古老文化传统之一，凝结着中华民族无穷无尽的创造力、深广智慧和价值。

中国的文化传统源于春秋战国时代，近现代又受到西方文化的影响，但对国民影响最为深刻的仍旧是中国的传统文化，其中又以儒、道、法为中国传统文化的三大主干，传统文化对国民的影响甚于宗教的影响。当然，今天的国民既受传统文化的影响，又受马列主义毛泽东思想邓小平理论的影响，同时，改革开放后新一代又较多受西方文化的影响，可以说，现今中国国民已形成多种不同文化观念的群体。企业文化是以企业精神为主导，它

集中体现了一个企业的追求、企业成员的精神风貌、企业凝聚力。企业文化也是影响创业环境的重要因素。当然，企业文化在很大程度上受传统文化的影响，由此使东西方的企业精神既存在相同之处，又存在相异之处。其相同之处根源于企业是一种经济活动组织，它必须遵循经济活动的基本规律，而不同之处则根源于企业是一个人群的集合体。由于员工受不同的文化熏陶和生活在不同的社会制度之中，因而他们的行为方式、价值观念必然有所差异。中国的企业文化如能与西方的先进管理结合起来，必将创造出辉煌的业绩。因此，创业者若能充分意识到中国文化的价值，必将取得良好的投资效益。尊重中国传统文化，发掘其精神实质，是企业成功的基础。

(3) 国民性

国民性是指一个民族在长期的历史发展过程中形成的表现于民族文化特点上的习惯、态度、情感等比较稳定持久的精神状态、心理特征。国民性作为一种心理特征，一种精神状态，是客观存在的，是不会轻易消失的。

(五) 地理环境

1. 地理环境的含义

地理环境包括自然环境和人文地理环境。自然环境包括自然地理位置、自然地理气候、自然地理资源；人文地理环境是人类创造于地表之上的人文现象（即文化景观）的起源、构成、分布、变化、发展及其特点。自然地理环境和人文地理环境是一个有机统一的整体，共同影响和制约企业的发展。

2. 地理环境分析的内容

(1) 地理区位

企业所处的地理区位是先天具有的，是处于沿海、海边还是内地，所处的地理位置和世界各地进行经济联系的方便程度，是构成创业环境的重要方面。对不同的投资者又有不同的要求，例如，深圳对于香港的投资者，珠海对于澳门的投资者，图们江三角洲对于东北亚经济开发，钦州、北海、防城、湛江以及海南岛对于北部湾经济开发，厦门对于台湾海峡经济开发，都是最佳的地理区位。

(2) 资源禀赋

世界上很多国家和地区的资源条件并不优越，但经济发展却很快，这并不说明自然资源不重要。具有丰富的自然资源储量，是企业发展的重要物质基础和有利条件。水产之于浙江舟山，天然气之于四川自贡，羊毛之于内蒙和新疆，都是因优异的自然资源而构成良好的创业环境，尤其是某些地方具有多品种的资源禀赋，为当地的产业发展提供了多样的发展机会。此外，由自然景观和人文古迹构成的旅游资源，港湾条件构成的港口资源，也都是构成创业环境的重要方面。

二、创业环境的微观因素分析

创业环境的微观因素是决定企业生存和发展的基本环境因素，除了企业能够直接控制的内容环节之外，还包括企业生产的产品或服务的性质、特点，以及它们在国民经济中所起作用的不同而形成的行业。这是企业生存与发展的具体环境，即与企业的人、财、物、产、供、销、技术、信息等直接发生关系的客观环境。创业者应特别重视对创业环境的微观因素分析，即要分析研究市场、行业等，尤其市场对企业的影晌十分大。

大学生创业应充分发挥自身相对较高的知识层次与科技上的优势，开展高新技术产业的创业，下面主要进行高新技术产业创业环境的分析。

(一) 产业概貌和动向

1. 高新技术产业发展趋势

科学技术飞速发展，现代技术出现了质的飞跃。一组新的产业群正在迅速成长，且在国民生产总值中的比重不断上升，进而带动产业结构、地区经济结构、生产组织与社会结构乃至国际经济关系的重大变化，这种引起当代生产急剧变革的技术就是高新技术。目前，一些西方发达国家，特别是美国、西欧、日本等，都把发展高新技术及其产业化纳入 21 世纪发展战略核心，已形成一个以开发高新技术为方向，以争夺国际市场为目标，以达到巩固经济技术大国优势的发展局面。与此同时，发展高新技术及其产业化，也成为部分发展中国家谋求经济增长以及产业结构优化的战略方针。

2. 高新技术产业发展特征

高新技术产业化是指一项高技术转化或引入后，在技术推动和需求拉力的双重作用下以及在一定的系统环境促进下，逐步形成一定的商品市场和生产企业，引起资源的重新配置和产业结构的变化，最终形成一个产业或产业群的过程。

为适应高新技术产业迅猛发展的势头，增强国际市场的竞争力，世界各国都纷纷加快高新技术的发展步伐，呈现出如下特征：

(1) 投入集约化

为了从资金上保证重点产业技术的转化开发，发达国家正在调整投入政策，实行集约化使用信贷资金和外汇储备，以便把更多资金集中用于开发具有发展前途的高新技术，使之顺利实现技术向商品的过渡。美国 80% 的资金投入竞争力强的高新技术产业和传统产业的技术改造，只有 20% 的资金投入一般行业。

(2) 产业与技术一体化

大学、科研院所与企业三位一体，共同开发新产品，缩短了科技成果转化为现实生产力的周期。如美国电话电报公司贝尔实验室与美国五所最著名的大学合作开发高新技术。

(3) 新产品换代短期化

以计算机为例，从 1946 年世界上第一台电子管计算机问世以来，发展到晶体管计算机、微型电子计算机、超大规模集成电路微处理机，直到第五代智能计算机的问世应用，总共只用了 40 年时间。进入 20 世纪 80 年代以来，计算机差不多以 2~3 年更换一代的速度飞速发展。

(4) 研究与开发联盟化

高新技术具有高投资、高风险的特点，为了分担昂贵的研究与发展费用，减少高新技术投资的风险，一些国家的公司纷纷结成了共同研究开发新产品的联盟。例如，1990 年 IBM 与西门子公司结盟，共建了一个合资企业，开发与生产存储芯片；1992 年日本东芝公司也加入了这个联盟，三家公司共同开发 256kB 芯片。

(5) 人才配置高层化

高新技术产业的竞争关键是人才，各国都非常重视培养和争夺高技术人才。日本三菱重工业公司 6 万名职工中，从事技术开发的人员就有近 2 万名，占职工总数的 1/3。美国科学基金会认为，高技术企业的科学家和工程师，应占企业职工总数的 1/4 以上。

(二) 市场结构

1. 市场结构的含义

高新技术产业，总是处于一定的市场结构中，不同的市场结构对高新技术产业的创业发生直接的影响。高新技术产业所处的市场结构是指企业市场关系的特征和形式，其内容包括：

卖方(企业)之间的关系；

买方(企业或消费者)之间的关系；

买卖双方的关系；

市场内已有的买方和卖方与正在进入或可能进入市场的买、卖方之间的关系。

上述关系在现实市场中的综合反映，就是市场的竞争和垄断关系。市场集中度、产品差别化程度和市场进入退出障碍，是影响市场结构的主要因素。

2. 市场结构分析的内容

(1) 集中度

集中度是指高新技术企业所在特定产业的生产经营集中程度，一般用该产业中的主要企业所拥有的生产要素或其产销量占整个产业的比重来表示。一般来说，集中度高就表明在该产业中少数大企业拥有较大的经济支配能力，或者具备了一定的垄断能力。集中度反映的是产业生产经营的集中程度。产业内大企业的规模和市场容量，是集中度的两个直接影响因素。

若产业的市场容量既定，少数大企业的规模越大，集中度越高。反之亦然。

导致企业规模变化的因素：

企业有扩大规模的动机。这有两方面的原因：一是追求规模经济效益；二是追求垄断的动机。企业试图通过扩大规模，提高市场占有率，力争一定的垄断地位，从而获取垄断利润。

技术进步，为企业扩大规模提供了可能。

政府经济政策和法律的影响。一方面为了防止垄断对资源利用效率和竞争活力以及消费者利益的损害，许多国家通过制定反托拉斯法，限制超过一定规模的企业之间的合并和联合，也即限制企业规模的过分扩张。另一方面，为了提高本国企业在国际市场上的竞争实力，扩大出口，也往往放宽对企业大规模合并和联合的限制，并采取一些优惠政策，鼓励企业扩大规模。

(2) 产品差别化程度

产品差别化是指在同类产品的生产中，不同企业所提供的产品所具有的不同特点和差异。企业制造差别产品的目的是为了引起买者对该企业产品的特殊偏好，从而在市场竞争中占据有利地位。

形成产品差别化的因素有：

产品的物理性能差异；

买方的主观差异，即由于企业的广告、宣传促销而引起买方对这一产品的偏好；

对买方的服务差异；

地理位置差异；

特殊促销差异，如赠送礼品、附件，进行有奖销售活动而造成买方在产品选择上

的差异。

(3) 市场进入、退出障碍

进入障碍是指产业内已有企业对准备进入或正在进入该产业的企业所拥有的优势，或者说企业在进入该产业时所遇到的不利因素和限制；退出障碍，是指对高新技术产业的投资者而言，投入资本退出该产业时，是否存在迅速套现的市场。

由于市场容量和生产资源是有限的，新企业一旦进入某一产业，就必须与该产业内的原有企业展开争夺市场和资源的竞争。进入障碍的大小反映了新企业在进入该产业过程中所遇到的困难的大小，如果某产业的进入障碍大，就是新企业在进入该产业时遇到的困难大，一般企业就难以顺利进入；相对而言，该产业的竞争程度就要弱一些，垄断程度就要强一些。因而，进入障碍是影响市场垄断和竞争关系的一个重要因素，也是市场结构的一个基本因素。

形成进入障碍的原因：

规模经济障碍。新企业在进入某一产业的初期，一般难以充分享受规模的经济性，相对于产业内已有企业，其生产成本必然较高，这就是规模经济障碍。

绝对费用障碍。老企业一般都占有的一些稀缺的资源和生产要素，新企业要进入某产业和老企业竞争就要获取这些资源，获取这些资源所需的费用就是绝对费用；由绝对费用而引起的新企业成本大幅度增加，被称为绝对费用障碍。

产品差别化障碍。产品差别化障碍是指买者对老企业产品的偏好程度高于新企业产品，以致引起新企业产品进入市场的困难。

政策和法规障碍。国家对新建企业的行政管理以及相关的经济政策和法规，也不同程度地形成了新企业进入某些产业的障碍。例如，在某些产业中，开设企业需要经过复杂的批准程序，购买外部技术和进口设备、原材料都需要批准发证，资金的筹措分配也要受到政策和法规的制约。

(三) 竞争者和消费者状况

高新技术产业创业环境中，竞争者的竞争方式、竞争机制、竞争程度以及消费者的数量、消费结构等，从生产和需求两个方面，都对高新技术产业产生直接的影响。

1. 竞争者状况

竞争者状况是指高新技术产业创业过程中，面临同行的竞争和挑战，从而导致创业者成功或被淘汰。

(1) 竞争的内容

高新技术飞速发展，新产品换代周期越来越短。高新技术企业为了保持技术上的优势，展开技术上的竞争；高技术竞争的关键是人才，因而展开对高技术人才的竞争；高技术及人才竞争的目的是为了取得更大的利润，占有更大的市场份额，因而展开市场竞争。

(2) 竞争的机制

在竞争日益激烈的情况下，高新技术产业创业者为了获得超额利润或维持原有利润，激励企业通过技术创新或组织形式创新，以求得生存和发展。在竞争的作用下，以及受供求关系变动的影 响，当某种高新技术产品供不应求时，通过价格上升，从而吸引更多的生产要素流入生产该产品的企业。价格规律的作用，使技术落后、经营不善的企业退出。这样，创新机制、生产要素在企业之间流动的分配机制以及积累机制，便成为推动竞争的内在

在机制。

(3) 竞争的结果

竞争是一个动态的过程，其结果是调节资本和其他生产要素在不同生产企业之间的分配，推动生产技术和产业组织的不断演进，促使生产力发展和经济增长。

2. 消费者状况

(1) 消费者的数量

消费者的数量多少是构成高新技术产品市场容量的重要因素，决定了市场的规模和广度。

(2) 消费者收入水平和消费结构

消费者收入水平的变化反映了实际购买力的变化；消费结构的变化则反映了随着居民收入水平的变化，消费支出结构发生相应变化的趋势和特点，它直接决定了消费品产业的市场容量变化情况，也是间接决定生产资料产业市场容量的一个因素。

(四) 创业环境分析的方法

1. 行业分析

(1) 经济梯度与创业环境

区域经济是由若干产业部门组成的，其中专业化部门是其核心，它充分利用地区优势，通过关联带动区域经济发展，这样的产业部门称为主导产业。发展的过程，就是使主导产业不断由成熟、衰老的部门向处于创新和发展的部门转化，因而经济发展归根结底要从其经济结构（特别是产业结构）来判定它属于哪一发展水平，处于哪一个经济梯度。

由于经济发展水平不同，不同地区在经济体系中占有不同的位置。处于高梯度的地区，是科技、市场信息的传播中心，聚集了大量科研学术机构，并拥有训练有素、技术熟练的专业生产大军，有利于高新技术产业发展，有较高的增长率。处于次一级梯度上的国家和地区则以成熟部门为主导产业。处于最低梯度的国家和地区，企业素质差、技术水平低、劳动力素质低、辅助产业部门不齐全，只能以停滞部门为主导产业，甚至还没有形成自己的主导产业，它的经济只是作为高梯度产业结构综合体的辅助部门或补充部分而存在，因而低梯度地区高新技术产业的发展将遇到很多困难。

(2) 极化效应与创业环境

不同经济梯度给予高新技术产业不同的创业环境，但是现存的梯度秩序是可以改变的。极化效应，是指对经济区域而言，一旦发展到一定阶段，就会产生经济起飞，之后就具备自我发展的能力，能不断累积有利因素，从而提高自己的梯度层次。起飞及其以后的发展过程，就是经济活动向该地区集中的极化过程。

高梯度地区有强大的科技力量、发达的交通、完备的基础设施和协作条件，以及雄厚的资本和集中的市场，这些条件的组合使高新技术产业常常产生于此，并迟迟不愿转移，聚集经济规模越来越大，并通过乘数效应强化极化效应，资金、人才向极点流动，高梯度地区不断巩固其地位。

(3) 扩散效应与创业环境

在发生极化效应的同时，扩散效应也发生作用。随着高梯度地区的发展，周围地区的经济会发生不同程度的提高。这是由于高梯度地区的许多产业，如初级产品加工、劳动密集型产业、旅游业等，它们的区位指向劳动和自然资源丰富、自然景观未遭现代生活破坏

的低梯度地区，因而低梯度地区通过各种各样的经济联系，从高梯度地区的发展中得到一定的利益。低梯度地区发展起来的产业，也要求集中到条件好的城市进行生产；到一定程度之后，这些产业的聚集地区即挤入“起飞”行列，开始小范围的极化效应，积累有利因素，从而提高自己的经济素质，逐步上升为高梯度地区。在攀登梯度时，一个地区必须逐次淘汰自己的衰败主导产业群，更替和发展越来越先进的主导产业，直至新兴部门作为经济主导部门为止；此时，该地区便上升至更高一级梯度。高新技术产业的创业环境随之得到改善。

2. 技术分析

高新技术作为一种战略资源，已成为影响产业结构变化和竞争格局的重要因素；谁掌握了高新技术的制高点，谁就掌握了未来竞争的主动权。

(1) 技术来源分析

高新技术产业的创业，首先要获取高新技术。一般来说，有两个途径，一是完全依靠自己的力量自主开发研究，其研究结果经过中间试验后投入商品化生产；二是直接引进国内外的先进技术。与此相对应，高新技术产业化发展模式可分为自主开发模式和技术引进模式。

(2) 研究开发与技术创新

江泽民指出：“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”创新是发展高新技术产业的关键，因此，在高新技术产业创业环境中，研究开发与技术创新是最为重要的因素。发明与创新是技术变革、技术进步中的两个重要过程。研究与开发是人类不断探索、发展和应用新知识的过程，技术创新是在研究与开发的基础上，形成显性生产力并成功地进入市场的技术经济过程。

研究开发是技术创新的基础和先导，技术创新又使科研成果形成商品进入市场，最终完成科研成果商品化、产业化的过程。研究开发与技术创新是高新技术产业生存、成长和发展的内部机制。事实上，正是一个个具体的研究开发成果和技术创新奠定了高新技术产业的萌芽和发展的基础，研究与开发和技术创新已经成为高新技术产业创业环境不可缺少的因素。

3. 需求分析

对高新技术产品的需求，是推动高新技术产业发展的重要因素，因此，高新技术产业创业环境的分析离不开需求分析。

(1) 需求结构分析

中间需求和最终需求的比例。所谓中间需求，是指各个生产部门对一次就将其本身的全部价值转移到产品中去的生产资料的需求，比如原材料等的需求，这些生产资料也叫做中间产品。最终产品，是指个人消费、设备投资、出口、政府采购等构成的需求总和；满足最终需求的产品，就叫做最终产品。中间需求和最终需求的比例，决定了生产中间产品的产业和生产最终产品的产业的比例关系，需求结构和规模的变动推动着产业结构不断演进，最终反映到高新技术产业创业环境。

个人消费结构。个人消费结构强烈影响着生产消费资料的产业构成，而影响个人消费结构的因素是相当复杂的，包括收入水平、商品价格、消费习惯等。当代发展经济学家刘易斯、钱纳里等人，在研究发展中国家工业化过程中的结构变化问题时指出，伴随着

收入水平提高，出现边际消费倾向递减以及边际储蓄倾向递增的现象，这是发展中国家工业化过程的启动以及制造业中资本密集型部门逐步增加的基本因素。

投资结构。投资不仅构成现实最终需求，而且将形成新的生产能力。因此，投资在各产业部门的分配，是改变原有产业结构的直接原因。投资结构的变化，一般来说，是和整个需求结构的变化一致的，同时还将受到生产工艺、生产技术，以及资本有机构成变化的影响。

(2) 需求弹性分析

收入水平、相关商品价格等因素的变化，必然引起高新技术产品需求量的变化，从而带动高新技术产业创业环境的变化。需求弹性反映的正是它们在数量方面的关系。

需求价格弹性。需求价格弹性描述的是价格变化对高新技术产品需求量变化的影响程度。当某商品的价格弹性较大时，表明该商品对价格变化比较敏感。高新技术产业发展受价格变化影响较大。

需求收入弹性。需求收入弹性描述的是收入变化对高新技术产品需求量变化的影响程度。当某商品的收入弹性较大时，说明该商品的需求量对收入水平变化比较敏感，收入水平的提高将为产业带来更多的机会。

第三节 我国大学生创业的法律环境

了解和学习相关的法律法规是成功创业的必要条件。然而，创业过程所涉及的法律法规又是十分具体而复杂的，这要求在创业实践中不断学习和理解。在此仅讨论与大学生创业活动联系较紧密的部分内容。

一、企业创建的相关法规

对于选择创建公司的创业者而言，到工商行政管理局登记注册是需要迈出的第一步。在与企业注册登记相关的具体条文中，既可找到一些对大学生开办企业不利的因素，也能发现某些具有指导意义的内容。

首先，依照《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国公司登记管理条例》、《中华人民共和国企业法人登记管理条例》和《中华人民共和国私营企业暂行条例》等法律、法规和规章，可以申请开办私营企业的人员包括：农民、城镇待业人员、个体工商户经营者、辞职和退休人员，以及国家法律法规和政策允许的其他人员。在此，对于大学生是否具备申请开办企业的资格并没有明确规定，使大学生在开业申请时面临“提交相关资料”的尴尬。由于具体条文中“以及国家法律法规和政策允许的其他人员”，为各级地方政府提供了较大的政策弹性，所以在处理这个问题上各地往往存在着较大的差异。由此可见，大学生开办企业的合法性问题，目前我国还没有一个十分统一、明确的说法。对于一些希望创建企业的学生来说，这也许是他们需要解决的第一个难题。

其次，对大多囊中羞涩的学生来说，开办企业的注册资金限额也是他们需要跨过的一道高门槛。我国公司法规定，有限责任公司的注册资本不得少于下列最低限额：

以生产经营为主的公司，人民币 50 万元；

以商品批发为主的公司，人民币 50 万元；

以商业零售为主的公司，人民币 30 万元；

科技开发、咨询、服务性公司，人民币 10 万元。

对于设立股份有限公司，注册资本方面的要求更高，最低限额为 1 000 万元人民币。虽然公司法在股东出资形式上允许采用非专利技术等作价出资，但仍规定“以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的百分之二十”。

近年来，为促进高新技术产业的发展，科技部、国家工商行政管理局联合颁布了《关于以高新技术成果出资入股若干问题的规定》，允许以高新技术成果向有限责任公司或非公司制企业出资入股（作价金额在 500 万元人民币以上，且超过公司或企业注册资本 35% 的，需由科技部审查认定）。具有管理才能、技术特长，或者有专利成果的个人，可以智力成果作为无形资产投资入股，最高可占注册资本金的 20%。这一政策在很大程度上降低了高新技术成果拥有者的注册壁垒，对大学生创办企业在经营领域上具有很强的引导作用。

为促进小企业的发展，许多地方政府也在注册登记条件上实行了“放宽政策”。例如，有些地方出台了《关于放宽小企业登记注册条件的若干意见》，大幅度放宽了小企业的注册条件，允许公司制小企业的注册资本分期注入。其主要内容有：凡公司制小企业设立时，注册资本在 50 万元以下（含 50 万元）的，可分期注入资本金。其中以生产经营和商业批发为主的企业首期出资额为 5 万元；以科技开发和咨询服务为主的首期出资额为 3 万元。同时规定，公司制小企业分期注入资本金，1 年内实交资本数额必须追加到注册资本 50% 以上，3 年内必须全部到位。此前，《公司法》规定公司制企业的注册资本金在企业注册时必须一次到位。

2000 年伊始，《个人独资企业法》正式实施，进一步从组织形式上完善了自然人市场准入法规。该法取消了个人设立独资企业的最低出资额限制，从理论上讲，投资一元钱就可以当老板了。应该说，《个人独资企业法》的实施对于提高非公有制经济的地位、启动民间投资、保护合法私有财产不受侵犯、鼓励个人创业、实行企业登记制与国际通行做法接轨都具有重要意义。但是，由于个人独资企业的经济类型尚未明确，带来了注册和税收管理等问题上的操作困难（目前争议最大的是双重收税的问题）。因此，就目前来看，它还无法成为大学生创办企业的主流。

二、税法

依法纳税是每个企业和公民应尽的义务，创业者学习和了解国家税收政策和有关规定对于确保合法经营和企业正常业务的开展都是十分有利的。

目前，我国大多数企业所需缴纳的税种大致可分为国税和地税两部分，国税局核定缴纳的主要是增值税（部分企业还要缴纳消费税等其他税种）；地税局核定应缴税种主要为营业税、个人所得税、企业所得税、城建税、教育附加税等。各企业在行业、地区和企业类型等方面千差万别。具体的税收政策也有较大差异。根据现行国家规定，对于从事如高新技术、再就业、福利事业、房地产转让开发等领域的企业，都可以享受有关的减免税优惠政策。为吸引投资带动地方经济发展，在许多私营经济开发区和高新技术开发区，一些地方政府还专门为进住开发区的企业另行提供了一些地方性的税收优惠政策。所以，开办企业时选择不同的注册地、从事不同的经营领域等因素都将直接影响到企业今后经营活动

所适用的税收政策。

一般来说，新开办企业可以享有的法定税收优惠政策大致包括：

对农村的为农业生产的产前、产中、产后服务的行业，即乡、村的农技推广站、植保站、水管站、林业站、畜牧兽医站、水产站、种子站、农机站、气象站，以及农民技术协会、专业合作社对其提供的技术服务或劳务所取得的收入，以及城镇其他各类事业单位开展上述技术服务或劳务所取得的收入暂免征收所得税。

对科研单位和大专院校服务于各业的技术成果转让、技术培训、技术咨询、技术服务、技术承包所取得的技术性服务收入暂免征收所得税。

对新办独立核算的从事交通运输业、邮电通讯业的企业或经营单位，自开业之日起，第一年免征所得税，第二年减半征收所得税。

对新办独立核算的从事咨询业（包括科技、法律、会计、审计、税务等咨询业）、信息业、技术服务业的企业或经营单位，自开业之日起，第一年至第二年免征所得税。

新办从事公用事业、商业、物资业、对外贸易业、旅游业、仓储业、居民服务业、饮食业、教育文化事业、卫生事业的企业或经营单位，自开业之日起，报经主管税务机关批准，可减免或者免征所得税一年。

对新办的三产企业经营多业的，按其经营企业（以其实际营业额来计算）来确定减免税政策。私营新办的生产型企业缓征所得税一年。

另外需要强调的是，对于高新技术企业，按规定一般企业所得税减免期满后，高新技术企业仍可延长3年减半缴纳企业所得税。知识经济时代先行者的成功经验告诉我们，高科技行业的企业获利能力远高于传统产业。大学生同其他创业群体相比，知识层次相对较高，大学生自身在科技上的优势以及政府为高科技企业提供的各项优惠措施，使得高科技领域成为大学生创业最容易形成核心竞争能力的领域。

目前，我国科技部根据世界科学技术发展现状，划定高新技术的范围如下：

- 微电子科学和电子信息技术；
- 空间科学和航空航天技术；
- 光电子科学和光机电一体化技术；
- 生命科学和生物工程技术；
- 材料科学和新材料技术；
- 能源科学和新能源、高效节能技术；
- 生态科学和环境保护技术；
- 地球科学和海洋工程技术；
- 基本物质科学和辐射技术；
- 医药科学和生物医学工程；

1 其他在传统产业基础上应用的新工艺、新技术。

虽然被评定为高新技术企业可享有包括税收在内的多方面优惠，但是，其评定标准也是较为严格的。根据我国现行规定，高新科技企业必须具备下列条件：

具有大专以上学历的科技人员占企业职工总数的30%以上，从事高新技术产品研究、开发的科技人员占企业职工总数的10%；

从事高新技术产品生产或服务的劳动密集型高新技术企业，具有大专以上学历的

科技人员占企业职工总数的 20%；

年总收入在 1 000 万元以上，全员劳动生产率在 10 万元/人年以上，年人均利税 2 万元以上，并有与其规模相适应的生产、经营场所和设施；

技术性收入占企业当年总收入 50% 以上的开发型高新技术企业，年总收入可限定在 500 万元以上；新办的高新技术企业年总收入可限定在 300 万元以上；

用于高新技术及其产品研究、开发的经费占企业年总收入的 4% 以上，企业的技术性收入与高新技术产品产值的总和占企业当年总收入的 70% 以上。

应该说，以上优惠政策既体现出我国政府对创业活动的支持和鼓励，同时也对创业活动的方向给予有意识的引导，对大学生创业具有很强的指导意义。

不同经济类型的企业，所适用的税收政策也不尽相同。所以，选择注册不同的企业经济类型，也就是选择企业未来的税收政策。对个人独资企业来说，它的双重收税问题目前尚未得到妥善解决。根据我国《企业所得税暂行条例》，个人独资企业所得税应按 33% 的税率缴纳企业所得税，个人独资企业的投资人应从企业的收益中按 20% 的比例提取缴纳个人所得税，实际上造成了个人独资企业国税、地税两家共管和重复纳税的情况。

另外，各地、开发区在对私营企业征收企业所得税上的政策也有较大出入。有些地方根据国家规定，按照企业应纳税所得额征收 33% 的企业所得税，另外有些地方则根据企业总营业额按一定比例征收（具体征收比例各地根据自身情况而定）。所以，开办企业时还应该估算好自己的利润率水平，以选择税收政策合适的注册地。

为配合西部大开发战略，我国还将对西部实行税收优惠政策，设在西部地区的国家鼓励类的内资企业和外商投资企业，在一定期限内，减免 15% 的税率征收企业所得税。对在西部地区新办交通、电力、水利、邮政、广播电视等企业，企业所得税实行两年免征、3 年减半征收。对在西部地区新办高新技术企业，经国家有关部门认定后，企业所得税也将实行两年免征、3 年减半征收。对为保护生态环境，退耕还生态林、草的特产品收入，在 10 年内免征农业特产税。在土地和矿产资源使用方面的优惠政策包括：对西部地区荒山、荒地造林种草及坡耕地退耕还林还草，实行谁退耕、谁造林种草，谁经营、谁拥有土地使用权和林草所有权的政策。各种经济组织和个人可以依法申请使用国有荒山荒地，进行恢复林草植被等生态环境保护建设，可以出让方式取得国有土地使用权，减免出让金，实行土地使用权 50 年不变，期满后可申请续期，可以继承和有偿转让。加大对西部地区矿产资源调查评价、勘查、开发保护与合理利用的政策支持力度。为积极引导西部地区个体、私营等非公有制经济加快发展，依照有关法律法规，凡对外商开放的投资领域，原则上允许国内各种所有制企业进入。

三、知识产权的保护、评估和市场化

对知识经济时代的创业者来说，树立良好的知识产权保护观念是非常必要的。既要依据法律尊重他人的知识产权，也要利用法律武器来捍卫和保护自己的知识产权。

近 20 多年来，中国的知识产权事业发展迅速，以专利、商标、版权为三大支柱的知识产权法律体系已基本形成并不断完善。同时，中国还积极承担保护知识产权的国际义务。中国知识产权的保护范围和保护水平已与国际社会的基本要求相适应。1999 年，专利法的修改列入国务院法制办 1999 年立法计划。本次修改专利法旨在适应我国社会主义

市场经济体制建设的需要，完善审批程序，强化专利保护，与我国加入的国际条约的规定相适应。1999年，中国与WIPO（世界知识产权组织）等国际组织及一些国家的版权交流与合作进一步加强。WIPO第34届大会通过了制定《伯尔尼公约》中文版本的提案。1999年，国家工商行政管理局商标局编制了《全国重点商标保护名录》，对280件在市场上有较高知名度、被侵权假冒比较严重且涉及两个以上省级行政区域的注册商标实施重点保护。国家工商管理局和商标局也十分重视制定商标方面的配套性规章和规范性文件，颁布了《商标代理管理办法》、《关于商标行政执法中若干问题的意见》、《关于解决商标与企业名称中若干问题的意见》和《关于保护服务商标若干问题的意见》，为规范商标代理行为、处理商标疑难案件、初步解决商标与企业名称的冲突问题奠定了法律基础。一些省级工商行政管理机关结合本地商标工作实际，积极参与地方立法立规工作，为本地区加强商标管理提供了法律依据。

随着互联网和数字信息处理等新技术的发展，许多信息时代背景下的新问题不断涌现出来。如著作权的保护、电子商务中的商标和域名保护等问题，这些新的知识产权问题都是各国政府所共同面临的难题。

虽然目前我国保护知识产权的法律体系已基本形成，但执法体制仍需进一步完善，执法不严、打击力度不足是其中的主要问题。知识产权保护环境不良对高技术创业企业的影响是多方面的。首先，知识产权作为一种重要的无形资产，往往是大多数高技术创业者的核心资本。知识产权得不到保护就意味着这类企业丧失了核心竞争力，失去了生存和发展的空间。其次，知识产权保护环境不良大大增加了对高技术企业投资的风险，这既降低了创业者的创业积极性，又导致这些企业难以通过外部融资谋求发展。当前，我国境内许多风险投资公司不愿投资于新建的高技术企业，且进入我国的境外风险投资也逐年减少，究其根源，一方面是由于缺少风险资本的退出机制，另一方面也是由于知识产权保护不佳所造成的。第三，知识产权保护不佳直接影响着科技人员的创新热情，不利于企业获取科技和人才资源。印度是世界级的计算机软件出口大国，其软件业的发展速度远远超过我国，这与印度政府重视对知识产权的保护有着很大关系。

创业并不等于自己开公司，科技人员通过知识产权的参资入股也是常见的创业形式之一。然而，目前我国还没有一套完备的知识产权评估体系，科技人员的知识产权被严重低估的情况时有发生。从微观上看，知识产权价值的合理评估对于有效保护科技人员的知识财富、鼓励科技人员的创新积极性是必不可少的；从宏观的角度出发，知识产权价值的合理评估对于加快知识产权商品化进程、促进科技转化为生产力也十分关键。我国将知识产权作为无形资产评估对象始于1989年，第一个无形资产评估事务所在改革开放的前沿深圳诞生。到1999年为止，我国专业的无形资产评估事务所约有10余家，部分综合性评估事务所也从事无形资产的评估工作，在全国的数千家评估机构中，从业人员已超万人，注册评估师约有几千人。虽然我国的资产评估业已经经历了十年的发展，但在法规、机构和人员等方面仍未形成一套比较成熟的体系，基本还在套用有形资产的评估办法。目前，国家知识产权局已经开始研究专利资产评估的具体方法、程序和有关参数的选取等问题，并进一步建立和完善资产评估从业人员的考核和管理制度，形成规范性文件，以利于知识产权评估体系的规范化建设，保证评估业的健康发展。

四、创业投资法律法规环境中的不利因素

(一) 缺少适用于风险投资的专项法规

近年来,我国逐渐重视风险投资行业,但从法律制度来看,目前仍缺乏《风险投资基金法》、《风险投资管理条例》等适用于风险投资的专项法律,作为一种特殊行业,风险投资的运作只能依据现行公司法进行,这在一定程度上限制了风险投资公司的发展。例如,依据现行公司法规定,公司设立采取实收资本制,即公司资本为股东实缴资本,这一规定对风险投资公司并不合适。在风险投资的运作过程中,风险投资公司首先要寻求投资项目,然后再说服投资者投资、组建投资基金,最后才能向所选择的项目进行投资。如果要求所有的风险资本足额到位才能注册风险投资公司,那么从开始选择项目到实际投资之间的这段相当长的时期内,风险资本就只能闲置。事实上,在资本利用率压力下,风险资本只能偏离原有航向,转而投向股票市场、房地产业等其他地方。此外,公司法还规定,公司对其他企业投资不得超过本公司净资产的50%。这意味着只允许风险资本中的50%参与风险投资,也就是说,要么我国没有真正完整的风险投资公司,要么风险投资公司必须有一半以上的资金处于闲置状态。

(二) 缺少对风险投资的税收优惠政策

在税收政策方面,我国目前虽然对高新技术企业有税收优惠政策,但是对风险资本投入方和风险投资公司却没有明确的优惠规定,在资本运营的某些环节上甚至还存在着一些重复征税的问题。根据西方国家的经验,发展风险投资事业需要采取各种扶持性政策法规。这些扶持政策包括政府担保、财政补贴、建立专门的股票“二板”市场,出台特殊的税收政策等,其中税收优惠政策是各国发展风险投资所采用的基本手段。应该说,为更好地促进产业结构调整、发展高新技术企业,在资本运营过程的各环节中都采取协调的优惠政策是十分必要的。

(三) 缺少风险资本理想的退出机制

目前我国还缺少风险资本理想的退出机制。从本质上讲,风险投资公司之所以勇于承担风险,归根结底就在于能够有机会获取高额回报。在风险资本运营过程中,为防止资金被锁定,一般情况下投资公司会在契约条款中就预先意向性地规定好资金的退出时间和方式,投资公司一般在资金注入企业3~8年后就会带着丰厚的利润撤回。根据国外风险投资的退出经验,风险资本的退出路径大致分为以下四种:

风险企业股票公开上市(IPO);

风险投资公司将其所持股份出售给其他公司;

风险企业购回投资公司所持股份;

其他公司收购该风险企业或者专业性的经纪人公司收购后再转手卖出。

即:上市、购并、股份回购、破产清算。其中,在股票交易所公开上市是最富盈利性和最常用的蜕资方式,也是风险投资家最为看好和期望的渠道。

然而,我国股票主板市场对上市公司在公司历史、净资产、利润率等方面有着严格的要求,处于成长期中的创业企业很难达到进入主板股票市场的市场准入条件。所以,在二板市场开放之前,风险资本还难以通过公开上市(IPO)的方式退出。

据统计,发达国家由创业投资公司所支持的风险企业,其中有20%~30%完全失

败，有约 60% 受到挫折，一般只有 5% ~ 20% 获得成功。由此可见，风险投资项目的成功率普遍较低，投资方往往需要通过从投资组合中成功企业处获得的高收益率来达到整体盈利的目的。因此，虽然并购也是风险资本退出的一种方式，但由于转让价格相对较低而难以满足风险投资者的预期收益。

我国《公司法》规定：“公司不得收购本公司的股票，但为减少公司资本而注销股份或者与持有本公司股票的其他公司合并时除外。”按照这项规定，风险投资人不能要求被投资企业回购其持有股份，“回购”这一退出方式也就无法实现了。还剩下一个风险资本的出口是“破产清算”，即便它是“畅通无阻”的，又有几家投资公司愿意在开始投资项目时就瞄准这条路呢。

谋求海外上市是我国风险资本退出的另一选择。但是，根据《证券法》第 29 条的规定，凡在中国境内注册并从事经营业务的企业，无论其是否为外资背景，外资所占比例如何，凡欲直接或间接到境外发行证券或者将其证券在境外上市交易的公司，其上市材料必须经由中国证监会的审批。这一政策无疑大大增加了企业海外上市的时间和经济成本。

（四）存在信用失灵、信息不对称和执法不严等问题

目前，科技部已会同其他有关部门加紧建设规范我国风险投资业的法律体系。《创业投资公司管理条例》、《创业投资基金管理条例》、《中介机构运作规范》和《高新技术企业板块的发行上市条例》的出台将有利于从立法上完善我国的风险投资管理体制和促进高新技术企业的发展。但是，抛开风险投资的专项法律不谈，从我国目前整体的法律环境来看，信用失灵、信息不对称和执法不严等问题也严重制约了我国风险资本的规模化发展。风险投资的游戏规则对法律要求极其严格。契约作为投资行为的一种表现形式必须受到法律保护，只有建立有效的社会信用体系，通过法律手段强迫契约双方履约，才能有效保护投资者的权益，才能确保我国风险资本的长期健康发展。

第四节 创业融资渠道——创业投资公司

英国前首相撒切尔夫人曾经说过：“英国的高新技术产业比美国落后了十年，主要是创业投资起步比美国晚了十年。”美国斯坦福大学国际研究所所长米勒也表示：“由于科学研究的早期有风险投资的参与，使得科学研究成果转化为商品的周期已经由 20 年缩短为 10 年以内。”创办“精英文化网”的清华大学学生彭周周则感慨：“创意是花朵，但资金是水分。吸引不到资金的创意终将老去。我甚至曾有见到有钱人就想上前游说的冲动。”创业投资的重要性由此可见一斑。

风险投资是在美国等市场经济发达的国家产生和发展起来的。这些国家的市场经济经过长期发展，逐步形成了完善的市场体系以及规范市场体系运作的法律、法规。与其相比，我国的风险投资事业刚起步，还处于萌芽阶段，资金规模小、地区发展不平衡，既缺少专业的风险资本管理人才，又缺乏完善的市场体系和适用于风险投资业的法律制度。到 1999 年，我国的风险投资规模仅 39 亿元人民币，而美国 2000 年上半年投入新公司的风险基金就达到 540 亿美元；我国的二板市场仍在建设期间，而美国 NASDAQ 中微软一家公司的市值就超过我国沪深主板市场的盘面总和，两者之间的差距是显而易见的。但是，需要肯定的是，经过近几年的发展，我国创业投资已经取得了长足的进步。

在风险资本发展初期，我国由政府出资创建了一批风险基金和创业投资公司，并努力通过完善政策来引导和刺激民间及境外资本的投入，有效启动和促进了我国创业资本来源向多元化发展，基本形成了政府、企业、海外和民间等多方投资的格局。目前全国大多数省、市、自治区设立了科技风险投资基金、科技发展基金、中小型企业创新基金、科技成果转化及产业化基金等。

虽然由政府出资组建的风险投资公司（或基金）在市场化运作方面存在许多不尽如人意的地方，但是，作为一种风险投资机制的导入方式，它犹如一面旗帜，在促进产业结构调整、带动我国整个风险投资行业的发展等方面发挥着不可忽视的指导作用。

据不完全统计，2000年以来有数百家上市公司已经建立风险投资公司。在我国风险投资退出机制还没有完善的情况下，上市公司的优势在于它能够通过资产置换的方式，将培育好的风险投资项目“嫁接”到上市公司，人为地制造出一种上市公司所适用的风险资本退出途径。作为我国初步具备现代企业制度的企业代表，上市公司对风险投资领域的介入，有利于激发企业界对创业投资的热情。

在全球经济一体化和全球资本一体化的大趋势下，巨大的市场和丰富的人才资源是吸引海外创业资本进入我国的主要因素；而市场的不规范、有效出口的缺乏，以及金融体制的束缚等不利因素也制约了境外创业资本的流入。我国加入WTO之后，市场进一步开放，且更加规范化，各项法律法规也逐步得到完善，制约外资流入我国风险资本市场的主要障碍正逐步消失，这十分有利于缩短我国风险投资业同西方发达国家之间的差距。

国家统计局投资司统计资料表明：改革开放以来，我国政府由资金结余部门转变为资金短缺部门，短缺资金占GDP的1%以上；企业也是资金短缺部门，且缺口不断扩大，1998年非金融企业短缺资金高达10513亿元人民币；而居民一直是资金结余部门，且结余份额越来越高。民间资本是一个潜力巨大的资金来源，大力发展证券市场对有效启动民间投资意义重大。十年来，我国沪深股票主板市场的规模不断扩大，在利用资本市场服务于经济体制改革方面积累了许多宝贵的经验。据悉，2004年上半年，中国证监会将开放中小企业上市，届时将形成创业板（二板）市场，既能够为风险投资创造良好的退出渠道，又能够吸引更多的民间资金进入风险投资领域。

上一节阐述了关于我国风险投资的法律法规问题，同样，资金问题也只是发展我国风险投资业的一个方面。另一方面，我国还缺乏专业的风险投资人才。风险投资并不是不讲科学的冒险，而是在大量严密的技术评估、市场分析、风险预测和资本预算等工作之后的理性投资行为。在创业投资公司的整个运作过程中，既需要大批优秀的技术人才，又需要大批专业的金融和管理人才共同参与。由于我国风险投资起步晚，专业人才缺乏，以至于许多风险投资公司的自身管理都十分混乱，这是情理之中的事实。目前，我国高教部门已经发现了这一矛盾，部分高等院校专门开设了风险投资专业或相关课程，成立了专门的风险投资研究机构。随着我国风险投资机构的不断实践，以及同国际风险投资交流的不断增多，我国风险投资家群体逐步形成的过程，就是我国风险投资业走向成熟的过程。

第五节 中美大学生创业环境对比

随着以信息产业等为代表的高新技术产业的快速发展，新经济时代的到来已成为一个

不争的事实。它给我们这个世界带来了翻天覆地的变化，令人类社会的各个层次都受到了强烈的震撼。从国家到企业、从企业到个人，在一遍“重新洗牌”的躁动中都不约而同地将目光投向了它的源头——美国。新经济时代离不开高新技术产业的蓬勃发展，也正是一批批经济领域和科技领域的拓荒者们的顽强创业造就着新时代的神话。

一、美国的创业环境

（一）文化背景

美国是一个提倡独立、崇尚冒险的国家。从好莱坞影片中的西部淘金到华尔街上的金融投机，个人英雄主义的影子几乎随处可见。鼓励冒险、宽容失败、顺其自然的文化土壤，对于风险性极大的创业活动来说无疑是难得的温床。试想，当比尔·盖茨从哈佛这样全球著名的高等学府辍学经商的时候，如果面临的不是美国那样的社会环境，而是在当年的中国，这个世界是否还会有“微软帝国”的存在。如果要去承受家长的反对、校方的劝阻、媒体的曝光、周围的嘲讽和人们异样的眼光等如此多的压力，真不知年轻的小比尔是否能够轻松地迈出校门。同样，如果在十几年前有哪家中国企业的老总敢于像美国的风险投资商一样，将大笔资金投向张朝阳（sohu 公司创办人）这样的“毛头小伙”，那他一定会被看成“疯子”。“独立、冒险”，对个人来讲也许只是很简单的四个字。不论在哪里，都不难找到具备这种品质的人。然而，不论是哪一种意识特性，也不论是积极的还是消极的，一旦它渗透到了社会的每个细胞，就会形成一股极其强大的社会力量，影响着人们的行为和日常生活。这样一来，看清了美国的文化土壤，就不难理解为什么新经济的浪潮会从这里开始，为什么在这里会有如此多的创业者前赴后继。

（二）政策环境

有关权威机构分析：在支持美国高科技发展的 11 个主要原因中，就有 8 个为政府政策。正是美国政府在体制和政策上的不断改革和创新，为创业者制造和保持了较为良好的经营环境。

20 世纪 80 年代初，在制造业的竞争中败给日本和德国之后，美国政府组织全国著名的经济学家和科学家进行了一年多的调查和研究后，提出了《全球竞争：新的现实》的报告，并从此拉开了美国新一轮产业结构调整战略的序幕。报告指出：“面对快速发展的众多追赶者，美国必须独辟路径，以产业结构调整为契机，重新获得国际竞争的比较优势和扩大全球市场份额，从而与追赶者拉开距离。”为加速高科技产业的发展，美国政府实施了一系列积极有效的政策。如加大新技术产业的投资力度、引导固定资产投资、对研究和开发（R&D）投资实行倾斜政策等。从研究与开发的投资来看，尽管美国财政连年出现巨额赤字，但研究经费却不断增加。20 世纪 80 年代，美国政府用于基础研究的开支，按不变价格计算增加了 60%，工业部门用于基础研究的投资增加了 70%。1989 年美国在研究和开发方面的投资高达 1 292 亿美元，比英、德、法、日、加的总额还要多。进入 20 世纪 90 年代，美国政府还专门制定了“信息高速公路计划”。到 1990 年，其对信息产业的投资已经超过对其他产业的投资，标志着美国开始迈向信息时代。2000 年，美国在高新技术研究和开发上的投入超过 2 500 亿美元，占美国 GDP 的近 2.5%。在经济政策上，政府始终将健全法律法规作为工作重点，并不断调整金融及财政政策，为企业创造宽松的经营环境和畅通的融资渠道。20 世纪 70 年代末，美国出台一系列支持高科技风险投资的

政策法规之后，迅速推动了风险资本市场的快速发展，仅 1978 年收入法案将资本增值税率从 49.5% 降低到 28%，一年之后，就使高科技风险资本增长了 10 倍。此外，在美国，创业也好，风险投资也好，始终是由市场来决定并开展的，政府极少对企业直接进行干预。我们几乎找不出哪一家美国创业企业是由政府直接投资扶持建立的，相反，增长迅速并为新经济贡献巨大的英特尔（Intel）公司和微软（Microsoft）公司却屡屡受到政府“反垄断制裁”的困扰。从中我们不难看出美国政府为规范市场秩序，给处于创业阶段的中小企业腾出发展空间的良苦用心。

美国早在 1890 年就推出了世界上第一部反垄断法——《谢尔曼法托拉斯法》。此后于 1953 年，正式制定了《中小企业法》，并于 1955 年对其进行了修改。依据《中小企业法》，美国政府建立了专门针对中小企业的行政管理机构——“中小企业局”。中小企业局的主要任务就是调查中小企业所面临的问题，制定相关的政策和措施，并具体提供资金帮助、管理帮助及获得政府采购支持等。由于资金短缺几乎是所有中小企业的主要难题，美国政府建立了专门面向中小企业的融资体系，用以拓宽中小企业的融资渠道。至 1995 年，全美共有 500 家风险公司累计向 7 万多家中小企业直接投资了不低于 110 亿美元的资金。作为美国永久性的政府机构，中小企业局还直接参与中小企业的融资，通过直接贷款、协调贷款、少担保贷款等多种形式，向中小企业提供资金援助。为促进中小企业整体质量的提高，美国政府制定了《中小企业技术革新法》、《中小企业振兴中心法》，对高新技术中小企业制定有特殊的培育制度。中小企业从大专院校和退休人员中招聘大量的经营管理专家，从事管理、技术、营销和企业决策的指导工作，并建立了企业诊断制度，对企业的经营状况进行咨询指导。美国政府还为中小企业建立了专门的计算机信息网络，用以帮助中小企业及时掌握市场动态，并通过国家信息系统向中小企业提供相关的信息服务。美国政府对中小企业的扶持政策确立了中小企业的经济和社会地位，一方面促进了美国中小企业的健康发展，另一方面也极大地鼓舞了后来者的创业热情，为美国新经济时代创业高潮的来临奠定了基础。

（三）经济环境

俗话说：“巧妇难为无米之炊。”任何企业的发展都离不开资金方面的支持，美国企业也不例外。如果美国没有大量的社会资金流入这些企业的话，其高新技术企业就很难像现实中这样如雨后春笋般地兴起。相关资料显示，仅 2000 年上半年，投到新公司的风险基金就有 540 亿美元。

在美国，除高新技术本身，金融资本市场体系、规模企业和人力资本市场也是推动新建高新技术企业发展的三个重要因素。其中，资本市场的贡献主要表现在以下两个方面：

首先，新的金融产品大量涌现，使得企业和投资者能够利用它们来筹集资金和规避金融风险。衍生金融产品是目前最重要的金融工具之一，是使投资者得以不受股票、债券、货币或任何其他东西价格变动的影响的合约（当然投资者也可以利用它来进行投机）。到 1999 年底，美国衍生金融产品合约的总价值达到 92 万亿美元，比 1992 年底的 24.6 万亿美元增加了近 3 倍。另一种重要的金融工具是由资产支持的有价证券。这种证券是由银行和其他贷款者发行并由它们自己的贷款担保的。1999 年第三季度，美国由抵押贷款和其他资产支持的有价证券的总价值达 2.96 万亿美元，比 1985 年的 3.745 亿美元增加了近 7 倍。以前，贷款的风险通常由进行贷款的银行单独承担，而近年来，在银行将其贷款变为

证券卖出去后，风险就分摊到无数的投资者头上了。正如美联储主席格林斯潘所说的，资本市场的发展使美国金融系统拥有了更多的“备用轮胎”，即资金来自许多不同的贷款者和投资者，从而降低了一家大银行发生危机就会导致整个经济急刹车的可能性。

其次，资本市场对具有良好创意的新公司提供了极大的支持。据统计，1999年美国的风险资本投资达到482亿美元，比前年增加了1.5倍，其中的 $\frac{2}{3}$ 投向了与因特网有关的新兴企业。风险投资与传统的银行借贷和股票市场的直接融资有着较大的区别，风险资本属于长期的、风险性权益融资技术，追求的是广义的资本收益，而不是仅指利息或股息收入。风险资本家在投入风险资本后，虽然不会插手企业的日常经营管理活动，但是，风险资本家往往选择具有企业家精神的管理层去经营发展企业。同时为了保护其投资权益，风险资本家也会以积极的态度，与企业家保持密切联系。由此可见，风险资本不仅向新企业注入资金，而且提供建立新企业、制定市场战略和企业组织等方面的技能。新公司通过迅速获得资金和管理等方面的支持大大提高了其市场竞争力，很快具备向巨头公司发起挑战的可能，从而又反过来提高了投资和创业的积极性。这种良性循环的形成在美国迅速的产业升级中发挥了巨大的作用。

作为微观经济的主体，企业是经济环境中十分重要的组成部分。美国拥有众多竞争力极强的大型跨国企业。1989年，在《商业周刊》杂志评比出的全球1000家大企业中，美国占据了353家，到1999年，这一数字增加到494家。新兴高技术企业的蓬勃发展同这些大型企业的支持是密不可分的。随着政府产业结构调整政策的实施，这些大型经济航空母舰自身在投资结构上也做着相应的改变。美国在研究与开发上的投资构成显示，企业投资占据了全国投资总额的70%以上。许多高技术领域的新企业正是在他们的持续投资和支持下才得以生存和发展的。美国经济是一种依赖于全球市场的外向型经济，高新技术和高新技术企业的发展所带来的全球化贸易体制升级有利于众多跨国企业进一步扩大其国际市场份额。这样一来，在新兴的高技术企业和原有的众多跨国企业之间就形成了一个双赢的利益结合点，使得后者不但能够在投入上给前者以充分的支持，并且还为其提供了一个规模巨大的市场。

在一个新企业从创办到壮大的过程当中，仅仅依靠好的项目和资金的支持是远远不够的，对于高新技术企业更是如此，他们一方面需要源源不断地引进技术人才，另一方面还需要引进高素质的管理人才，以确保企业的高效运行。

美国是人才进口大国。1990年，国会创立了H-1B签证计划（H-1B签证是美国给具有特殊专长的外国人签发的入境证件，有效期一般为5~6年），每年签发名额6.5万，允许具有学士学位或更高学位的外国人来美国工作。随着科学技术的发展，尤其是电子、信息技术的突飞猛进，美国对高科技人才的需求与日俱增，各高科技公司不断向国会施加压力，要求修改国家移民政策，扩大签发H-1B签证的数额。1998年5月，国会决定1999年和2000年此类签证名额增加到11.5万。据美国移民规划署发言人表示，1999年度签发的H-1B签证超过国会规定11.5万的数额，多签了2万。这在很大程度上缓解了数量和规模上都快速膨胀的高科技企业对人才需求的压力。

一般来说，新兴高技术企业往往是由拥有某项专有技术和新创意的专业技术人员所创立的。相对而言，他们缺乏全面的管理知识和经验。在企业创业初期，也许这种问题并不严重。然而，随着企业规模的迅速扩张，这一矛盾将会显得尤为突出。在美国，人力资本

市场发展较早，市场化程度高，职业经理人阶层早已形成，并且在整个经济社会中扮演着非常重要的角色。然而，现代人力资本理论告诉我们，“经营管理企业的人才是一种异质型人力资本，它具有高度稀缺性、高生产效率的特点和边际报酬递增生产力的形态”。也就是说，即使在美国，高素质的企业经营管理人才仍然是一种十分稀缺的资源。近十几年来，美国的商学院也因此得以蓬勃发展。每年，约有 10 万个 MBA 以高分毕业，然而还是远远满足不了市场的需求。好的 MBA 专业毕业人员起薪甚至可以高达 100 000 美元。并且，由于整个高新技术的产业化发展还刚起步，加之更新快、周期短、专业性强和竞争激烈等特点，使得具备管理高新技术企业能力的职业经理人才在美国更为短缺，成为企业间竞相争夺的资源。

（四）教育和技术环境

1. 教育体系发达

美国新兴企业的大量涌现和不断创新，一方面应归功于先进的科学技术，另一方面更要归功于这背后发达的教育体系。美国是世界上教育事业最发达的国家之一，其教育体系早在建国时就初具规模，经过 200 多年的发展和逐步完善，形成了今天的初等教育、中等教育和高等教育三级体制。美国各阶层对教育的支持是有目共睹的。教育被美国全社会视为生存的基础和生活质量的保证。二战以后，美国高等教育与经济、社会发展的关系愈加紧密，产学研结合日益密切，逐步走向了多功能、多形式、多样化和终身教育等立体发展的进程。美国政府在高等教育的改革与发展中扮演着十分重要的角色。1993 年 4 月，美国政府公布了《2000 年目标：美国教育法》，通过立法手段促进教育体系的改革。除立法之外，美国政府还通过拨款导向对高等教育实施宏观调控，引导高等教育的平行和健康发展。为支持一些当前市场需求虽不明显但对社会可持续发展举足轻重的学科，政府通过拨款、免税等经济手段，以控制和诱导学校将教育资源按照国家需求配置，从而确保国家的长远利益。从资金投入来看，美国公共教育经费占国民生产总值（GNP）的比重 1985 年为 5.0%，1987 年为 5.1%，1988 年为 5.2%，1989 年为 5.3%，到 1992 年增加为 5.5%。1990 年美国全国的教育开支已超过了军费开支，达到创纪录的 3 530 亿美元。1999 年，美国联邦政府预算又把用于主要教育培训计划的经费增加了 32%。如果以人均公共教育支出来表示一个国家对教育的重视程度，美国在世界上处于领先地位。1994 年，美国人均公共教育支出为 2 304.3 美元，中国则只有 45 美元。如果说，强大的经济实力是教育和科技的坚强后盾，那么先进发达的教育和科技就是经济发展的坚实基础。

美国教育的市场化、社会化和产业化程度高，始终注重对学生能力的培养，也就是我们现在提倡的素质教育。学生从上幼儿园开始，就要接受市场和职业观点的熏陶。鼓励学生个体积极参与各种运用知识、培养能力的实践活动，更多地从学生的角度去研究教育，想方设法拓宽学生的视野，让他们尽早与社会接轨，并在接触社会的过程中，认识社会，发现自身的价值。高等学校则实行学分制，课程科目名目繁多，选择余地很大，以帮助学生拓展知识面。教师在每学期开始时给学生布置大量的阅读书目和材料，努力培养学生自学和学术研究的能力。这些能力的培养和市场观的熏陶对于需要直接面向社会和市场的创业活动来说都是十分必要的。

2. 高等院校的重要地位

大学是美国重要的人才基地，美国高科技企业的快速增长与美国对全世界人才的吸引

和储备是分不开的。

据统计，每年美国高校就培养出大约 40 万个硕士和 44 000 个博士。高等院校既发挥着培养人才的作用，又是人才引进的重要桥梁。1996 ~ 1997 年度，美国各大学和学院共招收了 45.8 万名留学生，占美国高等院校招生总数的 3.2%。在留学生中最受欢迎的研究领域是商业管理（20%）和工程（16%）。42% 的留学生进入规模较大的研究型大学学习，而且他们中的大部分选读的层次较高。在本科生中留学生仅占 2.5%，而在硕士生中占 10% 左右，博士生中占 30%。美国各类教育机构授予的博士学位中，工程、数学、物理学和生理学专业大约一半的学位由留学生获得。迄今，在美国的留学生人数高达 491 万，约占全球留学生总数的 1/3。

大学是研究与开发的重要基地。美国 60% 的基础研究是由大学完成的。1997 年，美国高等学校投入研究与开发的经费达到 240.31 亿美元。另外，联邦政府在高等学校设立的研究开发中心（FFRDC）的研究与开发经费支出达到 54.05 亿美元。美国高等学校研究与开发经费主要来源于联邦政府。1997 年，高等学校的研究与开发经费，大约 60% 是由联邦政府提供的。1999 年，联邦政府预算给高等学校研究与开发的经费为 145 亿美元，比 1998 年又增加了 6%。

除直接的研究开发以外，大学在整个产学研结合体系中还扮演着承上启下的重要角色。以美国著名的硅谷科学工业园区为例，在那里，围绕着斯坦福和伯克利两所主要的研究型大学，分布着 3 000 多家高科技产业和许多研究开发机构，其中最大的是具有 3 500 多人的斯坦福研究所。这种以科研力量雄厚的大学为中心，以高新技术产业群为基础形成的产学研三位一体的科技基地，既出人才，又出技术、产品，大大缩短了反映高新技术发展的知识信息从创造加工到传播应用的周期，带动和加速了高新技术产业的发展。

3. 高新技术集中

科技上的领先地位、良好的科研条件和积极的人才政策使得大批人才涌向美国，从而使美国的高新技术向更加密集化演变。据统计，1901 年到 1936 年，美国有 13 名诺贝尔奖获得者，占全球（126 人）的 10.3%；2000 年，美国有 8 人获奖，占全球（11 人）的 72.7%，其中半数为移居美国的科学家。由于拥有大量的高科技人才，美国在信息、生物、医药、农业、食品和环保等 27 个关键技术领域处于世界领先地位。这种高技术的密集化加快了科技信息的交流和各领域之间的交互发展，使得知识更新周期不断缩短。在有些领域，知识的衰减速度达到每年 10% ~ 20%，知识的半衰期已缩短到 3 ~ 5 年。这对于知识经济背景下的创业企业来说，无疑提供了大量的科技资源。

二、我国的创业环境概况

（一）形成过程

长期以来，我国的经济体制一直在以计划经济为主的圈子里徘徊。在这一历史阶段，市场规律在我国是基本无效的。1978 年，党的十一届三中全会胜利召开，我国经济体制改革的序幕由此拉开，一批敢为天下先的个体经营者、民营企业家们也开始了艰难的创业历程。我国改革开放 20 多年的发展过程，是中国特色社会主义市场经济逐步由探索走向完善的过程，也是我国非公有制企业创业、发展和壮大的过程。在发展初期，创业者以个体工商户为主，他们往往是抱着试试看的心态下海的，所从事的经营业务也往往较为简

单，科技含量较低，既谈不上规模，更缺乏正规化的管理。经过 20 多年的市场选择和自身发展，这种状况已经发生了巨大变化。面向市场的灵活机动的经营方式和不断提高的管理技术水平，使它们显示出了强大的生命力，在艰苦的环境中，创造出高的成长率和效益。目前，它已经成为我国国民经济的重要组成部分，并且，其贡献还将越来越大。1978 年国内生产总值中，公有制经济占 99%，非公有制经济仅占 1%。到 1997 年，国内生产总值中，非公有制经济所占比例上升为 24.2%。非公有制经济出口的增长速度也大幅提高，成为新增出口的主要部分。出口需求大约为总需求中的 15% ~ 25%，成为我国出口的支柱之一。另外，非公有制经济向国家上缴的税金也在不断增加。1995 年个体私营经济税收占全国税收的 8%，1996 年则比 1995 年又增长 20%，占当年工商税收的 11.88%。在大多数基层市、县的财政收入中，个体、私营企业税收占当地财政收入的比重超过 1/3，在少数市县超过 80%。

近年来，国家对整个个体私营经济的重视程度不断增加，出台了一系列政策用以优化非公有制经济的发展环境，非公有制经济作为国民经济的重要组成部分已被写入宪法。一些地方政府积极设立个体私营经济园区，以加快其规模化、集约化经营的步伐。中央政府和地方政府的重视，令个体私营企业的社会地位不断提高，极大地鼓舞了创业者的投资热情，政府不断完善市场体系的努力也促使非公有制企业加快自身规范化管理的步伐，推动了非公有制企业迅速驶入良性发展轨道。

随着改革开放政策的不断深化，人们的思想得以进一步解放。越来越多的人由开始的怀疑、观望到后来加入了创业的大潮。这使得近年来我国个体私营企业在数量上有了大幅增长，截止 1999 年底，全国私营企业达 150.89 万户（其中私营有限责任公司为 88.06 万户），从业人员 2 021.55 万人，注册资本 1 028.27 亿元。非公有制经济 10 年以内数量上还将再翻一番。政策法规和市场机制的进一步完善、政策漏洞带来的获利空间的逐步减少和市场竞争的激烈化，都要求民营企业抛弃过去的一些机会主义思路。企业必须努力通过扩大自身规模、提高产品技术含量、加强管理等正当方式来获得和增强自身的竞争优势。同时，在全球知识经济浪潮的冲刷之下，我国许多知识分子也从跃跃欲试转而投入实践。这在很大程度上提高了我国创业者队伍的整体知识层次，在整个非公有制经济的产业升级过程中发挥了巨大的作用。所以，近年来我国非公有制企业表现为不仅在数量上大幅度增加，并且在规模上不断提高，在产业结构上也逐步由原来的简单化向高新技术领域发展。

（二）基本现状

1. 文化背景

同美国“鼓励冒险、宽容失败”的文化有所不同，中国有句古话：“出头的椽子先烂。”从中不难看出某些根深蒂固的保守思想尚影响着人们的行为。似乎在我们周围，始终能够看到中庸之道的影子。在这里并不是要讨论中庸哲学的是与非。某些企业家甚至能够成功地将中庸之道运用到日常的经营和管理当中去，这也充分肯定了中庸哲学积极的一面。毕竟生产经营活动的主要目的就是不断降低风险和追求利益最大化。可是，“创业”本身就意味着需要创业者主动去承担风险。在这一点上它和“中庸”显然是格格不入的。

同美国文化强调独立有所不同，我国是崇祖思想和家长作风盛行的国家之一。家长的意见往往能够左右年轻人的思想和行为。并且事实上由于受到生理和经历等各种因素的影

响，同年轻人相比，老年人的思想也会更加趋于保守。所以，家长们的约束常常也会成为创业活动的一种阻力。

由此可见，同美国人相比，中国的创业者往往在创业初期就需要承受更多的压力，这其中既有自身思想上的主观因素，也有来自外在的客观阻力。当然，20余年的改革开放已令我国的许多传统观念受到前所未有的挑战。尤其是年青一代，他们在思想上受西方文化的影响更大。近年来，我国政府在鼓励创业方面的积极宣传以及一批成功创业者的示范效应都使得传统保守思想的负面影响大为减弱。从整体上看，随着我国人民思想的不断解放，创业的文化环境还将不断得到改善。

2. 政策环境

经过20多年来的发展，我国非公有经济已经由20世纪80年代作为“国有经济的补充”发展成为“国民经济的重要组成部分”。尽管如此，目前也还存在着许多不利的现实因素需要我们去克服。一方面，在正式的政策法规条文上，非公有制企业在立项审批、股份制改造、户籍管理、法律保护、社会保障、科技专利申请、无形资产评估、科技信息沟通、专业技术职务评审等诸多方面，均存在着比国有企业待遇低的问题。中国社会科学院研究报告显示，目前我国民营企业发展大致在以下几个方面还受到不同程度的限制：

在经营范围上，正式规定不允许个体和私营进入的领域有：银行、保险、信托、担保、药品生产和批发商业、电信、一级房地产等。

在信贷方面，《商业银行法》和《贷款通则》虽没有对不同所有制企业有不同规定，但实际操作中因主客观原因，对非公有制企业贷款量小。具体有：对非公有制企业贷款呆坏账核算的限制很严，国有企业上市前的经营业绩可以连续计算，而非国有企业则要从改制后计算。而且在上市指标上重点是512户国企。虽然这些方面的情况正在改变，但其步伐明显滞后于民营企业的发展节奏。

在劳动用工方面，在接收大中专毕业生，解决其城市户口方面，非公有制企业一般没有正常的渠道，公有制企业有正规的接收渠道和计划指标。

在土地使用方面，政策上没规定限制，但实际执行中，非公有制企业得到土地难。国企兼并国企时，允许企业利用原有土地从事非生产性经营活动。而非国企则无此规定。从土地有偿使用收费高低上看，政策上没差别，但实际上非国企缴费高。

在对外方面，中国进出口银行没有支持非公有制企业的出口信贷业务；国有大中企业的土地使用权可以作价与外商进行合资；利用国外贷款，私营和个体企业很少；在输出方面，对私营和个体企业没有主管部门，并且办理的费用高，审查严，环节多。

另一方面，在非明文规定上，由于受到传统观念的束缚，实际执行过程中还存在着对非国有企业多种形式的歧视现象。例如在企业并购的问题上，有的企业家反映：“国有企业之间的相互兼并，可以减免税收，可以裁减和分流人员，但民营企业兼并国有企业时就不能享受这些政策。民营企业并购国有企业，搞不好就被说成是国有资产流失。参与国有企业的改组，民营企业的待遇还不如外商。”

客观地讲，与市场化程度已经很高的西方发达资本主义国家不同，我国的市场经济起步较晚，许多政策还处于探索和完善阶段。中国特色的社会主义市场经济并无先例可循。因此，这在很大程度上增加了我国制定和实施各项改革措施的难度。但是，从整个政策环境的大背景来看，我国政府的态度是十分明确的。不断深化改革、坚持开放政策和完善市

场机制等，这些方面的努力已经使我国的创业环境得到了很大的改善。在全球经济一体化和全球资本一体化大趋势的影响下，中国经济同世界经济接轨已成共识。近年来，我国政府十分重视各项政策同国际接轨的工作，并努力进行政策和制度创新，营造良好的经营环境来迎接全球化的经济竞争。

在世界产业结构发生重大调整的背景下，我国的经济结构的战略调整工作也正处于紧锣密鼓之中。大力扶持高新技术企业已被列为我国政府新时期的主要任务之一。《中共中央国务院关于加强技术创新，发展高科技，实现产业化的决定》指出，要采取有效措施，营造有利于技术创新和发展高科技、实现产业化的政策环境，并提出了包括财税、金融、人事、科技奖励、科研机构改制和知识产权保护等六大类政策扶持措施。1999年8月科技部《关于加速国家高新技术产业开发区发展的若干意见》在优化创业环境的问题上强调：“营造创业环境，为科技产业化发展提供良好条件。”要求各级政府认真贯彻落实国务院《关于促进科技成果转化的若干规定》，加强制度创新，制定和完善高新区地方性法规，使高新区的指导方针、管理体制、创新机制、保障措施、高新技术产业化政策得到充分的法律保障，以激励科技人员和企业家创业。并要求推进高新区的法制建设，认真解决民营科技企业的产权问题，将高新区管理与发展纳入法制化轨道。为了扶持、促进科技型中小企业技术创新，国务院还批准设立了用于支持科技型中小企业技术创新项目的政府专项基金。创新基金鼓励并优先支持产、学、研的联合创新，优先支持具有自主知识产权、高技术、高附加值、能大量吸纳就业、节能降耗、有利环境保护以及出口创汇的各类项目。

为贯彻落实《中华人民共和国科学技术进步法》和《中华人民共和国促进科技成果转化法》，鼓励高新技术产业发展，我国政府对科研机构、高等学校研究开发高新技术、转化科技成果提供了如下税收优惠政策：

科研机构 and 高等学校的技术转让收入免征营业税；

科研机构、高等学校服务于各业的技术成果转让、技术培训、技术咨询、技术服务、技术承包所取得的技术性服务收入暂免征收企业所得税；

科研机构、高等学校转化职务科技成果以股份或出资比例等股权形式给予个人奖励，获奖人在取得股份、出资比例时，暂不缴纳个人所得税；取得按股份、出资比例分红或转让股权、出资比例所得时，应依法缴纳个人所得税。

根据我国现行规定，被评定为高新技术企业即可享有多方面的优惠。如按规定一般企业所得税减免期满后，高新技术企业可延长3年减半缴纳企业所得税的优惠；优先提供生产经营所需的水、电、运输条件和通信设施，按照当地国有企业收费标准计收费用，生产和流通过程中需要借贷的短期周转资金，以及其他必需的信贷资金，经中国的银行审核后，优先贷放等。为配合西部大开发战略，积极引导和鼓励西部地区个体、私营等非公有制经济加快发展，国家计委表示，我国将在税收政策上对西部实行倾斜。并且，凡对外商开放的投资领域，原则上也允许国内各种所有制企业进入。

这些政策措施的力度之大，是前所未有的，对于大批处于高新技术产业的创业者来说，无疑是一项重大的政策措施。随着我国经济开放速度的加快，创业环境中一些不利的政策因素将进一步得到修正或排除。

中国加入WTO后，政府已制定政策为中小企业提供更好的政策环境，努力启动社会投资。首先，放宽中小企业的进入领域，除关系国家安全和必须由国家垄断的领域外，其

余领域都应允许社会投资进入；中国加入 WTO 后，向外商开放的领域都已向国内企业开放。其次，取消对中小企业贷款、融资、股票上市的歧视性规定，使之与国有大企业享有同等的机会。第三，简化中小企业投资项目的审批手续，在企业开办、土地使用、进出口和税收方面，取消一切不利于中小企业投资的限制性规定，鼓励其投资。第四，针对中小企业缺乏市场信息的弱点，为中小企业投资提供咨询服务和人员培训。第五，建立贷款担保体系，实行资产抵押担保制度，以此鼓励银行为中小企业投资提供贷款。目前，我国已经有超过 20 个省把振兴本省经济的重点政策放在了促进中小型民营企业的发展上。

3. 经济环境

中国经济自 1991 年重新启动以来，很快进入了超高速增长时期。“八五”期间的 GDP 平均年增长率高达 12%。在中央政府宏观调控政策的作用下，1996 年我国经济成功实现“软着陆”。然而，由于亚洲金融危机等因素的影响，我国经济增长速度持续下滑，市场低迷，开始进入调整阶段。我国政府一方面利用这一偏冷的宏观经济环境，努力进行产业结构调整 and 体制改革，另一方面也采取了刺激出口、扩大内需、增加固定资产投资等经济政策以拉动经济增长的回升。进入 2000 年以来，我国宏观经济出现了趋好的重要变化，上半年 GDP 增长率达到 8.2%。虽然保持宏观经济持续较快发展还有许多困难，但整体经济形势继续向良好方向发展的走势是比较明显的。为有效配置资源和协调整个国民经济的发展，近年来我国政府十分重视资本市场的发展。为扶持中小企业的发展，为其进一步拓宽融资渠道，政府正积极建立风险资本体系。

对于创业者来说，整个宏观经济环境的持续良好无疑是一个十分有利的因素。但是，由于我国发展市场经济的时间较短，国民经济处于战略性调整阶段，体制上也还有一个完善的过程，所以目前尚存在着许多不利因素，尤其是金融和资本市场的问题。上海交通大学管理学院院长张祥教授在交大举办新经济论坛时曾指出：“新经济条件下，对创业中小企业的发展起关键作用的四类人是创业者或技术创新者、专业管理者、风险投资家和投资银行家。”从中不难发现，这四类人中有两类都集中在金融和资本市场，投资和融资环境的重要性由此可见一斑。

目前，我国风险投资体系尚不完善。首先是规模小，民间资本未受到有效地组织和引导，养老基金、保险基金进入资本市场尚有诸多限制。据估计，到 1999 年，我国的风险投资规模仅 39 亿元人民币。而美国 2000 年上半年投到新公司的风险基金就达到 540 亿美元。其次，我国的风险投资缺少市场导向机制。我国的风险资本中，90% 为政府投资、8% 为外资，仅 2% 来自民间。相反，西方国家仅 8.3% 的风险资本由政府投入，其余均来自市场。政府财政的支持在风险资本的发展初期是必要的，但最终还是要依靠政策来刺激民间资本的投入。中国科技创业投资公司失败的教训说明，再延续过去计划经济条件下集中力量发展其一个或某几个项目和开发区的政策，已难以适应市场经济条件下高科技迅猛发展和产业化的需要了，必须在风险投资体系中引入市场机制。第三，由于我国缺少风险投资所必须的退出机制，许多资金不愿流入风险资本市场；即便是以政府资金为主体建立的风险投资公司，许多也不愿将资金投向真正的高技术领域，其根本原因也在于此。1995 年，我国吸引的境外风险资本约 5.78 亿美元，然而，到 1998 年，这一数据急剧下降到 2.34 亿美元。风险投资的特点是，它对高技术创业企业的投资回报主要不是靠企业时间漫长的分红来实现的，而是通过让成功企业上市或上柜交易来达到资本增值的目的。建立

退出机制既能够通过高回报率来引导风险投资的自动流入，又能够增加风险资金的流动性，对于提高资源配置效率是十分有益的。美国高新技术产业的高速发展同大量境外资金的涌入是分不开的。我国金融市场的开放程度低，外汇管制政策使得外资转移速度慢，在很大程度上限制了外资的流入。联合国贸发会《2000年世界投资报告》数据显示，1999年美国是全球最大的外资输入国，达2755亿美元，中国为第四，达404亿美元。由于我国通晓国际金融体系人才的缺乏和经验的不足，且基于中央“稳中求进”的原则，这一状况还将持续一段时期。

投资银行是连接企业和资本市场的纽带，它能够帮助发展中的中小企业通过资本市场迅速达到融资的目的。目前我国投资银行在规模、业务、风险防范等方面和西方投资银行都存在较大差距。过去投资银行的服务对象也以国有企业为主。但是，我国证券市场的快速发展，一方面为广大具有良好发展前景的中小企业解决了融资上的困难，同时也为投资银行进一步拓宽了市场。政府银证分业管理政策使得投资银行能够独立于金融体系之中，十分有利于我国年轻的投资银行的成长。

4. 教育与科技环境

我国是一个人口众多，且农村人口比重很高的发展中国家，工业化水平不高，科技和教育仍不发达，地区发展又很不平衡。而科技发展水平和人力资源的开发程度已经成为综合国力竞争的决定性因素。1998年我国科技竞争力排名世界第13位，1999年下降为第25位，2000年则进一步降到了第28位，成为我国国际竞争力8大类指标中惟一连续下降的指标。21世纪国际竞争新格局已经对我国的科技和教育发展工作提出了前所未有的严峻挑战。因此，如何把沉重的人口负担转变为人才资源的优势，已经成为关系现代化进程的全局性问题。当前，“科教兴国”已经上升为我国可持续发展的根本战略。江泽民指出：“科教兴国，是指全面落实科学技术是第一生产力的思想，坚持教育为本，把科技和教育摆在经济、社会发展的重要位置，增强国家的科技实力及向现实生产力转化的能力，提高全民族的科技文化素质。”新时期下，科技和教育问题已经被提升到了一个前所未有的新高度。这要求我们首先必须正视我国科研和教育体系中所存在的许多问题，客观地认识我国同西方发达国家之间的差距，并积极寻求适合我国国情的改善措施。

由于历史的原因，我国一直沿用原苏联的教育模式。教育模式的特点是“窄而深”，注重“教”。相比之下，美国教育模式的特点则是“宽而浅”，更强调“学”的重要性。美国的教育是服务型、开放的，一般都实行“学分制”。学生只要修够学分即可拿到文凭，在校时间可不受限制，因而学生创新能力强，具备了较强的独立性和竞争意识。而我国的教育是管理型、封闭型的，实行的是“不完全学分制”，大部分学生不能提前或推迟学习，接触社会的机会不多。在这种教育环境中，学生知识创新意识不足，普遍缺乏一种创新精神和冒险精神。加上过于注重学习的过程与形式，而忽略了学习的目的，因而走出校园谱写创业史的不多。实践证明，“填鸭式”教学不利于培养学生创新意识、创造能力。虽然这个问题早已为人们所认识，并且政府部门也在加强素质教育方面做了许多的工作，但由于升学制度等因素的限制，使得我国素质教育的开展遇到了很多阻力，收效甚微。

当前，我国教育工作同实践脱节、同社会需求脱节的现象还十分严重。近年来，一些高等院校常常感叹于学生就业问题所带来的压力。与此同时，社会上的许多用人单位也时常抱怨难以从高校招到合适的人才。这说明一些教育部门的意识和社会意识和市场意识还非常缺

乏，“闭门造车”式的产品观念仍然很强。教育要适应社会需求，教育要适应国民经济发展的需要。创业和创新都是实践性很强的工作，如果教育偏离了社会需求和实践，就很难培养出大量的创业人才和创新人才。

教育和科研经费短缺是当前我国面临的一个非常现实的困难。据统计，目前我国在研究与开发（R&D）上的投入仅占 GDP 的 0.6%，2000 年财政性教育支出，仅占 GDP 的 2.53%，同西方国家相去甚远。据联合国教科文组织统计，发达国家的教育投资水平在 20 世纪 90 年代以来呈上升趋势。1995 年，北美发达国家的公共教育经费占国内生产总值比例平均达到 5.5%；同期，欧洲发达国家达到 5.4%。经费严重短缺，已经成为制约教育改革和发展的瓶颈因素。另一方面，由于体制上的原因，我国教育和科研经费历来主要依赖政府财政拨款，这种非市场化的机制对资源的高效配置极为不利。

相关数据显示，目前我国高科技成果转化率仅 20%（发达国家为 60%~80%），其中能够形成规模的仅占 15%，即我国高科技成果真正能够转化为规模产业的仅有 3%。无疑，对中国这样的科技资源和财力并不太充足的国家而言，这样低的转化率是一种巨大的资源浪费，对于鼓励社会科研投资乃至整个高新技术的产业化发展都是十分不利的。为鼓励高新技术产业发展，我国政府已颁布了《中华人民共和国科学技术进步法》和《中华人民共和国促进科技成果转化法》，并具体制定了“火炬计划”和“产学研工程”。产学研的结合既能够促进我国科技成果的转化又有利于加强我国科研、教育部门同企业和社会的沟通，帮助它们根据市场需求适时进行资源和结构的调整，又能够拓宽教育和研究部门的资金来源，缓解我国教育和科研经费不足的矛盾。1999 年 8 月《中共中央国务院关于加强技术创新，发展高科技，实现产业化的决定》指出，要采取有效措施，营造有利于技术创新和发展高科技、实现产业化的政策环境，并提出了一套完整的扶持措施。其中既有以项目为主的财政投入支持政策，又有对高科技研究和投资的减免税政策；既有扩大科技信贷等短期金融政策，又有建立风险资本市场、发展风险投资的长期投资政策；既有鼓励科技成果转化、充分调动科技人员积极性的国内人事政策，又有吸引海外优秀人才回国创业的优惠政策；既有正确评价科技成果和进行科技奖励的政策，又有加强知识产权的管理和保护政策。这些政策措施相互配套、互相衔接，形成一个全面的政策体系。从发展的角度看，如果能够确保中央相关改革政策的进一步落实，相信目前所面临的矛盾将会逐步得到解决。

（三）发展趋势

我国是目前世界上仅存的少数潜力极大的市场之一，任何产品只要找准需求，都可以大有作为。在市场国际化形势下，众多大型跨国公司云集中国，和他们相比，我们的创业者更了解中国市场和中国的消费者，市场优势是不言而喻的，我们完全可以依托本土优势在国内市场的竞争中占得先机。VCD 行业在我国的兴起就是一个很好的例证。其次，和发达国家相比，我国的劳动力价格较为低廉，使得我们在国际市场的竞争中有着较强的成本优势。近年来，我国进出口贸易增长喜人，进出口业务占 GDP 比重已经接近 40%。另外，我国科技基础较强，科学技术在我国也拥有较好的群众基础，在航天等少数领域我国已经达到或接近世界先进水平。

不可否认，同发达国家相比，我们在许多方面还存在着巨大的差距。我国市场经济发展时间短，许多法规尚处于完善阶段，“转轨”、“转制”等复杂工作都无先例可循。从某

种意义上讲，我国政府也同样处于建设中国特色社会主义的创业阶段。在许多高科技领域，我国同先进国家还有很大的差距。科研和教育经费严重不足也是我们需要克服的困难之一。加强产学研一体化，促进科技成果市场化、产业化对于将科学技术转化为生产力以及科研和教育经费的多元化是非常有帮助的。对知识产权的保护力度不够和人才外流现象严重也是我国创业环境中的不利因素，这两者之间也存在着很强的关联。一般来说，高新技术总是流向知识产权受保护较好的地方。目前在美国，从国外引进的IT人才中，华人比重仅次于印度。如何留住高科技的科研人才和现代管理人才以及吸引海外留学人员回国是我们应该认真思考的课题。

我国搞改革开放、搞市场经济只有短短 20 多年的时间，所取得的成就是举世瞩目的。看待我国的创业环境既要看到不利的因素，也要看到我们的优势；既要现实地了解它，同时又要用动态发展的眼光客观地看待和分析它。我国政府对于改善创业环境和进一步启动民间投资的决心和努力都是不容置疑的。随着整个社会认识的不断提高和全球化所带来的外部力量的支持，相信创业的春天已经距离我们不远。

第三章 创业准备

“创业”顾名思义就是“创立一番事业”，由于大学生在初次创业的道路上面临社会经验、管理能力等方面的不足，所以大学生创业，首先必须做好创业的准备，即制定一份详细的创业计划，组建一个优秀的创业团队，选择一些恰当的融资方法。

第一节 创业计划

创业计划就是创业者计划创立的业务书面概要，它为业务的发展提供了指示图，并成为衡量业务进展情况的标准。制定一个完整的创业计划需要投入相当多的精力，最终计划应做成一份结构清晰完整，可作为公司宪章的业务文件。通常一份创业计划是一份完整、独立的文件，用以介绍可行的市场需求，公司如何满足这些需求，并强调实施工作所需的资源。

一、创业计划的概念与作用

“没有创业计划就无法融资”这是已经被广泛证实的事实。从某种意义上讲，创业计划是一件艺术作品，它是公司形象与个性的象征。创业计划应该与众不同，正如我们不能模仿他人的个性一样，我们也不能完全复制他人的创业计划。

作为一位创业者，必须制定创业计划。在创业之初，当你征询潜在的投资者，或者向银行申请贷款，或者准备聘用高层管理人员，或者准备同某一供应商建立长久往来关系时，对方都会要求创业者提供创业计划。这个时候创业者必须拿出事先准备好的创业计划，这样才能有效地宣传自己并节省宝贵时间，提高工作效率。

（一）什么是创业计划

要了解创业计划，首先必须了解商业计划。所谓商业计划（Business Plan）是一种能明确表述企业有能力提供一定数量的产品和业务，获得满意的利润，并得到有关方面支持；同时为企业管理提供分析基础和进行交流依据，指导、监测企业管理行为以提高企业经营效率的文件。也就是说，商业计划是对企业或拟建立企业进行宣传和包装的文件，它向风险投资商、银行、客户、供应商宣传企业及其经营方式；同时又为企业未来的经营管理提供必要的分析基础和衡量基准。

那么，什么是创业计划？

要回答这一问题，首先应该了解有关风险投资理论对企业成长周期的划分。风险投资理论将企业的成长分为四个阶段——种子期、创业期、扩张期和成熟期。

1. 种子期

产品的发明者或企业家需要投入大量的资金研究开发出样机或样品，并形成较完整的工业生产方式，以验证其创意的可行性和技术经济的合理性。投资于种子期的风险投资称为种子资金。种子资金的投资目的在于使创意构想商品化，通常投资规模不大，但风

险高。

2. 创业期

产品创意的商品化已经获得成功，这时企业需要大量资金用于购买生产设备，建立营销网络和进行后续研究开发。在这一阶段由于没有经营记录可寻，企业很难从银行获得商业信贷。而风险投资则恰恰在这一阶段进入，这时的风险投资相应地称为创业资金。创业资金所承担的风险因创业期长短的不确定而加大，提供创业资金的风险投资人相对较多，既包括风险投资公司、产业附属投资公司，也包括风险资本家。

3. 扩张期

企业有了一定的经营业绩，但为了进一步开发产品，提高产量和销量，资金需求量也迅速增加。而此时企业还达不到上市标准，商业信贷也需要取得担保或保证，只有风险资本能满足这种要求。投入到企业扩张期的风险资本又分为营运资金和扩张资金，前者投资的被投资企业尚未达到盈亏平衡点，后者投资的被投资企业已经达到盈亏平衡点。

4. 成熟期

在正常情况下，这是企业上市的最后一个阶段。这时的被投资企业对资金的需求不十分迫切，引进资金的目的主要是为了美化财务报表和提高知名度，为上市做好准备，大多数风险投资公司更热衷于企业此阶段的投资。

本书中将讨论的创业计划是指企业在种子期及创业期编写的商业计划。这个时期，企业的风险较大，一般很难获得银行贷款，即使是风险投资商也对处于这个时期的企业非常小心，企业在这一时期编写的商业计划有很多不同于其他两个成长周期的特点，因此，在此集中讨论企业这个时期的商业计划——创业计划。

(二) 创业计划的作用

创业计划发展至今，已经由单纯的面向投资者转变为企业向外部推销宣传自己的工具和企业财务内部加强管理的依据。创业计划具有全新的内涵，其作用主要体现在以下三个方面。

1. 使创业者整体把握创业思路，明确经营理念

一般来讲，每一位创业者或者准备创业者在创业之初都会对拟创建企业的发展方向及经营思路有一个粗略的设想，如果把这一设想编成规范的创业计划时，则会发现自己要从事的事业并非如所设想的那样。比如：市场增长率不像期待的那样高，或是资金不足等，有些时候还不得不放弃创业念头，这种情况是经常发生的。而这也正是创业计划提供的最大的帮助——使创业者客观地、严格地、不带个人感情地从整体角度观察自己的创业思路，明确经营理念，以避免企业破产或失败而可能导致的巨大损失。另外，在研究和编写创业计划的过程中，经常会发现经营机会并不完全与期望的一样，但如果对创业活动做一些调节，成功的机会可能会更大。此时，创业者根据实际情况采用不同的策略使创业活动更加可行。因此，我们认为创业计划的编写过程就是创业者进一步明确自己的创业思路和经营理念的过程，也就是创业者从直观感受向理性运作过渡的过程。

2. 帮助创业者有效管理创业企业，并走向成功

编制成功的创业计划是一份非常有意义的企业文献。它可以增加创业者的创业信心，创业者会明显感到对企业更容易进行控制，对企业更容易把握。因为创业计划提供了企业的全部现状及其发展方向，同时创业计划又为企业提供了良好的效益评价体系及管理监控

标准，它使创业者在管理企业的过程中对企业发展中的每一步都做出客观的评价，根据具体的经营情况及时调整经营目标，完善管理方法。

此外，创业计划还可以激励管理者及公司员工。创业企业所面临的主要问题是如何让企业的每一位成员了解本企业的发展战略和创业计划，并朝着同一目标努力。如果企业内部的每一位员工对企业的发展有不同的看法，则企业很难取得什么成就。一份由企业所有管理人共同参与制定的创业计划能确保每个人都知道企业的发展方向，同时对他们产生一定的激励作用。

3. 宣传创业企业，并为企业融资提供良好的基础

如同推销人员参加产品展览会、公司总经理参加高层会议一样，书面的创业计划是创业企业的象征和代表，它使创业者和企业外部的组织及人员得到良好的沟通，是企业进行对外宣传的重要工具，具体表现在以下几个方面：

(1) 寻求风险投资

风险投资商都要求筹资企业在融资过程中提供创业计划，风险投资商根据创业计划对创业企业进行筛选，选择他们认为最有发展潜力的企业进行投资。当风险投资商对其某些方面有兴趣时，他们会详细地阅读这些计划，甚至直接与企业管理人员进行讨论。在这个过程中，创业计划起到重要的媒介作用。

(2) 寻求战略合作伙伴和签订大规模的合同

战略合作伙伴指与创业企业有合作研究、合作市场开发及其他业务关系的各种企业及公司。对于创业企业来讲，获得战略同盟就意味着获得资金、市场以及其他领域的宣传渠道。一般来讲，作为一个大企业，在吸收一个小企业作为战略性伙伴之前，都要详细阅读该企业的创业计划。同时，创业企业在向大企业承揽大的业务的时候，大企业的管理者一般也要求创业企业提供创业计划。

(3) 吸引高级管理人员

当一个小企业招聘高级管理人员时，往往也需要创业计划。因为对于创业企业来讲，招聘管理人员实际上是双向选择的过程，公司想办法确保所聘职员真像其本人说的那样优秀，应聘者也想知道在新的公司里能否发挥自己的才能。所以，创业计划可以节省时间，提高效率，并消除不必要的误会。

(4) 获得银行资助

银行一般只要求贷款企业提供过去和目前的财务报表。然而当资金的需求大大超过资金的供给时，只提供财务报表是不够的，贷款企业必须提供有前景的创业计划。创业计划可以使企业与众不同。即使银行不要求贷款申请人提供企业创业计划，但是提供了创业计划的企业会大大增加贷款的可能性。银行在进行贷款决策的过程中是非常谨慎的，一份书面的创业计划会提供更多的信息，即使在银行阅读计划之前，计划本身已经告诉银行该企业的创始人非常重视计划。有时候，企业的信息对银行十分重要，因为银行会认为这些创业者更注意避免风险，从而也就更有资格获得贷款。

二、创业计划的主要内容

有了创业计划，就可以按“计划”逐项进行工作，并努力付诸实践，在实践中调整、修订计划以臻完善，使之真正成为整个创业过程中的“行动指南”。一份成功的创业计划

应包括以下主要内容。

（一）创业战略及规划

创业战略是在创业资源的基础上，描述未来方向的总体构想，它决定着创业企业未来的成长轨道以及资源配置的取向。创业战略与企业非创业阶段战略的不同在于：创业战略包括创业企业的核心能力战略和企业定位。核心能力战略是创业企业的根本战略，不仅决定着创业企业能否存续，而且决定创业企业能否实现成功的跨越和进一步发展。企业定位包括创业产品定位和创业市场定位，决定着创业企业能否成功地进入并立足市场，进而拓展市场。反观中国许多创业企业，在不缺创业资本，不缺创业技术的情况下，往往只是因为缺乏准确的创业战略而使企业走向夭折。公司的发展，“稳健”永远比“成长”更重要，因此要有跑马拉松的做法。创业规划包括目的、达到目的之程序、进度时刻表等，并列出现任何可能会影响到规划的情况，考虑调整应变的措施。

（二）市场分析

市场分析包括目标顾客情况、市场容量和发展趋势、竞争对手的优势分析。你的想法在市场上能否奏效，这个市场的发展有多快，你的目标市场是谁。关于这些问题，美国公司和中国公司有很大的差别，中国的公司认为它需要向每一个人提供自己的产品和服务才能够获得成功，而美国和欧洲的公司则会认清自己的目标市场，然后为特定的目标市场提供专门的服务。所以，建议大家在创业计划书中一定要明确指出目标市场。这样在执行时才会比较容易，才能够针对目标市场展开营销活动和促销活动。例如某公司生产一种新型椅子，专门针对大家庭的市场。因为这种椅子使得这种家庭清洁起来十分方便，于是他们在确定目标市场时，就提出一个问题，在美国的城市里有多少4个孩子以上的大家庭？通过调查，他们发现在盐湖城等四个城市拥有数量最多的大家庭，于是这个公司把它的产品主要向这四个城市推出，结果非常成功。

（三）营销计划

市场营销计划包括产品或服务、定价、渠道、促销。如何将这些产品和服务递交到客户手中呢？如果面对的客户是消费者，那么就要注重广告；如果面对的客户是企业，就要注重销售人员。在这里，最重要的是如何制定价格。对于新创公司来讲，公司是否盈利很大程度上取决于价格。

（四）机会及风险

一定要选择自己有经验的和自己喜爱的工作，但同时必须注意，所选择的事业本身必须有发展前途。如果所选择的行业本身效益不佳，就需要重新研究确定想进入的行业。在前景不妙的行业内，很难获得成功。即使是你所熟悉的行业，你是否有独到见地？你是否发现了别人尚未看到的商机？以上这些对你的成功十分重要。同时，必须预测你的风险有多大？风险来自各个方面，有市场风险，有执行计划中的风险。在创业计划书中不仅要一一列出这些风险，还要告诉阅读者面对这些风险你会做出哪些反应，要根据不同风险制定出不同方案。

（五）财务计划

企业财务计划包括固定资产、流动成本、销售利润预测、盈亏平衡分析、现金流量分析，你需要多少资金？你在什么时候需要这些资金？投资者希望你能逐渐投入这些资金，而不是在刚建立公司时就大量投进去。作为一个创业者，在选择投资者时要非常谨慎。今

天，金钱已经成为一种商品，在任何地方都能得到这种商品，但是更重要的是金钱以外的东西。实际上投资人不仅仅能带来资金，他们还能带来像政府关系和技术这类服务。所以，一开始就要想清楚你要投资者给你带来什么。

三、创业计划书的撰写

美国的一位著名风险投资家曾说过：“风险企业邀人投资或加盟，就像向离过婚的女人求婚，而不像和女孩子初恋。双方各有打算，仅靠空口许诺是无济于事的。”对于正在寻求资金的风险企业来说，创业计划书就是企业的电话通话卡片。创业计划书的好坏，往往决定了投资交易的成败。一份完整的创业计划书包括以下七个方面。

（一）计划摘要

计划摘要列在创业计划书的最前面，它浓缩了创业计划书的精华，应尽量简明、生动。计划摘要涵盖了计划的要点，要一目了然，以便读者能在最短的时间内评审计划并做出判断。

计划摘要一般包括以下内容：企业介绍、主要产品和业务范围、市场概貌、营销策略、销售计划、生产管理计划、管理者及其组织、财务计划、资金需求状况等。

在介绍企业时，首先要说明创办新企业的思路，新思想的形成过程以及企业的目标和发展战略。其次，要交代企业的现状、过去的背景和企业的经营范围。在这一部分中，要对企业以往的情况做客观的评述，不回避失误。中肯的分析往往更能赢得信任，从而使人容易认同企业的商业计划书。最后，还要介绍一下企业家自己的背景、经历、经验和特长等。

在计划摘要中，企业还必须要回答下列问题：

企业所处的行业、企业经营的性质和范围；

企业主要产品的内容；

企业的市场在哪里，谁是企业的顾客，他们有哪些需求；

企业的合伙人、投资人是谁；

企业的竞争对手是谁，竞争对手对企业的发展有何影响。

（二）产品（服务）介绍

在进行投资项目评估时，投资人最关心的问题之一就是风险企业的产品、技术或服务能否解决现实生活中的问题，或者风险企业的产品（服务）能否帮助顾客节约开支、增加收入。因此，产品介绍是创业计划书中必不可少的一项内容。通常，产品介绍应包括以下内容：产品的概念、性能及特性，主要产品介绍，产品的市场竞争力，产品的研究和开发过程，发展新产品的计划和成本分析，产品的市场前景预测，产品的品牌和专利。

在产品（服务）介绍部分，企业要对产品（服务）做出详细的说明，说明要准确，也要通俗易懂，使非专业人员的投资者也能明白。一般来说，产品介绍必须要回答以下问题：

顾客希望企业的产品能解决什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处？

企业的产品与竞争对手的产品相比有哪些优缺点，顾客为什么会选择本企业的产品？

企业为自己的产品采取了何种保护措施，企业拥有哪些专利、许可证，或与已申

请专利的厂家达成了哪些协议？

为什么企业的产品定价可以使企业产生足够的利润，为什么用户会大批量地购买企业的产品？

企业采用何种方式去改进产品的质量、性能，企业对发展新产品有哪些计划等等。

产品（服务）介绍的内容比较具体，因而写起来相对容易。虽然夸赞自己的产品是推销所必需的，但应该注意，企业所做的每一项承诺都是“一笔债”，都要努力去兑现。要牢记，企业家和投资家所建立的是一种长期合作的伙伴关系。空口许诺，只能得意于一时。如果企业不能兑现承诺，不能偿还债务，企业的信誉必然遭到极大的损害，这是真正企业家所不为的。

（三）人员及组织结构

有了产品之后，创业者第二步要做的就是组建一支有战斗力的管理队伍。企业管理的好坏，直接决定了企业经营风险的大小。而高素质的管理人员和良好的组织结构则是管理好企业的重要保证。因此，风险投资家会特别注重对管理队伍的评估。

企业的管理人员应该是互补型的，而且要具有团队精神。一个企业必须要有负责产品设计与开发、市场营销、生产作业管理、企业理财等方面的专门人才。在创业计划书中，必须对主要管理人员加以阐明，介绍他们的能力，他们在本企业中的职务和责任，他们过去的详细经历及背景。此外，在这部分创业计划书中，还应对公司结构做一简要介绍，包括：公司的组织机构图；各部门的功能与责任；各部门的负责人及主要成员；公司的报酬体系；公司的股东名单，包括认股权、比例和特权，公司的董事会成员，各位董事的背景资料等。

（四）市场预测

当企业要开发一种新产品或向新的市场拓展时，首先要进行市场预测。如果预测的结果并不乐观，或者预测的可信度让人怀疑，那么投资者就要承担更大的风险，这对多数风险投资家来说都是不可接受的。

市场预测首先要对需求进行预测：市场是否存在对这种产品的需求？需求程度是否可以给企业带来所期望的利益？新的市场规模有多大？需求发展的未来趋向及其状态如何？影响需求的因素有哪些？其次，市场预测还要包括对市场竞争的情况及企业所面对的竞争格局进行分析，市场中主要的竞争者有哪些，是否存在有利于本企业产品的市场空当，本企业预计的市场占有率是多少，本企业进入市场会引起竞争者怎样的反应，这些反应对企业会有什么影响等等。

总之，在创业计划书中，市场预测应包括以下内容：市场现状综述、竞争厂商概要、目标顾客和目标市场、本企业产品的市场地位、市场特征等。

（五）营销策略

营销是企业经营中最富挑战性的环节，影响营销策略的主要因素有：

消费者的特点；

产品的特性；

企业自身的状况；

市场环境方面的因素。

在创业计划书中，营销策略应包括以下内容：

市场机构和营销渠道的选择；
营销队伍和管理；
促销计划和广告策略；
价格决策。

对创业企业来说，由于产品和企业的知名度低，很难进入其他企业已经稳定的销售渠道中去。因此，企业开始不得不暂时采取高成本低效益的营销战略，如上门推销，大打商品广告，向批发商和零售商让利，或交给任何愿意经销的企业销售。

（六）制造计划

创业计划书中的生产制造计划应包括以下内容：产品制造和技术设备现状、新产品投产计划、技术提升和设备更新的要求、质量控制和质量改进计划。

在寻求资金的过程中，为了增大企业在投资前的评估价值，风险企业家应尽量使生产制造计划更加详细、可靠。一般地，生产制造计划应回答以下问题：

企业生产制造所需的厂房、设备情况；
怎样保证新产品在进入规模生产时的稳定性和可靠性；
设备的引进和安装情况；
生产线的设计与产品组装情况；
供货者的前置期和资源的需求量；
生产周期标准的制定以及生产作业计划的编制；
物料需求计划及其保证措施；
质量控制的方法等相关的问题。

（七）财务规划

财务规划需要花费较多的精力来做具体分析，其中包括现金流量表、资产负债表以及损益表的制作。流动资金是企业的生命线，因此企业在初创或扩张时，对流动资金需要有预先周详的计划和进行过程中的严格控制；损益表反映的是企业的赢利状况，它是企业在一段时间运作后的经营结果；资产负债表则反映在某一时刻的企业状况，投资者可以用资产负债表中的数据得到的比率指标来衡量企业的经营状况以及可能的投资回报率。

财务规划一般要包括以下内容：创业计划书的条件假设、预计的资产负债表、预计的损益表、现金收支分析、资金的来源和使用。

可以说，一份创业计划书概括地提出了在筹资过程中风险企业家需做的事情，而财务规划则是对创业计划书的支持和说明。因此，一份好的财务规划对评估风险企业所需的资金数量、提高风险企业取得资金的可能性是十分关键的。如果财务规划准备得不好，会给投资者以企业管理人员缺乏经验的印象，降低风险企业的评估价值，同时也会增加企业的经营风险。

企业的财务规划应保证和创业计划书的假设一致。事实上，财务规划和企业的生产计划、人力资源计划、营销计划等都是密不可分的。要完成财务规划，必须要明确回答下列问题：

产品在每一个期间的发出量有多大？
什么时候开始产品线扩张？
每件产品的生产费用是多少？

每件产品的定价是多少？

使用什么分销渠道，所预期的成本和利润是多少？

需要雇佣哪几种类型的人？

雇佣何时开始，工资预算是多少等等。

另外，在创业计划书写完之后，风险企业家最好再对计划书检查一遍，看一下该计划书是否能准确回答投资者的问题，争取投资者对本企业的信心。通常可以从以下几个方面对计划书加以检查：

你的创业计划书是否显示出你具有管理公司的经验，如果你自己缺乏经验去管理公司，那么一定要明确地说明，你已经雇了一位经营大师来管理你的公司。

你的创业计划书是否显示了你有能力偿还借款，要保证给预期的投资者提供一份完整的比率分析。

你的创业计划书是否显示出你已进行过完整的市场分析，要让投资者坚信你在计划书中阐明的产品需求量是真实的。

你的创业计划书是否容易被投资者所领会。创业计划书应该备有索引和目录，以便投资者可以较容易地查阅各个章节。此外，还应保证目录中的信息流是有逻辑的、现实的。

为了引起投资者的兴趣，计划摘要应写得引人入胜。

你的创业计划书是否在文法上全部正确。如果你不能保证，那么最好请人帮你检查一下。计划书的拼写错误和排印错误也能使企业家的机会丧失。

你的创业计划书能否打消投资者对产品（服务）的疑虑。如果需要，你可以准备一件产品模型。

第二节 创业团队

过去对于创业者的研究多着重于个人创业家的人格特质和行为，即将创业视为单一创业家的活动，借由成功创业家的身上找出一些特定且具代表性的人格特质和行为，来预测一个人未来是否是成功的创业家以及企业创业绩效。然而，越来越多的调查结果显示，创业团队比个人创业家更能解释创业绩效。除此之外，创业团队之所以会兴起并越来越为人们所重视，得力于当代相关创业背景的推波助澜。当代社会提倡“合作式的创业精神”，各国并以此为解决国家竞争力的重要途径。美国国情专家 Robert Reich 曾撰文总结过：“经济成功来自于具有天分、热情和共识的团队所创造，而非透过个人英雄创业家的述思。”

当代高科技创业的蓬勃兴起，更容易突显出创业过程中创业团队的重要性，这主要与高科技产业的产业特性有关。在高科技创业的历程中，由于所需的技术能力往往单凭创业者一个人是不够的，必须要有各种不同的人员才能拥有足够的技能、能力、资源，共同应对激烈的竞争环境。因此，在创业的初期通常是以创业团队的形式，由两个以上的成员共同创业。创业团队对高科技创业的影响是极为重要的，很多数据与个案都显示，能否拥有并维持一个优良的创业团队，是影响高科技创业企业成功与否的最大因素。

一、创业团队的形成因素

美国学者 Kamm 及 Hurick 认为创业家决定创业之后，马上面临资源供给决策，主要有三种可能结果：一是创业家本身就可以提供所有资源；二是原有团队就能提供所有资源；三是必须寻找新的成员。前两项结果代表着现有个人或团队就足以提供，自然不会再找新的团队成员。也就是说，形成创业团队的主要因素在于创业者在资源（包括能力在内的一切创业必需的有形与无形的资源）方面的欠缺，必须要组成团队以形成互补。

另一学者 Bass 用解决问题的观点来看创业团队形成，认为创业团队形成可以解释为团队成员发现所需资源或失败的可能性与团队成员能力或承担成本的意愿之间有落差，此时，就会形成创业团队，以补足所需资源或共同承担失败风险。

综上所述两类观点，创业团队的形成就是合作精神的体现，不论是处于实际利益的合作还是出于意愿、心理的合作。只要有合作的意向或是需要，就可能形成团队。

二、创业团队的定义

Kamm 及 Nurick 认为，创业团队是一群人经过构想及实践构想阶段后，决定共同创业并将公司成立，这群人就是创业团队。Mitsuko Hirata 认为一般在定义创业团队时，会把涉及成立公司的成员全部算进去，包括一些为成立公司拟定契约、办妥法律事项的律师、会计师、顾问等。然而在创业初期，通常就是公司的创立者来管理与维持公司营运，需要时再请专业人士帮忙。因此 Mitsuko Hirata 对创业团队的定义是，那些全部参与并全心投入公司创立过程且共同分享创业的困难及乐趣的成员。至于律师、会计师等外部专家，仅部分参与公司创立，不能算是创业团队成员。可以看出，创业团队是有其特定的定义域的，与一般而言的企业团队是两个不同的概念，两者不可混为一谈。

三、创业团队的来源

Kamm 及 Nurick 认为，很多创业团队是由朋友、亲戚、公司同事、校友所组成的，这代表创业团队组成是透过原有网络，并没有深入考虑团队成员是否具备一般及专业能力来创业。Gaylen N. Chandler 及 Steven H. Hanks 曾针对 12 个创业团队进行分析，发现其中 3 个创业团队是大学同学，3 个是曾经在同一产业相同公司工作的同事，有两个是过去曾经一起创业的搭档，3 个是家庭成员一起创业，最后一个为丈夫、老婆和房东。也就是说所有创业团队都是透过原有社会网络组成的。

Deborah H. 及 William R. 针对创业团队在创业前的友情如何影响团队行为，在团队成员来源部分有下列发现：

创业团队成员间在创业前的友情越深厚，越能快速完整地组成创业团队；

友情越深厚，团队间关系的维持更依靠内隐性的情感共识，而非外显性的实物，如合同、契约等；

友情程度越高，成员会投资较高比例的个人资产来创业。

上述学者的研究说明了创业团队很大一部分都是通过原有的一种情感关系的网络形成的。有数据显示，中国的创业团队更为如此，近 8 成的企业创业团队的成员不是亲戚就是朋友，创业团队的维系刚开始靠的就是这种情感网络的支持。然而也有很多的创业家或团

队不希望透过原有的网络来寻找成员，在实际的创业过程中，创业投资是不熟悉的创业团队成员的重要来源。而且，随着创业氛围的日趋浓厚和创业环境的日趋适宜，此类创业团队会渐趋增长。毕竟靠情感网络维系的创业团队出现的问题已越来越明显。

四、创业团队的选择标准

Kamm 及 Nurick 认为，谈到谁会是好的创业伙伴时，可以用人际吸引理论来解释。吸引可以看成是报酬和成本的交换。人们会被有相似信念及兴趣、拥有特别能力、拥有特别气质、令人喜欢的人所吸引。也就是说，吸引其实就是一个接纳其身上某一方面的元素的过程，而且只要这部分元素对创业者的事业有益，可以成为创业者的创业事业的成本之一，那么就会被吸纳成为创业团队的一员，以期通过某种形式的报酬换取这部分创业成本。譬如，团队会因为互补的功能性专长而结合，包括管理技巧、决策风格、经验等，其实也就是创业团队成员因为彼此不同的专业能力而互相吸引，而这些能力是开创新事业所需要的成本。然而，Kamm 及 Nurick 也认为，实际上团队成员的能力平衡可能是一个错的选择准则，一个更重要的准则是团队成员共同的兴趣或是成员创业背后的个人驱动力。这些兴趣或驱动力若能与企业的使命相结合，创业就比较容易成功。对于我们国家而言，相关的调查数据和访问个案，证实了 Kamm 及 Nurick 的看法，共同的兴趣和创业驱动力是团队组成并维系团队成长的因素。

五、创业团队的维系、成长与组织

（一）创业团队的维系、成长

Kamm 及 Nurick 认为，创业团队必须明确如何维持团队。维系团队并不代表团队的每一个成员都要留着，甚至很多时候，一些成员的淘汰更换是必要的。成功维系的团队特征是，每个成员都能在某种程度上参与招募新成员、结束营业、决定奖酬制度等决策。维系团队最重要的议题是决策权力，成功的团队对于每个人的角色定义得相当清楚，且彼此同意此分工状况，另外，良好团队会以共同的目标作为决策时的准则。

对于创业团队的成长，Mitsuko Hirata 发现几个有趣的现象：

高成长的公司从公司创立到成长，创业团队有很大的转型，而低成长公司没有；

两类公司组织成长的方式不同，在高成长公司里，除了日常的作业之外，创业团队会以愿望来带动组织的创新活动，进而达到组织成长，低成长公司则全由从日常营运活动当中改善的方式来达到成长目的；

高成长公司的团队习惯于公开讨论，不害怕冲突与纷争，低成长公司则否。

（二）创业团队的组织

当你做出了决定“我要去创业”，而且已经有了切入市场的产品或者有一个点子的话，你最重要的任务就是建立一个共同创业的团队。在硅谷流传着这样一个“规则”，有两个哈佛 MBA 和 UIT 的博士组成的创业团队几乎就是获得风险投资人青睐的保证。当然这只是一个故事而已，但是我们可以看到一个优势互补的创业团队对高科技创业企业的重要性，技术、市场、融资等各个方面都需要有一流的合作伙伴才能够成功。

建立优势互补的创业团队是人力资源管理的关键。团队是人力资源的核心，“主内”与“主外”的不同人才，耐心的“总管”和具有战略眼光的“领袖”，技术与市场两方面

的人才都是不可偏废的。创业团队的组织还要注意个人的性格与看问题的角度，如果一个团队里能够有总能提出建设性、可行性建议的和一个人能不断地发现问题的批判性的成员，对创业过程将大有裨益。

作为创业企业的核心成员还有一点需要注意，那就是一定要选对项目有热情的人加入团队，并且要使创业团队的所有人在企业初创时就要有每天长时间工作的准备。只有真正目标一致，齐心协力的创业团队才会取得最终的胜利。

第三节 创业融资

刚开始的创业企业都有融资需要，因此融资计划是创业准备中比较重要的部分。创业计划最直接的用途是获得风险投资的重要工具，因此，在创业准备阶段中必须提出融资计划。

一、融资计划内容

（一）确定愿意并能够出资的投资人

投资商以及银行在进行投资的时候，都有一定的行业取向。一般来讲，投资商或银行家都趋向于向特定的一个或几个领域投资，他们往往在这些领域内有丰富的投资经验以及行业的管理经验。创业者应该根据自身项目的具体特点，选择合适的投资商进行投资。这样有两点好处：第一，相对比较容易获得投资；第二，选择投资商是选择合作者的过程，融资所期望带来的不只是资金，而且更重要的是先进的管理经验、丰富的行业信息以及长期的战略合作伙伴。

（二）确定出资方式的来源构成

在融资过程中应该注意融资结构问题，由于资金的筹措是有成本的，而且不同的融资方式所带来的风险性质不同。如银行贷款会加大企业的财务风险，而风险投资则会影响企业的股权结构，进而带来决策和管理方面的风险，因此，在创业准备阶段必须确定融资结构和方式。

（三）确定融资的整体规划以及最终的退出方案

企业的融资过程是一个长期的过程，尤其对于旨在最终包装上市的快速发展企业，这种企业在成长期要经过几轮融资过程。因此，在创业准备阶段应该将企业融资的整体计划向用户进行介绍，这样可以使用户对企业的未来有一个较为直观的了解。

另外，由于风险投资的性质是追求高额回报，所以当企业经营到一定的规模时，投资商就要退出风险企业，进行下一轮风险投资。如果投资商不能在一定时期内退出企业经营，则不能完成投资的周转，这种情况是有悖于风险投资的特性的。因此，创业者应该在创业准备阶段为风险投资预先设计好可行的资金退出途径，否则投资商是不肯介入的。

二、创业融资的途径

创业融资是创业准备阶段和企业草创阶段的融资，这个时期对于大学生创业者来说，最难解决的便是资金问题。其实只要愿意想办法，大学生创业者有众多途径可以解决融资问题。

（一）个人资金

尽管有些创业者没有动用个人资金就办起了新的风险企业，但这种情况很少。这不仅因为从资金成本或企业经营控制的角度来说，个人资金成本最为低廉，而且还因为在试图引入外部资金，尤其是获得银行、私人投资者以及创业资本家的资金时，绝对必须拥有个人资本。因为外部资金的供给者通常认为，如果创业者自己没有资金，就可能对企业经营不会那么尽心尽力。一位风险投资者毫不掩饰地说：“我要创业者在企业有足够的注资，只有这样，当企业陷入困境时，他们才会设法去解决问题，而不是将公司的大门钥匙交到我的手里。”个人资金的投入水平，关键在于创业者占其全部可用资产的比例，而不在于资金的绝对数量。外部投资者要求创业者投资全部的可用资产，认为这就标志着创业者确实对自己的企业充满信心，并将为了企业的成功付出必要的努力。至于是 1 000 美元、10 万美元、还是 25 万美元，完全要看创业者自己可用资产的数额。创业者应该时刻牢记，不是资金的绝对数量，而是占其可用资金的比例，才最终决定着外部投资者对创业者投入水平的满意程度，进而决定是否投资。

当然，最终创业者所决定的自己资金的水平取决于他或她与外部投资者谈判时的谈判地位。如果创业者的某种技术或者产品具有大家认同的巨大的市场价值，创业者就可以有自行决定自有资金投入水平的余地，否则只有通过谈判决定。

（二）家庭或朋友资金

新创企业早期需要的资金具有高度的不确定性，而且由于需要的资金较少，对银行和其他金融机构来说缺乏规模经济性。除了一些特殊情况，机构的权益投资者和贷款人几乎不涉及这一阶段的新创企业融资。因此在这一阶段，对新创企业，除了创业者本人，家庭或朋友就是最为常见的资金来源，出于他们与创业者之间的亲情友情关系，也由于他们易于接触，他们是最可能进行投资的人。彼此的了解有助于克服不熟悉的投资者所面临的一种不确定性。家庭和朋友能为新创企业提供少量的权益资金，部分满足大多数新创企业所需要的少量资本需求。有时候家庭或朋友的帮助并不是直接提供资金，而是通过提供担保等方式帮助创业者获得所需要的资金。

尽管从家人或朋友那里获得资金较为容易，但同所有其他资金来源一样，这种融资既有好处，也有缺陷。虽然获得的资金数额较少，但如果它是以权益资金的方式注入，家庭成员或朋友就获得了企业的股东地位，享有相应的权益和特权。这可能会使他们觉得他们对企业的经营有直接的控制权，从而对雇员、企业销售收入及利润产生负面的影响。一些有才干的人可能会觉得企业里面尽是裙带关系，自己没有发展的空间，从而萌生去意，因此，在向家人和朋友融资时，要避免被贴上家族企业的标签。

（三）间接融资

所谓间接融资主要是指银行贷款。银行的钱不好拿，这谁都知道，对创业者更是如此。但在某种情况下也有例外，就是在你拿得出抵押物或者能够获得贷款担保的情况下，银行还是很乐意将钱借给你的。下面分别介绍各种间接融资方式。

1. 抵押贷款

指借款人以其所拥有的财产作抵押，作为获得银行贷款的担保。在抵押期间，借款人可以继续使用其用于抵押的财产。当借款人不按合同约定按时还款时，贷款人有权依照有关法规将该财产折价或者拍卖、变卖后，用所得钱款优先得到偿还。适合于创业者的有不

动产抵押贷款、动产抵押贷款、无形资产抵押贷款等。

不动产抵押贷款：创业者可以土地、房屋等不动产作抵押，向银行获取贷款。

动产抵押贷款：创业者可以股票、国债、企业债券等获银行承认的有价证券，以及金银珠宝首饰等动产作抵押，向银行获取贷款。

无形资产抵押贷款：是一种创新的抵押贷款形式，适用于拥有专利技术、专利产品的创业者，创业者可以专利权、著作权等无形资产向银行作抵押或质押，获取银行贷款。

2. 担保贷款

指借款方向银行提供符合法定条件的第三方保证人作为还款保证，借款方不能履约还款时，银行有权按约定要求保证人履行或承担清偿贷款连带责任的借款方式。下面介绍较适合创业者的担保贷款形式。

自然人担保贷款：自然人担保可采取抵押、权利质押、抵押加保证三种方式。如果借款人未能按期偿还全部贷款本息或发生其他违约事项，银行将要求担保人履行担保义务。从2002年起，除工商银行外，其他一些国有银行和城市商业银行，也可视情况提供自然人担保贷款。

专业担保公司担保贷款：目前各地有许多由政府或民间组织的专业担保公司，可以为包括初创企业在内的中小企业提供融资担保。北京中关村担保公司、首创担保公司等属于政府性质担保公司，目前在全国31个省、市中，已有100多个城市建立了此类性质的担保机构，为中小企业提供融资服务。这些担保机构大多实行会员制管理的形式，属于公共服务性、行业自律性、自身非盈利性组织。创业者可以积极申请，成为这些机构的会员，以后向银行借款时，可以由这些机构提供担保。与银行相比，担保公司对抵押品的要求则显得更为灵活。担保公司为了保障自己的利益，往往会要求企业提供反担保措施，有时会派人到企业监控资金流动情况。

托管担保贷款：一种创新的担保贷款形式。对于一些在草创阶段的企业，虽然土地、厂房皆为租赁而来，但也可以通过将租来的厂房、土地，经社会资产评估，约请托管公司托管的办法获取银行贷款。如上海百业兴资产管理公司就可以接受企业委托，对企业的季节性库存原料、成品库进行评估、托管，然后以这些物资的价值为基础，为企业获取银行贷款提供相应价值的担保。通过这种方法，企业既可以将暂时用不着的“死”资产盘活，又可以获得一定量银行资金的支持，缓解资金压力，是一件一举两得的好事。

3. 项目开发贷款

如果企业拥有重大价值的科技成果转化项目，初始投入资金数额比较大，企业自有资金难以承受，则可以向银行申请项目开发贷款，银行可视情况为企业提供一部分流动资金贷款。此类贷款较适合高科技创业企业。

4. 出口创汇贷款

对于出口导向性企业，如果一开始就拥有订单，那么可以要求银行根据企业的出口合同或进口方提供的信用签证，为企业提供打包贷款。对有现汇账户的企业，银行还可以提供外汇抵押贷款。对有外汇收入来源的企业，可以凭结汇凭证取得人民币贷款。

5. 票据贴现贷款

指票据持有人将商业票据转让给银行，取得扣除贴现利息后的资金。在我国，商业票

据主要是指银行承兑汇票和商业承兑汇票。这种融资方式的好处之一是，银行不按照企业的资产规模来放款，而是依据市场情况（销售合同）来贷款。企业收到票据至票据到期兑现之日，往往是少则几十天，多则 300 天，资金在这段时间处于闲置状态。企业如果能充分利用票据贴现融资，远比申请贷款手续简便，而且融资成本很低。票据贴现只需带上相应的票据到银行办理有关手续即可，一般在 3 个营业日内就能办妥，对于企业来说，这等于是“用明天的钱赚后天的钱”。

（四）直接融资

除向银行贷款间接融资外，创业者还有许多获取直接融资的渠道，如股权融资、债权融资、企业内部集资、融资租赁、风险投资等。

1. 股权融资

指资金不通过金融中介机构，融资方通过出让企业股权获取融资的一种方式，大家所熟悉的通过发售企业股票获取融资就是股权融资中的一种。对于缺乏经验的创业者来说，选择股权融资这种方式需要注意的是股权出让比例。股权出让比例过大，则可能失去对企业的控制权；股权出让比例不够，则又可能让资金提供方不满，导致融资失败。这个问题需要统筹考虑，平衡处理。

2. 债权融资

指企业通过举债筹措资金，资金供给者作为债权人享有到期收回本息的融资方式。民间借贷应该算是债权融资中的一种，且是人们最常见的一种。自从孙大午事件后，很多企业民间借贷产生了一种畏惧心理，怕担上非法集资的帽子。对于非法集资，有特别重要的界定值，就是向社会不特定对象即社会公众筹集资金。根据这一点，如果不是向社会不特定对象即社会公众筹集资金，就不能叫非法集资，而应算是正常的民间借贷。另一点是非法集资通常数额巨大。把握住这两点，在进行民间借贷筹措创业资金时，就不容易触犯禁忌。

3. 企业内部集资

指企业为了自身的经营资金需要，在本单位内部职工中以债券、内部股等形式筹集资金的借贷行为，是企业较为直接常用的、也较为迅速简便的一种融资方式，但一定要严格遵守金融监管机构的相关规定。

4. 融资租赁

一种创新的融资形式，也称金融租赁或资本性租赁，是以融通资金为目的的租赁。其一般操作程序是，由出租方融通资金，为承租方提供所需设备，具有融资和融物双重职能的租赁交易，它主要涉及出租方、承租方和供货方三方当事人，并由两个或两个以上的合同所构成。出租方订立租赁合同，将购买的设备租给承租方使用，在租赁期内，由承租方按合同规定分期向出租方支付租金。租赁期满承租方按合同规定选择留购、续租或退回出租方。承租人采用融资租赁方式，可以通过融物而达到融资的目的。对于缺乏资金的新创企业来说，融资租赁的好处显而易见，其中主要的是融资租赁灵活的付款安排，例如延期支付，递增或递减支付，使承租用户能够根据自己的资金安排来支付款额；全部费用在租期内以租金方式逐期支付，减少一次性固定资产投资，大大简化了财务管理及支付手续。另外，承租方还可享受由租赁所带来的税务上的好处。

5. 风险投资

1999 年以来，风险投资在国内得到了很大的发展，国内几乎每一个成功的互联网企业的背后，都可以看见风险投资的身影。对于创业者来说，尤其是对于高科技领域的创业者，寻求风险投资的帮助，是一个值得认真考虑的途径。风险投资中的天使投资，更是专门为那些具有专有技术或独特概念而缺少自有资金的创业者所准备。天使投资者更多是由私人来充当投资者角色，投资数额相对较少，对被投资企业审查不太严格，手续更加简便、快捷，更重要的是它一般投向那些创业初期的企业或仅仅停留在创业者头脑里的构思。

（五）政府扶持政策的融资

创业者还要善于利用政府扶持政策，从政府方面获得融资支持，如专门针对下岗失业人员的再就业小额担保贷款，专门针对科技型企业的科技型中小企业技术创新基金，专门为中小企业“走出去”准备的中小企业国际市场开拓资金等，还有众多的地方性优惠政策，巧妙地利用这些政策和政府扶持，可以达到事半功倍的效果。

1. 再就业小额担保贷款

根据中发〔2002〕12 号文件精神，为帮助下岗失业人员自谋职业、自主创业和组织起来再就业，对于诚实守信、有劳动能力和就业愿望的下岗失业人员，针对他们在创业过程中缺乏启动资金和信用担保，难以获得银行贷款的实际困难，由政府设立再担保基金。通过再就业担保机构承诺担保，可向银行申请专项再就业小额贷款，该政策从 2003 年初起陆续在全国推行。其适用对象有：国有企业下岗职工、国有企业失业职工、国有企业关闭破产需安置的人员、享受最低生活保障并失业 1 年以上的城镇其他失业人员。贷款额度一般在 2 万元左右。

2. 科技型中小企业技术创新基金

经国务院批准设立，用于支持科技型中小企业技术创新的政府专项基金。通过拨款资助、贷款贴息和资本金投入等方式，扶持和引导科技型中小企业的技术创新活动。根据中小企业和项目的不同特点，创新基金支持方式主要有：

贷款贴息：对已具有一定水平、规模和效益的创新项目，原则上采取贴息方式支持其使用银行贷款，以扩大生产规模。一般按贷款额年利息的 50% ~ 100% 给予补贴，贴息总额一般不超过 100 万元，个别重大项目可不超过 200 万元；

无偿资助：主要用于中小企业技术创新中产品的研究、开发及中试阶段的必要补助，即科研人员携带科技成果创办企业进行成果转化的补助，资助额一般不超过 100 万元；

资本金投入：对少数起点高，具有较广创新内涵，较高创新水平并有后续创新潜力，预计投产后有较大市场，有望形成新兴产业的项目，可采取成本投入方式。

3. 中小企业国际市场开拓资金

由中央财政和地方财政共同安排的专门用于支持中小企业开拓国际市场的专项资金。2000 年 10 月，财政部与外经贸部为鼓励中小企业参与国际市场的竞争，提高中小企业参与国际市场的竞争能力，联合制定了《中小企业国际市场开拓资金管理（试行）办法》，该办法明确规定了“中小企业国际市场开拓资金”的性质、使用方向、方式及资金管理等基本原则。2001 年 6 月，两部委又根据此办法的原则，联合制定了《中小企业国际市场开拓资金管理办法实施细则（暂行）》，对这项资金的具体使用条件、申报及审批程序、资

金支持内容和比例等具体工作程序做出了明确规定。2001年，“中小企业国际市场开拓资金”的年度安排规模是4.5亿元人民币，2002年度已增加到6亿元。3年来，这项中央财政用于支持中小企业开拓国际市场各项活动的政府性基金，已经资助了全国近万家中小企业到国外参展或拓展国际市场。

4. 巧借外力筹措创业资金

2000年8月，上海浦东发展银行与联华便利合作，推出面向创业者的“投资7万元，做个小老板”的特许免担保贷款业务，由联华便利为创业者提供集体担保，浦发银行向通过资格审查的申请者提供7万元的创业贷款，建立联华便利加盟店，许多缺乏资金的创业者因此得以圆创业梦。像联华便利一样，现在很多公司为迅速扩大市场份额，常会采取连锁加盟或结盟代理等方式，推出一系列优惠待遇给加盟者或代理商，如免收加盟费、赠送设备、在一段时间内免费赠送原材料，对代理商实行先货后款、延后结款赊购赊销等等，虽然不是直接的资金扶持，但对缺乏资金的创业者来说，等于获得了一笔难得的资金。对于大学生创业者来说，善用自我积累，进行滚动发展也是一个不错的方式，虽然发展速度可能会相对慢一些，但是没有包袱，做事可以更加从容，时刻都保持一种良好心态。此外，大学生创业者还可以选择典当等方式筹措创业资金，通过参加各种创业比赛，媒体炒作，吸引投资方的注意力，从而获得融资。也可以通过第三方牵线搭桥获得项目融资或创业融资。总之，创业融资的途径多种多样，创业者需要灵活运用，做任何事情都不要拘泥于一个定式，更不能进入融资误区。

三、大学生融资误区及解决方案

(一) 大学生融资误区

初出茅庐的大学生在初次创业的道路上除了面临社会经验、管理能力等方面的不足外，在创业融资方面常常走入误区，最终使自己的努力功败垂成。当前的融资误区主要表现在以下三个方面。

误区一：急于得到企业启动或周转资金，给小钱让大股份，贱卖技术或创意。有不少核心技术拥有者在公司运营一段时间后，对当初的投资协议深感不满并提出毁约，而这样做的后果只能是在资本市场上臭名昭著。

误区二：即便投资人不能提供增值性服务和指导，仍与其捆绑在一起。

误区三：对风险投资不负责任的使用，烧别人的钱圆自己的梦。每一轮融资中的投资者都将影响后续融资的可行性和价值评估。因此，对于尚处早期的创业公司来说，应引入一些真正有实力、能提供增值性服务、与创业者理念统一的投资者，哪怕这意味着暂时放弃一些眼前的利益。

(二) 解决方案

资金作为公司的血脉必不可少，因此融资问题对新创企业来说显得尤为重要。大学生们要想凭借自己的技术或创意获得应有的回报，就必须解决好融资问题。针对上述三个误区，创业者在融资的过程中需要做好以下工作：

在制订融资方案之前要准确评估自己的有形和无形资产的价值，千万不要妄自菲薄，低估了自己的价值。如网易公司经过多轮融资和上市，目前丁磊还拥有超过60%的股份，这说明丁磊在每轮融资的过程中用了少量的股份就达到了自己的目标，是我们学习

的榜样。

融资过程中要做好融资方案的选择。尽管国内的融资渠道还不是很健全，但融资方式比较多，多渠道的比较与选择可以有效降低融资成本，提高效率。通过前面所述途径得到的发展资金可以分为两类：资本金和债务资金。债务资金（如银行贷款等）不会稀释创业者的股权，而且可以有效分担创业者的投资风险，推荐优先使用。

如果采用出让股权的方式进行融资，则必须做好投资人的选择。只有同自己经营理念相近，其业务或能力能够为投资项目提供渠道或指导的投资才能有效支撑企业的成长。目前的关键问题是，大学生很难找到融资对象，找到一个就像发现了救命稻草一样，根本就没有讨价还价的余地，这样的融资肯定会给后续工作带来很多麻烦。出现这种问题的主要原因是信息不畅，因此，创业者一定要加强对融资市场的信息收集与整理，在掌握大量的情报资料的前提下做出最优的选择。

创业不仅是实现理想的过程，更是使投资者（股东）的投资保值增值的过程。创业者和投资者是一个事物的两个方面，大家只有通过企业这个载体才能达到双赢的目标。“烧投资者的钱圆自己的梦”的问题说到底是企业家的信用问题，抱有这种思想的人不会成为一个成功的创业者。能为股东创造价值的企业家才能得到更多的融资机会和成长机会。因此创业者不仅要加强自身的技术能力，还需要具备企业家的道德风范。

金钱不是万能的，但没有金钱却是万万不能。大学生创业者只有解决好融资问题，才能将自己的技术和创意转化为赢利的工具，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，才能使自己的企业茁壮成长。

第四章 创业企业组建

第一节 设立企业程序

一、企业的设立

(一) 设立企业的条件

设立企业应当具备以下条件：

有自己的名称。名称是企业的标记，是企业具有法律主体资格的必要条件。企业的名称必须符合法律的规定，才能依法获得登记。

制定章程。章程是企业组织及其活动的基本规章，分别依照《公司法》、《中外合资》等法律、法规的规定制定。特殊企业章程的主要内容决定设立该企业的机关根据该企业的任务、职能、组织和级别等加以规定，并经国务院、有关地方政府或其他有权机关批准。设立非法人企业，可以不制定章程。

有国家授予的企业经营管理的财产或者企业所有的财产，并能够以其财产独立承担民事责任。

有与生产经营规模相适应的经营管理机构、财务核算机构、劳动组织以及法律或章程规定必须建立的其他机构；有符合规定的数额与企业经营相适应的资金。如《中华人民共和国企业法人登记管理条例实施细则》（简称《企业法人登记细则》）规定，企业法人的注册资金最少不得低于3万元；《公司法》规定，有限公司的注册资本最低为10万元，股份公司的注册资本最低为1000万元，上市公司的注册资本最低为5000万元；1995年国家对外经济贸易合作部颁布的《关于设立外商投资股份有限公司若干问题的暂行规定》，要求外商投资股份公司的注册资本最低为3000万元；《商业银行法》规定，商业银行的注册资本最低限额为10亿元，城市合作商业银行的注册资本最低限额为1亿元，农村合作商业银行的注册资本最低限额为5000万元；《保险法》规定，保险公司的注册资本最低限额为2亿元，等等。法人企业必须能够以企业的财产独立地承担民事责任；非法人企业则由其投资者对企业的活动承担民事责任。

有必要的与经营范围相应的经营场所和设施。

有与生产经营规模和业务相适应的从业人员，其中专职人员不得少于8人；有符合法律规定的组织机构和从业人员。如有限公司必须设董事会或一名执行董事，《私营企业暂行条例》规定私营企业的从业人员不得少于8人等等。

有健全的财会制度，能够实行独立核算，自负盈亏，独立编制资金平衡表或者资产负债表。

有符合规定数额并与经营范围相适应的注册资金。其中，生产性公司的注册资金不得少于30万元；以批发业务为主的商业公司不得少于50万元；以零售业务为主的商业性公司不得少于30万元；咨询服务性公司不得少于10万元；其他企业法人的注册资金不

得少于 3 万元。国家对企业注册资金数额有专项规定的按规定执行。

有符合国家法律、行政法规和政策规定的经营范围；有与企业的生产经营规模相适应的经营场所和设施。生产经营场所包括企业的住所和与生产经营相适应的住所。住所是企业的主要办事机构所在地，是企业的法定地址。

法律、行政法规规定的其他条件。

（二）设立企业的程序

依法进行登记，是企业设立的必要程序。企业法人办理开业登记，应当在主管部门或者审批机关批准后 30 日完成。向登记主管机关申请开业登记，应当提交下列文件、证件：组建负责人签署的登记申请书，主管部门或者审批机关的批准文件，组织章程，资金信用证明、验资证明或者资金担保，企业主要负责人的身份证明，住所和经营场所使用证明，其他有关文件和证件。

经主管机关核准登记注册、领取《企业法人营业执照》后，新创企业即告成立。企业法人凭据《企业法人营业执照》可以刻制公章、开立银行账户、签订合同，进行经营活动。登记主管机关可以根据企业法人开展业务的需要，核发《企业法人营业执照》副本。

根据企业的性质不同，可以分为个人独资企业、合伙企业、公司三种。公司是目前最流行、最常见的企业组织形式，也是最复杂的。

（三）注册登记

企业登记注册，是国家建立现代企业制度，建立企业的正常市场准入制度，确认企业的法人资格或营业资格，行使国家管理经济职能的一项行政监督管理制度。它在企业进行登记申请，由工商行政机构进行审核批准后进行。它是对企业法人资格依法确认的具体反映，是企业合法经营的依据，它具有法律效力，企业在核定的登记注册事项的范围内，从事生产经营，依法享有民事权利，承担民事义务，受到法律保护。它分为企业法人登记注册事项和企业营业登记注册事项。

企业法人登记注册事项主要有：名称、住所、经营场所、法定代表人、经济性质、经营范围、经营方式、注册资金、从业人数、经营期限、分支机构等。

企业营业登记注册的事项主要有：名称、地址、负责人、经营范围、经营方式、经济性质、隶属关系、资金数额等。

（四）名称管理

企业名称在企业申请登记时，由企业名称的登记主管机关核定。企业名称应当使用符合国家规范的汉字，不得使用汉语拼音字母、阿拉伯数字。企业名称经核准登记注册后方可使用，并在规定的范围内享有专用权。

企业名称登记主管机关是国家工商行政管理局和地方各级工商行政管理局。登记主管机关核准或驳回企业名称登记申请，按照《中华人民共和国企业法人登记管理条例》，对企业名称实行分级登记管理。外商投资企业名称由国家工商行政管理局核定。

企业名称应当由行政区划、字号、行业、组织形式依次组成。企业名称应当冠以所在地省（包括自治区、直辖市，下同）或者市（包括州，下同）或者县（包括市辖区）行政区域名称。确有特殊需要的，经省级以上登记主管机关核准，企业可以在规定的范围内使用一个从属名称。企业法人名称中不得含有其他法人的名称，企业名称中也不得含有另一个企业名称。

使用外国（地区）出资企业字号的外商独资企业、外方控股的外商投资企业，可以在名称中间使用“（中国）”字样。经国家工商行政管理局核准，某些企业的企业名称可以不冠以企业所在地行政区划名称：国务院批准的、国家工商行政管理总局登记注册的、注册资本（或注册资金）不少于5 000万元人民币的、国家工商行政管理总局另有规定的。

企业设立分支机构的，企业及其分支机构的企业名称应当符合下列规定：

在企业名称中使用“总”字的，必须下设三个以上分支机构。

不能独立承担民事责任的分支机构，其企业名称应当冠以其从属企业的名称，缀以“分公司”、“分厂”、“分店”等字词，并标明该分支机构的行业及所在地行政区划名称或者地名，但因其行业与其所从属的企业是一致的，可以从略；

能够独立承担民事责任的分支机构，应当使用独立的企业名称，并可以使用其所从属企业名称中的字号；

能够独立承担民事责任的分支机构在设立分支机构时，所设立的分支机构不得在其企业名称中使用总机构的名称。

联营企业的企业名称可以使用联营成员的字号，但不得使用联营成员的企业名称。联营企业应当在其企业名称中标明“联营”或“联合”字词。

企业被撤销或营业执照被吊销未满三年的，申请登记注册的企业名称与其名称相同或者相近似的，登记主管机关将不予核准。登记主管机关有权纠正已登记注册的不适宜的企业名称，上级登记主管机关有权纠正下级登记主管机关已登记注册的不适宜的企业名称。对已登记注册的不适宜的企业名称，任何单位和个人可以要求主管机关予以纠正。

两个以上企业向同一登记主管机关申请相同的符合规定的企业名称，登记主管机关依照申请在先的原则核定。属于同一天申请的，应当由企业协商解决；协商不成的，由登记主管机关做出裁决。两个以上企业因已登记注册的企业名称相同或者相近而发生争议时，登记主管机关依照注册在先的原则处理。中国企业名称与外国（地区）企业名称在中国境内发生争议，并向登记主管机关申请裁决时，由国家工商行政管理局依照我国缔结或者参加的国际条约规定的原则或《企业名称登记管理规定》处理。

企业名称经核准登记注册后，如无特殊原因，在一年内不得申请变更。名称转让可以随企业或者企业的一部分一并转让。但只能转让给一户企业。企业名称的转让方和受让方应当签订书面合同或协议，并报原登记主管机关核准。企业名称转让后，转让方不得继续使用已转让的企业名称。

（五）法定代表人管理

按《企业法人法定代表人登记管理规定》，企业法人法定代表人经企业登记机关核准登记，取得企业法定代表人资格。

有下列情形之一的，不得担任企业法定代表人，企业登记机关不予核准登记：

无民事行为能力或者限制民事行为能力的；

正在被执行刑罚或者正在被执行刑事强制措施的；

正在被公安机关或者国家安全机关通缉的；

因犯有贪污贿赂罪、侵犯财产罪或者破坏社会主义市场经济秩序罪被判处刑罚，执行期满未逾5年的；因犯有其他罪，被判处刑罚，执行期满未逾3年的；或者因犯罪被判处剥夺政治权利，执行期满未逾5年的；

担任因经营不善破产清算的企业的法定代表人或者董事、经理，并对该企业的破产负有个人责任，自该企业破产清算完结之日起未逾3年的；

担任因违法被吊销营业执照的企业的法定代表人，并对该企业违法行为负有个人责任，自该企业被吊销营业执照之日起未逾3年的；

个人负债数额较大，到期未清偿的；

法律和国务院规定的其他不能担任法定代表人的。

企业法定代表人的产生、免职程序，应当符合法律、行政法规和企业法人的组织章程的规定。企业法定代表人任职期间出现前述所列情形之一的，该企业申请办理企业法定代表人变更登记，应当向原企业登记机关提交下列文件：

对企业原法定代表人的免职文件；

新任企业法定代表人的任职文件；

由企业原法定代表人签署的变更登记申请书。

有限责任公司或者股份有限公司的法定代表人任职期间出现上述情形之一的，不能或不签署变更登记申请的，由拟任公司法定代表人根据股东大会或者董事会关于变更公司法定代表人的决议签署变更登记申请书。

公司法人以外的企业法人的法定代表人任职期间出现前述情形之一，不能或者不签署变更登记申请书的，由拟任企业法定代表人根据企业出资人关于变更企业法定代表人的决定签署。

企业法定代表人应当在法律、行政法规和企业法人的组织章程规定的职权范围内行使职权。

企业法定代表人的签字应当向企业登记机关备案。违反国家有关规定，采用欺骗手段取得企业法定代表人资格的，由企业登记机关责令改正，并处1万元以上、10万元以下的罚款；情节严重的，撤销企业登记，吊销企业法人营业执照。

违反国家有关规定，应当申请办理企业法定代表人变更登记而未办理的，由企业登记机关责令限期办理；逾期未办理的，处1万元以上、10万元以下的罚款；情节严重的，撤销企业登记，吊销企业法人营业执照。

二、企业的变更

企业的变更包括以下情况：

企业合并。即两个以上的企业依法合并为一个企业。合并的形式有两种：一种是吸收合并；另一种是新设合并。吸收合并是指一个企业接纳其他企业加入本企业，加入方解散并取消原企业法人或企业的资格，接纳方存续。新设合并是指一个企业与其他企业合并，成立新的企业，原合并双方解散，取消原企业法人或企业的资格。

企业分立。即一个企业依法分为两个以上的企业。分立的形式有两种：一种是一个企业分出部分财产和业务员新设企业，原企业存续；另一种是公司将全部财产分别归入两个以上的新设企业，原企业解散。

增设或撤销分支机构。

住所变更。具体分为两种情况：一种是企业向异地迁移，登记机关和管辖也随之变更；另一种是企业同城、同一地区或同一登记机关管辖范围内的地址变更。

企业转业。即企业以新的经营范围代替原经营范围，企业名称须同时变更。它不是经营范围在原有基础上的部分变更。

企业组织形式变更。如由一般全民所有制企业改组为公司；有限公司转变为股份公司等。

企业其他登记事项变更。如企业名称变更、经营范围的部分变更，或者企业的法定代表人、股东、发起人、经营方式、注册奖金、经营期限的变更，等等。

企业变更必须遵守有关企业法的规定。如公司合并或分立，必须通知债权人，并依《公司法》的规定进行公告；股份公司合并或分立的，还须经国务院授权的部门或省级政府批准。

企业变更符合法律规定的，应当在允许变更的条件成就之后 30 日内，报主管部门或审批机关批准。在批准后 30 日内，向登记机关办理有关登记。

三、企业的终止

企业的终止即企业主体资格的消灭，也称企业的解散。企业可因以下原因而解散：

歇业。包括企业因章程中规定的事由发生，如经营的目的实现、经营期限届满；企业出资者或股东作出企业解散的决议，包括政府有关部门在其权限范围内决定撤销或解散某国有企业；企业因不可抗力发生，无法继续营业而解散等。另外，企业成立后满 6 个月未开始经营活动或者停止经营活动满 1 年的，视同歇业，由登记机关依法予以注销。

依法被撤销。包括企业因从事违法活动，被工商行政管理机关或卫生、环境质量技术监督等主管部门责令解散，吊销其营业执照。

依法被宣告破产。企业解散，经向登记机关办理企业注销登记而终止或消灭。

企业被核准注销后，由登记机关吊销其法人营业执照或企业营业执照，撤销注册号，收缴执照的正、副本和企业公章，将注销情况通知其开户银行，并进行公告。

第二节 个人独资企业的性质及其设立

一、个人独资企业的性质

(一) 什么是个人独资企业

个人独资企业是指依法在中国境内设立，由一个自然人投资，财产为投资个人所有，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任的经营实体。个人独资企业在出资形式上和个体工商户、国有独资公司、全资国有企业在投资主体、法律地位、依据法律及投资者承担的责任形式上都不完全相同。

(二) 个人独资企业的特征

由一个自然人投资，其财产为投资人个人所有。在众多企业形态中，仅有个人独资企业是由一个自然人投资设立的。

投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任。在市场经济条件下，企业因投资人承担的责任性质不同而表现为不同的企业形态。其中，投资人以其个人财产对企业债务承担无限责任，是个人独资企业区别于其他企业的一个重要的标志。

依照个人独资企业法设立。中国的个人独资企业须依照中国法律设立，并且必须依照个人独资企业法设立。不同形态的企业依照不同的企业法设立，这是不同企业形态相互区别的一个依据。公司须依照公司法设立，合伙企业须依照合伙企业法设立。同样，个人独资企业须依照个人独资企业法设立。

个人独资企业须在中国境内设立。个人独资企业的住所地应在中国，因此，它必须在中国境内设立。

二、个人独资企业的设立

(一) 个人独资企业的设立条件

我国对个人独资企业的设立，在立法上采取了准则主义，即只要符合法律规定的设立条件，企业即可直接办理工商登记，无须经过有关部门批准。设立个人独资企业应当具备下列条件：

投资人为一个自然人，且只能是中国公民。个人独资企业中的“人”，只能是自然人。因此，个人独资企业属于自然人企业，与合伙企业有相似之处。同时，这一法定条件还意味着自然人之外的法人、其他组织不能投资设立个人独资企业。

有合法的企业名称。作为企业的文字符号，企业的名称应当真实地表现企业的组织形式特征，并应符合法律、法规的要求。就个人独资企业而言，其名称不仅应当与公司企业和合伙企业相区别，而且应当与其他的个人独资企业区别开来。因此，个人独资企业名称应与其责任形式及从事的行业相符合。

有投资人申报的出资。设立个人独资企业可以用货币出资，也可以用实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利出资，采取实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利出资的，应将其折算成货币数额。投资人申报的出资额，应当与生产经营规模相适应。投资人可以个人财产出资，也可以家庭共有财产作个人出资。以家庭共有财产作个人出资的，投资人应当在设立（变更）登记申请书上予以注明。

有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。生产经营场所包括企业的住所和与生产经营相适应的处所。住所是企业主要办事机构所在地，是企业的法定地址。

有必要的从业人员。即要有与其生产经营范围、规模相适应的从业人员。

(二) 个人独资企业的设立程序

1. 提出设立申请

申请设立个人独资企业，应当由投资人或者其委托的代理人，向个人独资企业所在地的登记机关提出设立申请。投资人申请设立登记，应当向登记机关提交下列文件：

投资人签署的个人独资企业设立申请书。设立申请书应当载明的事项有：企业的名称和住所、投资人的姓名和居所、投资人的出资额和出资方式、经营范围及方式。个人独资企业投资人以个人财产出资或者以其家庭共有财产作为个人出资的，应当在设立申请书中予以明确。

投资人身份证明，主要是身份证和其他有关证明材料。

企业住所证明和生产经营场所使用证明等文件，如土地使用证明、房屋产权证或租赁合同等。

委托代理申请设立登记的，应当提交投资人的委托书和代理人的身份证明或者资

格证明。

国家工商行政管理局规定提交的其他文件。

从事法律、行政法规要求必须报经有关部门审批的业务的，应当提交有关部门的批准文件。

2. 核准登记

登记机关应当在收到设立申请文件之日起 15 日内，对符合个人独资企业法规定条件的予以登记，发给《营业执照》；对不符合《个人独资企业法》规定条件的，不予登记，并发给企业登记驳回通知书。个人独资企业《营业执照》的签发日期为个人独资企业成立日期，在领取个人独资企业《营业执照》前，投资人不得以个人独资企业名义进行经营活动。

3. 设立分支机构登记

个人独资企业设立分支机构，应当由投资人或者其委托的代理人向分支机构所在地的登记机关申请设立登记。分支机构的登记事项应当包括：分支机构的名称、经营场所、负责人姓名和居所、经营范围和方式。个人独资企业申请设立分支机构，应当向登记机关提交下列文件：

分支机构设立登记申请书。

登记机关加盖公章的个人独资企业营业执照复印件。

经营场所证明。

国家工商行政管理局规定提交的其他文件。

分支机构从事法律、行政法规规定须报经有关部门审批的业务的，还应当提交有关部门的批准文件。个人独资企业投资人委派分支机构负责人的，应当提交投资人委派分支机构负责人的委托书及其身份证明。委托代理人申请分支机构设立登记的，应当提交投资人的委托书和代理人的身份证明或者资格证明。

（三）个人独资企业投资人的条件

根据《个人独资企业法》的规定，个人独资企业的投资人为一个具有中国籍的自然人，但法律、行政法规禁止从事营利性活动的人，不得作为投资人申请设立个人独资企业。根据我国有关法律、行政法规规定，党政机关领导干部、警官、法官、检察官、商业银行工作人员等人员，不得作为投资人申请设立个人独资企业。

（四）个人独资企业投资人的权利和义务

个人独资企业的投资人对本企业的财产依法享有所有权，其有关权利可以依法进行转让或继承。由于个人独资企业是一个投资人以其个人财产对企业的债务承担无限责任的经营实体，因此，《个人独资企业法》明确规定，个人独资企业财产不足以清偿债务的，投资人应当以其个人的其他财产予以清偿。如果个人独资企业投资人在申请企业设立登记时，明确以其家庭共有财产作为个人出资的，应当依法以家庭共有财产对企业债务承担无限责任。

三、个人独资企业的变更

(一) 个人独资企业的解散

个人独资企业的解散即个人独资企业的终止。个人独资企业有下列情形之一时，应当解散：

投资人决定解散；

投资人死亡或者被宣告死亡，无继承人或者继承人决定放弃继承；

被依法吊销营业执照；

法律、行政法规规定的其他情形。

(二) 个人独资企业的清算

个人独资企业解散时，应当进行清算。清算工作的主要程序包括：通知或者公告债权人、接受债权人的债权申报、对债权进行审查、进行财产清理、进行财产分配等。具体规定如下：

通知和公告债权人。个人独资企业解散，由投资人自行清算或者由债权人申请人民法院指定清算人进行清算。投资人自行清算的，应当在清算前15日内书面通知债权人。无法通知的，应当予以公告。债权人应当在接到通知之日起30日内，未接到通知的应当在公告之日起60日内，向投资人申报其债权。

财产清偿顺序。个人独资企业解散时，财产应当按照下列顺序清偿：所欠职工工资和社会保险费用，所欠税款，其他债务。个人独资企业财产不足以清偿债务的，投资人应当以其个人其他财产予以清偿。

清算期间对投资人的要求。清算期间，个人独资企业不得开展与清算目的无关的经营活动。在按前述财产清偿顺序清偿债务前，投资人不得转移、隐匿财产。

投资人的持续偿债责任。个人独资企业解散后，原投资人对个人独资企业存续期间的债务仍应承担偿还责任，但债权人在五年内未向债务人提出偿债请求的，该责任消灭。

注销登记。个人独资企业清算结束后，投资人或者人民法院指定的清算人应当编制清算报告，并于清算结束之日起15日内向登记机关申请注销登记。个人独资企业申请注销登记，应当向登记机关提交下列文件：投资人或者清算人签署的注销登记申请书，投资人或者清算人签署的清算报告，国家工商管理局规定提交的其他文件。

登记机关应当在收到按规定提交的全部文件之日起15日内，作出核准登记或者不予登记的决定。予以核准的，发给核准通知书；不予核准的，发给企业登记驳回书。经登记机关注销登记，个人独资企业终止。个人独资企业办理注销登记时，应当缴回营业执照。

第三节 合伙企业的性质及其设立

一、合伙企业的性质

(一) 合伙企业的概念

合伙企业是在中华人民共和国境内设立的，由合伙人订立合伙协议，共同出资、合资

经营、共享收益、共担风险，并对合伙企业债务承担无限连带责任的营利性组织。

（二）合伙企业的特征

1. 合伙企业是不具备法人资格的营利性的经济组织

合伙企业的非法人性，使得它与具有法人资格的市场主体相互区别；合伙企业的营利性，使得它与其他具有合伙形式但不以营利为目的的合伙组织相区别；合伙企业的组织性，使得它与一般的民事合伙区别开来，从而成为市场经济活动的主体和多种法律关系的主体。

2. 合伙企业的设立和内部管理以合伙协议为基础

合伙企业的设立以全体合伙人订立合伙协议为开端，合伙企业是在合伙协议基础上产生的。因此，没有合伙协议就不可能有合伙企业。合伙企业作为人和企业，合伙协议又是调整其内部关系的重要法律文件，如果没有合伙协议，合伙企业就不能成立，其运作也就无从谈起。

3. 合伙人共同出资、合伙经营、共享收益、共担风险

合伙企业的资本是由全体合伙人共同出资构成。共同出资的特点决定了合伙人原则上均享有平等地参与执行合伙事务的权利，各合伙人互为代理人。共同出资的特点也决定了对于合伙经营的收益和风险，由合伙人共享、共担。合伙企业作为人和企业，它完全建立在合伙人相互信赖的基础上，因此各合伙人彼此之间的权力义务并无不同，不存在特殊的合伙人。

4. 合伙人对合伙企业的债务承担无限连带清偿责任

合伙企业的合伙人对合伙企业的债务，承担无限的连带清偿责任。即当合伙企业财产不足以清偿合伙企业债务时，各合伙人对于不足的部分承担连带清偿责任这样的规定可以使合伙人能够谨慎、勤勉地执行合伙企业的事务，使合伙企业的债权人的合法权益能够得到保障和实现。

二、合伙企业的设立

（一）合伙企业的设立条件

合伙人数及合伙人的条件。设立合伙企业必须有合格的合伙人参与。就合伙人数而言，至少应有两个合伙人。单个公民是不能设立合伙企业的。设立合伙企业的行为是具有法律意义的民事法律行为，因此，合伙人必须具备相应的民事行为能力即完全民事行为能力。

但是，并不是一切具有完全民事行为能力的人都可作为合伙人设立合伙企业。凡是国家法律、法规禁止从事营利性活动的人，不得成为合伙企业的合伙人。

合伙人的出资。作为合伙企业的合伙人必须有具体的出资。合伙人出资的形式可以是货币、实物、土地使用权、知识产权或者其他财产权利。经全体合伙人协调一致，合伙人也可以用劳务出资。

合伙企业的名称。合伙企业作为市场主体之一，应有自己的名称。企业名称应依次由字号、行业或者经营特点、组织形式组成；企业名称应当使用汉字。民族自治地区的企业名称可以同时使用本民族自治地方通用的民族文字。企业名称经依法核准登记后，企业便享有名称专用权。

有经营场所是从事合伙经营的必要条件。

合伙协议。合伙协议是指两个以上的公民为设立合伙企业而签订的合同。

(二) 合伙企业的设立程序

设立合伙企业不仅需要具有一定的条件，而且也必须履行一定的法定手续，即注册登记。合伙企业的注册登记与其他企业的注册登记在程序上是基本相同的。区别在于申请合伙企业注册所需提供的文件和程序相对比较简单。申请合伙企业注册登记的程序如下：

提出注册登记申请。拟设立合伙企业的合伙人在具备法定设立条件后，向企业登记管理机关提出注册登记请求并提交法律规定的文件。

登记机关的审查。企业登记机关是负责企业登记业务的主管机关，也是企业登记法规的执法机关。企业登记机关对于合伙企业的设立登记申请逐一进行审查，合格的即予注册登记。

核发营业执照。营业执照是企业登记机关对准予注册登记的企业发给的一种证明其设立合法的书面文件。企业登记机关应当自收到申请登记文件之日起 30 日内作出是否登记的决定。对符合条件的合伙企业，应给予登记并发给营业执照。合伙企业营业执照签发日期为合伙企业成立日期。

合伙企业从登记之日起即依法享有合伙企业的权利和承担合伙企业的相应义务。

三、合伙企业的财产

(一) 合伙企业的财产范围

合伙企业的财产由两部分构成：一部分是合伙人的出资，即合伙人按照合伙协议实际缴付的出资；另一种是以合伙企业名义取得的收益，即合伙人以合伙企业的名义从事经营活动的所得。合伙企业财产是合伙企业开展生产经营活动的物质基础。

(二) 合伙企业财产的管理与使用

合伙企业财产依法由全体合伙人共同管理和使用。具体表现为：

在合伙企业存续期间，合伙人向合伙人以外的人转让其在合伙企业中的全部或部分财产份额时，须经其他合伙人一致同意。在同等条件下，其他合伙人有优先受让的权利。作为合伙人以外的人依法受让合伙企业财产份额后，经修改合伙协议即成为合伙企业的合伙人。新的合伙人依照修改后的合伙协议享有权利，承担责任。

在合伙企业存续期间，合伙人之间可以转让在合伙企业中的全部或者部分财产份额，但应该通知其他合伙人。

在合伙企业存续期间，合伙人对其在合伙企业中的财产份额出资的，须经其他合伙人一致同意。否则，出资行为无效，或者作为退伙处理，由此给其他合伙人造成损失的，还应依法承担赔偿责任。

在合伙企业存续期间，除依法退伙等法律有特殊规定的外，合伙人不得请求分割合伙企业财产；也不得私自转移或者处理合伙企业财产。但是，为了保护第三人的利益，如果合伙人私自转移或者处理合伙企业财产的，合伙企业不得以此对抗不知情的第三人。

四、入伙及退伙

(一) 什么是入伙

入伙是指合伙企业成立以后解散之前，不具有合伙人身份的自然人加入合伙企业，取得合伙人资格的法律行为。根据《合伙企业法》的规定，新合伙人加入合伙成为合伙人，必须具备如下条件并履行相应的法律手续。

1. 新合伙人加入合伙应当经原合伙人一致同意

合伙企业接纳新合伙人入伙，涉及合伙企业的合伙出资比例、盈余分配比例和债务分担比例的变动，需要对原有的合伙协议进行重大变更。因此，新合伙人入伙必须取得原全体合伙人的一致同意。

2. 依法订阅书面入伙协议

入伙协议是新合伙人与原合伙人在平等自愿的基础上，就新合伙人的入伙问题以及新合伙人入伙后的权利义务问题所达成的协议。入伙协议是他人取得合伙人资格的基础，他人若想成为合伙人，就必须与原合伙人订立入伙协议。订立入伙协议时，原合伙人应当向新合伙人说明原合伙企业的经营状况和财务状况，入伙人与原合伙人享有同等的权力，承担同等的责任。入伙协议另有约定的，从其约定。入伙的新合伙人对入伙前合伙企业的债务承担连带责任。

3. 办理变更登记手续

接纳新合伙人入伙，应当在作出接纳他人入伙决定之日起 15 日内，向企业登记机关办理有关变更登记手续。

(二) 什么是退伙

退伙是在合伙企业存续期间，合伙人资格的消灭。退伙的形式有法定退伙、开除退伙和声明退伙三种。

1. 法定退伙

指直接根据法律的规定而退伙。依据《合伙企业法》，法定退伙的原因主要是：

- 死亡或者被依法宣告死亡；
- 被依法宣告为无民事行为能力的人；
- 个人丧失偿债能力；
- 被人民法院强制执行在合伙人企业中的全部财产份额。

法定退伙原因实际发生的日期为退伙的生效日期。

2. 开除退伙

指在合伙人出现法定事由的情形下，由其他合伙人决定将该合伙人除名。开除退伙的事由主要是：

- 未履行出资义务；
- 因故意或者重大过失给合伙企业造成损失；
- 执行合伙企业事务时有不正当竞争行为；
- 合伙协议约定的其他事项。

当开除退伙发生时，其他合伙人有权决议将该合伙人除名，但应将制作的除名通知书送到被除名的合伙人手里。

被除名人自接到除名通知之日起，除名生效，被除名人退伙。

被除名人对除名决议有异议的，可以在接到除名通知之日起 30 日内，向人民法院起诉。

3. 声明退伙

指在合伙企业存续期间，合伙人主动声明要求退出合伙企业。

合伙协议明确约定合伙企业的经营期限的，有下列情形之一的，合伙人可以退伙：

- 合伙协议约定的退伙事由出现；
- 经全体合伙人同意退伙；
- 发生合伙人难于继续参加合伙企业的事由；
- 其他合伙人严重违反合伙协议约定的义务。

合伙协议明确约定合伙企业的经营期限的，合伙人在不给合伙企业事务执行造成影响下，可以退伙，但应当提前 30 日通知其他合伙人。

声明退伙是合伙人的权利，但合伙人不得滥用该权利。如果合伙人擅自退伙，应当赔偿由此给其他合伙人造成的损失。

(三) 退伙的后果

1. 退伙人的合伙人资格消灭

合伙人因死亡而退伙的，在一定的条件下，其合法继承人可以取得被继承人生前在合伙企业的合伙人资格：

取代继承人享有合伙人资格的，必须是对死亡公民（被继承人）在合伙企业中的财产份额享有继承权的继承人；

- 合伙协议事先有约定或者经全体合伙人同意；
- 合法继承人的同意；
- 合法继承人应是有完全民事行为能力人。

因此，合伙人死亡时其继承人依法取得死亡公民在合伙企业中的合伙人资格不是继承死亡公民生前的合伙人资格，而是入伙。

2. 退还退伙人的财产份额

公民因死亡而退伙的，如果其合法继承人不愿成为死亡公民生前所属的合伙企业的合伙人，那么，合伙企业应向其合法继承人退还死亡公民在合伙企业中的财产份额。非因死亡而退伙的，其他合伙人应与退伙人按照退伙时的合伙企业的财产状况进行结算，退还退伙人的财产份额。

退还的财产份额应包括退伙人的出资以及退伙人应获得的盈利。如何退还退伙人的财产份额，可由合伙协议约定或者全体合伙人决定，向合法继承人或退伙人退还货币，也可退还实物。

3. 退伙人对其退伙前已发生的合伙企业债务，与其他合伙人承担连带责任

合伙人退伙时，如果合伙企业的财产大于合伙企业债务，合伙企业则应向合法继承人、退伙人退还退伙人在合伙企业中的财产份额。合伙人退伙时，如果合伙企业的财产少于合伙企业债务，则应按合伙协议约定的比例分担亏损；合伙协议未约定利润分配和亏损分担比例的，则应与其他合伙人平均分担亏损。

入伙、退伙都会导致合伙企业合伙人数的变化。合伙人的变化意味着合伙企业登记者

项的变更，合伙企业应申请变更登记。合伙企业应于变更事由发生之日起 15 日内，向原企业登记机关申请变更登记。如果因退伙导致合伙企业终止的，应依法对合伙企业的财产进行清理、清算，然后，向原企业登记机关申请注销登记。

（四）合伙企业的解散

合伙企业的解散是指合伙企业因某种法律事实的发生而使其民事主体资格归于消灭的行为。合伙企业在发生下列情形之一时应当解散：

合伙协议约定的经营期限届满，合伙人不愿意继续经营的；

合伙协议约定的解散事由出现；

全体合伙人决定解散；

合伙人已不具备法定人数；

合伙协议约定的合伙目的已经实现或者无法实现；

被依法吊销营业执照；

法律、行政法规规定的合伙企业解散的其他原因。

（五）合伙企业的清算

所谓清算，是指对宣布解散的合伙企业的财产进行清理，收回债权，清偿债务，并最后分配所剩财产和分担债务的行为。合伙企业从宣布解散到最终消灭，都需要一个清算过程。《合伙企业法》规定了合伙企业的清算内容。

1. 清算人的确定

合伙企业解散，清算人由全体合伙人担任；不能由全体合伙人担任的，经全体合伙人过半数同意，可以自合伙企业解散后 15 日内指定一名或数名合伙人，或者委托第三人担任清算人。15 日内未确定清算人的，合伙人或者其他利害关系人可以申请人民法院指定清算人。

2. 清算人的职责

清算人在清算期间执行下列事务：

清理合伙企业财产，分别编制资产负债表和财产清单；

处理与清算有关的合伙企业未了结的事务；

缴清合伙企业所欠税款；

清理债权、债务；

处理合伙企业清偿债务后的剩余财产；

代表合伙企业参与民事诉讼活动。清算人在清算中具有法律禁止的行为，应当依法予以法律制裁。

3. 财产分配

合伙企业财产在支付清算费用后，按下列顺序分配：合伙企业所欠招用的职工工资和劳动保险费用—合伙企业所欠税款—合伙企业的债务—返还合伙人的出资。合伙企业财产按上述顺序清偿后仍有剩余的，由各合伙人按照合伙协议规定的比例分配；合伙协议未规定比例的，由各合伙人平均分配。

4. 合伙债务的负担

合伙企业清算时，其全部财产不足清偿其债务的，其不足的部分由各合伙人按照合伙协议约定的比例，用其在合伙企业以外的财产承担清偿责任；合伙协议未约定的，由各合

伙人用其在合伙企业以外的财产平均分担清偿责任；合伙人由于承担连带责任，所清偿数额超过其应承担的数额时，有权向其他合伙人追偿。

特别需要注意的是，合伙企业解散后，原合伙人对合伙企业存续期间的债务仍当承担连带责任，但债权人在5年内未向债务人提出偿债请求的，该责任消灭。

5. 合伙企业注销登记

合伙企业的注销登记，是合伙企业消灭其主体资格的法定程序。合伙企业清算结束后，清算人应当编制清算报告，经全体合伙人签字、盖章后，在15日内报送给企业登记机关，办理合伙企业的注销登记。

(六) 违反《合伙企业法》的法律责任

违反规定，提交虚假文件或者采取其他欺骗手段，取得企业登记的，责令改正，可处以5000元以下的罚款；情节严重的，撤销企业登记。

违反规定，在合伙企业名称中使用“有限”或者“有限责任”字样的，责令限期改正，可处以2000元以下的罚款。合伙企业登记事务必须变更时，未按照规定办理有关变更登记的，责令限期登记；逾期不登记的，处以2000元以下的罚款。

合伙人执行合伙企业事务时，将应当归合伙企业的利益据为己有的，或者采取其他手段侵占合伙企业财产的，责令将该利益和财产退还合伙企业；给合伙企业或者其他合伙人造成损失的，依法承担赔偿责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

合伙人对法律规定或者合伙协议约定必须经全体合伙人同意始得执行的事务，擅自处理，给合伙企业或者其他合伙人造成损失的，依法承担赔偿责任。

不具有事务执行权的合伙人，擅自执行合伙企业的事务，给合伙企业或者其他合伙人造成损失的，依法承担赔偿责任。

合伙人违反规定，从事与本合伙企业相竞争的业务或者与本合伙企业进行交易，给合伙企业或者合伙人造成损失的，依法承担赔偿责任。

合伙企业招用的职工利用职务上的便利，将合伙企业财物非法占为己有或者挪用合伙企业资金归个人使用的，依法承担民事责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

清算人未依照规定向企业登记机关报送清算报告，或者报送清算报告隐瞒重要事实，或者有重大遗漏的，责令改正。

合伙人担任清算人在执行清算事务时，谋取非法收入或者侵占合伙企业财产的，责令将该收入和侵占的财产退还合伙企业；构成犯罪的，依法追究刑事责任。合伙人委托的清算人有前款行为的，责令将该收入和侵占的财产退还合伙企业，并依法承担赔偿责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

清算人违反规定，隐匿、转移合伙企业财产，对资产负债表或者财产清单做虚伪记载，或者在未清偿债务前分配企业财产的，责令改正；损害债权人利益的，依法承担赔偿责任；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

1 有关行政管理机关及其工作人员违反规定，滥用职权、徇私舞弊、收受贿赂、侵害合伙企业合法权益的，依法给予行政处分；构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第四节 公司的性质及其设立

一、公司概述

(一) 公司的概念

法律意义上的公司，通常是指依法定条件和程序设立、以营利为目的的社团法人。《中华人民共和国公司法》规定：“本法所称公司，是指依据本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。”在社会主义市场经济条件下，我国规范化的公司应包括四个要素，即依法设立、以营利为目的、以股东投资行为为设立基础、是独立的企业法人。

(二) 公司的分类

依照不同标准，对公司可作如下分类：

依据公司股东对公司债务承担责任的形式，可以将公司分为无限公司、有限责任公司、两合公司和股份有限公司。

依据公司对外信用基础，可将公司分为人合公司、资合公司和人合兼资合公司。

依据公司组织管辖关系，分为总公司和分公司。

依据公司间的控制与依附关系，分为母公司和子公司。

依据公司的国籍不同，分为本国公司和外国公司。

二、有限责任公司

(一) 有限责任公司的概念

有限责任公司是指由一定人数的股东组建的，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司债务承担责任的企业法人。

(二) 有限责任公司的特征

全部资本不分为等额股份。公司股东以其出资额为限对公司负责，不直接对公司债权人负责，公司以其全部资产为限对公司债务负责。这是有限责任公司和无限责任公司的根本区别。

股东人数受法律限制。有限责任公司由2个以上50个以下股东共同出资设立；国家授权投资的机构或部门，可单独投资设立国有独资公司。

有限责任公司不能公开募集资本，不能向社会发行股票。

有限责任公司的股东在转让其出资时，特别是向股东以外的人转让出资时，受到法律和公司章程的限制。股东之间可以转让其全部或部分出资。股东向股东以外的人转让出资，必须经全体股东过半数同意。

有限责任公司的设立程序和组织机构的设置简便灵活。

有限责任公司的财务状况和经营状况无须公开。

(三) 设立有限责任公司的条件

股东符合法定人数。除国有独资公司外，有限责任公司股东应是2个以上50个以下。

股东出资达到法定资本最低限额。为了防止滥设公司，保障社会经济秩序的稳定，

《公司法》规定了有限责任公司的注册资本最低限额：以生产经营或商品批发为主的公司不少于人民币 50 万元；以商品零售为主的公司不少于人民币 30 万元；技术开发、咨询服务性公司不少于人民币 10 万元。但法律、法规规定的特定行业有限责任公司注册资本最低限额有高出上述规定的，从其规定。

股东共同制定章程。有限责任公司章程是公司股东依法订立的规定公司组织和活动原则、经营管理方法等重大事项的文件，是公司的行为准则，也是确定股东权利义务的依据。

有公司名称和符合有限责任公司要求的组织机构。有限责任公司的名称应当符合国家有关规定，并在公司名称中标明“有限责任公司”字样。

有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。生产经营场所可以是公司的住所，也可以是其他经营地。生产经营条件是指与公司经营范围相适应的条件。这些是公司从事经营活动的物质基础。

（四）有限责任公司设立的程序

1. 订立章程

股东共同制定章程，既是有限责任公司的设立条件，又是其设立程序的首要环节。有限责任公司章程应当载明公司名称和住所、公司经营范围、公司注册资本、股东的姓名或者名称、股东的权利和义务、股东的出资方式 and 出资额、股东转让出资的条件、公司的机构及其产生办法、公司的法定代表人、公司解散事由与清算办法和股东认为需要规定的其他事项等。

2. 缴纳出资

由于有限责任公司不得向社会公众公开招股，公司资本必须在设立过程中由全体股东予以认缴。股东应当足额缴纳公司章程规定的各自所认缴的出资额。股东可以以货币出资，也可以以实物、工业产权、非专利技术和土地使用权作价出资，但工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过公司注册资本总额的 20%，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。股东足额缴纳其认缴的全部出资后，必须经法定验资机构验资并出具证明。

3. 申请审批

法律、行政法规规定设立有限责任公司，属于特殊行业和经营项目、需要在登记之前报经审批的，必须依法经有关行政管理机关批准。例如药品、食品、烟草生产经营公司等。如果不属于国家规定必须经过审批的特殊行业和经营项目的有限责任公司，其设立不需要经过这一程序，只要符合法定条件，可以直接申请公司登记。

4. 申请设立登记

股东的全部出资经法定验资机构验资后，由全体股东指定的代表或共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记，提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。公司登记机关对符合规定条件的，予以登记，发给营业执照；对不符合规定条件的，不予登记。公司营业执照签发的日期，为有限责任公司的成立日期。

设立有限责任公司的同时设立分公司的，应当就所设分公司向公司登记机关申请登记，领取营业执照。若公司成立后设立分公司，应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记，领取营业执照。

（五）有限责任公司的组织机构

股东会。有限责任公司的股东会由全体股东组成，是公司的最高权力机构，有权对公司的重大事项做出决议。

董事会。有限责任公司一般应设立董事会，其成员为3至13人。董事会由股东会选举产生，作为公司的经营决策和业务执行机构，负责执行股东会的决议。董事长是公司的法定代表人。股东人数较少和规模较小的有限责任公司，可设1名执行董事，不设董事会。执行董事为公司的法定代表人。

监事会。监事会是公司经营活动的监督机构。经营规模较大的有限责任公司，设立监事会，其成员不得少于3人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成。股东代表由股东会选举产生，职工代表由公司职工民主选举产生。股东人数较少和规模较小的有限责任公司，可设1至2名监事。

经理。有限责任公司的经理是负责公司日常经营管理的工作机构。经理由董事会聘任，对董事会负责，依法行使职权。

三、股份有限公司

（一）股份有限公司的概念

股份有限公司是全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对债务承担责任的企业法人。

（二）股份有限公司的特征

股份有限公司是典型的企业法人，具有完备的组织机构与完全独立的财产，并独立承担法律责任。

股份有限公司的资本划分为等额股份。股份是构成全部资本的计量单位，股东权利的大小以持有股份的多少为依据。

股东人数必须达到法定的人数，且没有上限。

股份有限公司是典型的资合公司。股份有限公司的信用基础在于其资本，而不在于股东个人，股东只能以财产出资，而不能以劳务或信用出资。

股份有限公司可以向社会公开募集股份，股份可以自由转让。

股份有限公司应当向社会公开其主要经营状况。

股份有限公司的设立程序较为复杂。

（三）股份有限公司的设立条件

发起人符合法定人数。发起人至少应为5人，其中须有过半数以上在中国境内有住所；国有企业改建为股份有限公司的，发起人可少于5人，但应当采取募集设立方式。

发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额。股份有限公司注册资本的最低限额为1 000万元人民币，在公司存续期间，公司资本不得随意更改，如需增减，必须严格按法定程序进行。

股份发行、筹办事项符合法律规定。

发起人制订公司章程，并经创立大会通过。

有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构。

有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

(四) 股份有限公司的设立程序

1. 设立筹备

发起人应为申请设立股份有限公司做必要的筹备工作，主要包括：

发起人在协商一致的基础上签订设立公司的协议，草拟公司章程，制作设立申请书、可行性研究报告、招股说明书等重要报批文件；

原国有企业能组为公司的，应对原国有企业的债权债务进行清理，委托具有法定资格的资产评估机构和验资机构进行资产评估验资，界定原国有企业的净财产权。

2. 设立申请和审批

发起人完成股份有限公司的设立筹备工作后，可共同委托一个发起人办理设立公司的申请手续。被委托人应当向国务院授权部门或省级人民政府提交设立公司的协议书、申请书、可行性研究报告、公司章程草案、资产评估报告等重要报批文件，由国务院授权部门或省级政府审查确定是否批准。

3. 筹集资本

设立股份有限公司，可以采取发起设立和募集设立两种设立方式。

发起设立是指发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司的方式。以发起设立方式设立股份有限公司的，发起人以书面形式订足公司章程规定发行的股份后，应即缴纳全部股款。以实物、工业产权、非专利技术或土地使用权作价出资的，应当依法办理产权转移手续。

募集设立是指发起人只认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而设立公司的方式。以募集设立方式设立股份有限公司的，发起人认购的股份不得少于公司股份总数的35%，其余股份应当向社会公开募集。发起人向社会公开募集股份时，必须向国务院证券管理部门递交募股申请，经批准后，必须公告招股说明书，并制作认股书。

4. 选举公司组织机构或者召开创立大会

以发起设立方式设立股份有限公司的，发起人交付全部出资后，应当选举董事会和监事会，形成公司组织机构。

以募集设立方式设立股份有限公司的，在公司发行股份的股款缴足后，发起人应当在30日内主持召开公司创立大会，创立大会由认股人组成。发起人应当在创立大会召开前15日将会议日期通知各认股人或予以公告。创立大会应有代表股份总数1/2以上的认股人出席，方可举行。

5. 申请设立登记

以发起设立方式设立股份有限公司的，在公司组织机构选举产生后，由董事会向公司登记机关报送设立公司的批准文件、公司章程、验资证明等文件，申请设立登记。

以募集设立方式设立股份有限公司的，董事会应于创立大会结束后日内向公司登记机关申请设立登记。公司登记机关自接到股份有限公司登记申请之日起30日内作出是否登记的决定。对符合《公司法》规定条件的，予以登记，发给公司营业执照；对不符合《公司法》规定条件的，不予登记。公司营业执照签发日期为公司成立日期。公司成立后，应当进行公告。

四、股份有限公司的组织机构

股东大会。股份有限公司由股东组成股东大会，股东大会是公司的权力机构，有权决定公司的一切重大事宜。

董事会。股份有限公司的董事会是公司的经营决策和业务执行机构。股份有限公司应当设立董事会，其成员为 5 人至 19 人，董事由股东大会选举产生。董事任期由公司章程规定，但每届任期不超过 3 年，可以连选连任。董事在任期届满前，股东大会不得无故解除其职务。董事会设董事长 1 人，可以设副董事长 1 至 2 人。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长为公司的法定代表人。副董事长协助董事长工作。

经理。股份有限公司经理由董事会聘任或解聘，向董事会负责，主持公司日常经营管理工作。

监事会。股份有限公司应当设监事会，其成员不得少于 3 人。监事会是股份有限公司经营管理活动的监督机构。监事会由股东代表和适当比例的职工代表组成，具体比例由公司章程规定。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

第五节 创业企业的形式选择

大学生在创办企业时，首先应考虑的是开办什么样的企业，这样的企业在法律上具有何种地位，并根据自己的情况选择合适的企业类型。

对大学生创业者来说，究竟哪一种企业更合适，除了要考虑即将进入的行业和具体的创业方案，还应注意一些法律上的技术问题。例如，一些企业在经营过程中可能需要更换企业形式，但从一种形式转换到另一种形式并不容易，甚至是不允许的，因此，明确从哪里开始、到哪里结束是很重要的。又如，企业的性质影响税收，并且如果企业出现债务，不同的企业形式会对业主的负债程度产生不同的影响。从原则上说，独资企业和合伙企业不必上缴企业所得税，只需由业主或合伙人上缴个人所得税。不过在具体规定和实际执行过程中，税收问题是很复杂的。例如目前国内个人独资企业是双重纳税的，即要缴纳个人所得税，也要缴企业所得税。当然，税收方面还会有各种优惠政策和地方规定，最好向当地有关机构详细询问。

通常，大学生创业者可以按表 4-1 来分析和选择创业企业形式。

表 4-1

	个人独资企业	合伙企业	有限责任公司	股份有限公司
所有权	个人	两个或两个以上的合伙人	股东，2~50 人	股东，人数无上限，发起人 5 人以上
所有者责任	个人担负无限责任	每个合伙人都对企业负有无限责任	股东以出资额为限承担有限责任	股东以所持股份为限承担有限责任

续表 4-1

	个人独资企业	合伙企业	有限责任公司	股份有限公司
开业基本要求	注册费	合伙人协议、注册费	公司章程及 10 ~ 50 万元注册资本	公司章程及 1 000 万元以上注册资本
权益转让	业主可自由转让和买卖企业的任何部分	需所有合伙人同意方可	须经各股东一致书面同意方可	股东可通过自由买卖股权而实现权益转让
筹资	贷款或业主增加投资	贷款或由合伙人追加投资, 均须对合伙协议进行修改	贷款、发放债券等, 但不得向社会公开募集股份或发行股票	贷款, 或发行股票、债券等
管理控制	业主作所有的决策	每个合伙人都有平等的控制权和大部分治理权	董事会权限较大, 通常由股东兼任董事, 公司的决策权基本掌握在股东手里, 所有权和经营权分离程度较低	长期决策由董事会决定, 日常管理控制由公司的管理层完成, 股东与管理者之间是委托与代理关系, 所有权与经营权分离程度较高
利润分配与损失承担	业主获得全部利润, 承担所有损失	取决于合伙协议和合伙人的出资	按董事会制订的利润分配方案共享利润, 通常按出资比例分红; 损失通过留存利润或财务手段进行弥补	股东通过分红共享利润, 损失通过留存利润或财务手段进行弥补

一般来说, 个人独资企业虽然经营灵活、决策迅速, 对市场的反应很快, 但资金来源受限, 规模较小, 长期发展相对缓慢, 特别是对有高速增长潜力的创业机会来说, 个人独资企业的形式并不合适; 合伙企业是建立在“人和”基础上的, 决策效率可能会受影响, 一旦合伙人之间发生严重分歧, 会对企业带来严重影响, 甚至导致企业终结。目前, 采用合伙制的主要是律师事务所、会计师事务所、投资银行等类型的企业; 股份有限公司设立的门槛较高, 管理控制复杂, 一般不适合初创企业; 有限责任公司则是目前创业企业最主要的形式。

第五章 公司管理

第一节 战略管理

一、战略管理概述

(一) 战略管理的概念

战略管理可以从广义和狭义两个方面来理解。广义的战略管理是指运用战略对整个企业进行的管理；狭义的战略管理是指对企业战略的制定、实施和控制进行管理。

狭义的战略管理包括：战略制定、战略实施和战略控制三部分。战略制定是指如何组织力量，按必要的程序和方法把战略制定出来；战略实施则是指如何通过组织系统把战略贯彻下去，并变为全体职工的行动；战略控制主要是如何评估战略实施中的成果，从而促使职工正确地贯彻既定战略，或者根据实际情况及时修改战略计划。

企业经营战略的制定，是一个相当复杂的过程。如果企业不能对战略制定的所有工作进行科学的有序的管理，企业就难以及时有效地制定出正确的经营策略。

(二) 战略管理的任务

战略管理过程，主要是指战略制定和战略实施的过程，主要包括五项相互联系的管理任务。

提出公司的战略展望，指明公司的未来业务和公司前进的目的地，从而为公司提出一个长期的发展方向，清晰地描绘公司将竭尽全力所要进入的事业，使整个组织对一切行动有一种目标感。

建立目标体系，将公司的战略展望转换成公司要达到的具体业绩标准。

制定战略、达到期望的效果。

高效、有效地实施和执行选择的公司战略。

评价公司的经营业绩，采取完整性措施，参照实际的经营事实、变化的经营环境、新的思维和新的机会，调整公司的战略展望、公司的长期发展方向、公司的目标体系、公司的战略以及公司战略的执行。

(三) 战略管理的特征

企业战略管理是指企业为了适应未来环境的变化，寻求长期生存和稳定发展而制订的总体性和长远性的谋划。企业战略管理的特征如下：

全局性，经营战略具有全局性的特征。它指以企业全局为研究对象，来确定企业的总体目标，规定企业的总体行动，追求企业的总体效果。

战略管理必须以企业全局为对象，根据企业总体发展的需要而规定企业的总体行动，从全局出发去实现对局部的指导，使局部得到最优的结果，保证全局目标的实现。

长远性，指企业战略的着眼点是企业的未来而不是现在，是为了谋求企业的长远利益而不是眼前利益。

纲领性，指经营战略所确定的战略目标和方向是一种原则性和总体性的规定，是对企业未来的一种粗线条设计，是对企业未来成败的总体谋划，而不是纠缠于现实的细枝末节。

抗争性，指企业在竞争中为战胜竞争对手，迎接环境的挑战而制订的一整套行动方案。

风险性，指战略考虑企业的未来而未来具有不确定性，因而战略必然具有风险性。

(四) 经营思想

企业的经营思想也称为企业的经营哲学，是指企业在经营活动中对发生的各种关系的认识和态度的总和，是企业从事生产经营活动的基本指导思想，它是由一系列观念所组成的。企业对某一关系的认识和态度，就是某一方面的经营观念。企业无论是否已经认识到、自觉或不自觉，客观上都存在着自己的经营思想。

企业的经营思想的内容是相当广泛的，因为企业在经营过程中需要处理的关系涉及到方方面面，对某一方面的认识和态度，就是某一方面的经营观念。这一系列观念的总和就是企业的经营思想。由于人们对企业经营中的主要关系的认识存在差异性，因此，对企业经营思想的主要内容的认识也存在区别。以下介绍一些基本观念，但并不排除其他观念在一定条件下的重要性，也不排除其他的一些观念是下列观念的派生观念。

1. 市场观念

市场观念是企业处理自身与顾客关系之间的关系的的经营思想。顾客需求是企业经营活动的出发点和归宿，是企业的生存发展之源。企业生产什么、生产多少、什么时候生产以及生产的产品以什么方式去满足顾客的基本需求是市场观念的基本内涵。

2. 竞争观念

竞争观念是企业处理自身与竞争对手之间的关系的的经营思想。市场竞争是在市场经济的条件下，各企业之间为争夺更有利的生产经营地位，从而获得更多的经济利益的斗争。市场竞争具有客观性、排他性、风险性和公平性。企业对这方面的认识和态度，反映出企业竞争观念的表现方式和强度。

3. 效益观念

效益观念是企业处理自身投入与产出之间的关系的的经营思想。企业可视为一个资源转换器，以一定的资源投入，经过内部的转移技术，转换出社会和市场所需要的产品。经济效益是产出和投入之比，这个比率越大，经济效益就越高。效益观念的本质就是以较少的投入（资金、人、财、物）带来较大的产出（产量、销售收入和利润）。因此，企业的效益观念涉及到处理好投入、转化和产出的综合平衡，生产出适销对路的产品。

4. 创新观念

创新观念是企业处理现状和变革之间的关系的的经营思想。创新是企业家抓住市场的潜在机会，对经营要素、经营条件和经营组织的重新组合，以建立效能更强、效率更高的新的经营体系的变革过程。企业的创新观念主要体现在以下三个方面：一是技术创新，包括新产品开发、老产品的改造、新技术和新工艺的采用以及新资源的利用；二是市场创新，即向新市场的开拓；三是组织创新，包括变革原有的组织形式，建立新的经营组织。变革是有风险的，然而不变革也是有风险的。对两种风险的认识和态度是创新观念的本质。

5. 长远观念

长远观念是企业处理自身近期利益与长远发展关系的经营思想。近期利益和长远发展是一对矛盾统一体，商品生产的特点是扩大再生产，然而投资者和职工当前的利益又不能不考虑。企业领导者如何兼顾这对矛盾，是长远观念的核心。

6. 社会观念（生态观念）

社会观念是企业处理自身发展之间的关系的经营思想。现代企业越来越感到社会责任的重要性。企业之所以能存在，就在于能对社会做出某些贡献。除了生产适销对路的产品外，企业还对国家、生态环境、文化教育事业、社区发展、就业、职工福利和个人发展负有责任。社会观念的本质，就是谋求企业与社会共同发展。企业的发展为社会做出了贡献，社会的发展又为企业的发展创造了一个良好的外部环境，所以也称为生态平衡观念。推而广之，生态观念是指企业与所有利益相关者互惠互利，共同发展的观念。

7. 民主观念

民主观念是企业领导在决策时处理与下属以及职工关系的经营思想。决策是企业经营的核心问题，现代企业的经营决策要科学化、民主化。企业的广大职工中蕴藏着丰富巨大的想像力和创造力，企业领导者如何把这种想像力和创造力激发出来，予以加工提炼，是民主观念的核心。

（五）企业宗旨

企业宗旨是关于企业存在的目的或对社会发展的某一方面应做出的贡献的陈述，有时也称为企业使命。

企业宗旨不仅陈述了企业未来的任务，而且要阐明为什么要完成这个任务以及完成任务的行为规范是什么。因此，企业的宗旨陈述应该包括以下基本内容：

企业形成和存在的基本目的。这一内容提出了企业的价值观念，以及企业的基本社会责任和期望在某方面对社会的贡献。

为实现根本目的所应从事的经营活动的范围。这一内容规定着企业在战略期的生产范围和市场范围。

企业在经营活动中的基本行为规则和原则。这一内容阐明了企业的经营思想。经营思想的陈述，往往反映在企业的经营方针中。

二、企业外部环境分析

（一）宏观环境分析

企业要进行项目投资，必须摸清自己和该项目所处的宏观环境。如果没有良好的宏观环境，企业的投资将会陷入种种困境。

1. 经济环境

经济环境的覆盖非常广泛，它对企业运营的影响通常要比其他方的环境思想束缚更加有力。属于此项的因素主要有国民经济状况、利息率、通货膨胀率、汇率等。

2. 社会人文环境

近年来，社会环境方面的变化日趋增加，这些变化打破了传统习惯，使人们重新审视自己的信仰、追求及生活方式，影响着人们对穿着款式、消费倾向、业余爱好，以及对产品与服务的需求，从而使企业运营面临着严峻的挑战。

3. 政策环境

法律是政府用来管理企业运营的一种手段，其作用是双重的：一方面它们对企业的行为有着种种限制；另一方面它们也保护着企业的合理竞争与正当权益。因此，这是企业投资时必须考虑的一个重要因素。此外，政府制定的各种法令、政策，以及其他一些旨在保护消费者、保护环境、调整产业结构、引导投资方向等的措施，也会对各行各业产生影响。当然，这部分分析要针对行业的具体情况而定。

4. 科技环境

企业的投资在很大程度上受到科学技术方面因素的影响。科技因素对企业投资的影响是双重的，一方面它可能给某些企业带来机遇；另一方面，科技因素会导致社会需求结构发生变化，从而给某些企业甚至整个行业带来威胁。

(二) 行业环境分析

企业对所投资的行业环境——主要是行业竞争因素进行分析是绝对必要的。因为，对所涉足的投资领域进行充分的行业分析后才能“知己知彼”，使企业立于不败之地。

1. 新进入者的威胁

如果新进入者的威胁是很大的，那么该行业的吸引力就会逐渐减少。因为在通常情况下，新进入者会增加市场的竞争激烈程度，并减少总体收益水平。

2. 行业当前的竞争状况

以主要参与者之间的竞争为特征的行业，显然没有那些在一般程度上竞争的行业更具吸引力。通常，行业的高度竞争会导致市场营销费用的上升、价格战、员工的争夺和其他相关的一些问题。这样的行为会导致消费者和竞争者的利益减少。

3. 来自替代品的压力

替代品是指能满足相同需求的其他类型的产品。一个行业产品的替代品的数量越多，该行业的吸引力就越小。相反，那些提供相对专有的产品或服务的行业则有更大的吸引力。由于几乎所有的行业都存在替代品的可能性，所以是不是存在替代品并不能看作是某个行业是否具有吸引力的决定性特征。但是，只有那些具有小范围替代品的行业才能获得较高额的收益率。

4. 行业容量（或生产能力）

行业竞争结构的最后一个特征是指这一行业的供求状况。长期存在剩余生产能力并不是行业长期获利的一个好标志。一个行业健康发展的关键标志之一，就是看它是否以一种稳定的趋势，在接近其生产能力水平的状况下运转。

(三) 竞争对手分析

一个完备的企业战略，必须建立在认真分析竞争对手的基础上。对竞争对手的分析是全面的。当把竞争对手作为一个战略环境因素对待时，主要分析其对企业市场份额、财务状况、管理水平、产品质量、员工素质、用户信誉等多方面构成的影响。其中，又以财务状况和产品质量等方面的影响为大，因为这两方面对企业竞争力产生的影响是相对较大的。如果最后评定的综合实力与主要对手接近，则宜寻找新的增长点，如开发新产品、开拓新市场，否则难以发挥自身在竞争中的优势。

三、企业内部环境分析

(一) 企业的组织结构环境分析

企业组织结构环境是指企业管理系统和操作系统的具体组合形式。它通常包括管理职能部门的设置及人员的配备、职能部门的权限分工与合作方式、操作层的责权利关系、正式组织与非正式组织的联贯渠道等内容。

企业组织结构环境对战略管理有直接的影响。一个上下关系协调的企业，可以在战略的制定、实施考核中，较好地适应外部环境的变化，从而对战略进行及时的调整。一个中层管理班子知识结构、技能结构、年龄结构合理的企业，可以保证高层领导者最大限度地精力放在战略管理上。企业的营销能力较强，则可以为开发新产品、新市场的战略提供强有力的支持。

(二) 企业的文化环境分析

企业文化是企业在发展过程中形成的各种价值观、行为规范、管理理念等诸要素的总称。在企业战略管理中分析企业文化环境，就是要弄清企业文化对战略管理的促进作用和制约作用。企业战略管理总是在特定的文化背景下完成的。企业管理人员和员工的行为会受到企业文化的极大影响。因此，若对企业文化环境因素重视不够、处理不当，则会对企业的战略管理产生不利影响。

(三) 企业的资源环境分析

企业的资源包括企业的人力、物力、财力资源，以及与此相关的技术资源、管理资源等。从某种意义上讲，战略管理的核心问题就是要在特定的社会宏观环境、行业环境下，在与对手的竞争中，寻找有效利用资源、发挥自身优势、克服自身弱点的市场位置。企业战略管理的过程是一个发现资源、配置资源的过程。

四、战略控制

(一) 战略控制的目的与任务

战略控制，一般是指将预定的目标同反馈回来的实践结果进行比较，检测偏差程度，评价其是否符合原定目标和要求，发现问题及时采取处理措施。一个企业对其战略活动的控制是一个调节过程。具体地说，战略控制就是通过保持企业系统稳定地进行，借以实现企业战略目标的不断调节的过程。

战略控制之所以必要，是因为在战略实施过程中会出现一些问题，一般是由于战略方案不周全，或者环境发生与原来预测不同的变化而引起的。因此，战略控制的目的主要有两个方面，一是为了保证战略方案的正确实施；二是为了检验、修订、优化原订战略方案。

(二) 战略控制的基本原则

领导与战略相适应。企业的主要领导人必须负责研究、执行战略。

组织与战略相适应。战略要有合适的组织结构相配。

执行计划与战略相适应。战略必须有起作用的行动计划支持。

资源分配与战略相适应。资源分配必须支持战略目标的实现。

企业文化与战略相适应。企业文化，特别是企业高层管理人员的心理必须与执行战

略相适应。

战略具有可行性。

企业要有战略控制的预警系统。

严格执行完整的奖惩制度。企业对成功的执行者必须给予奖励。

(三) 战略控制的主要类型

回避控制问题。具体的手段有：高效自动化、管理集中化、风险共担、转移或放弃某些经营活动。

具体活动的控制。它是保证企业职工能够按照企业的预期进行活动的一种控制手段。其具体做法主要有三种方式：行为限制、工作责任制、事前审查。

绩效控制。它是以企业的绩效为中心，通过绩效责任制来达到有效的控制。

人员控制系统。它是根据所涉人员对企业作出的贡献大小而实施的控制。此外，人员控制系统还可以为某些人员提供一定的帮助。

第二节 组织工作

一、组织的一般理论

(一) 组织的概念及任务

组织是指建立生产经营活动功能实体的一系列的活动。

企业组织工作，就是根据企业生产经营需要及内外环境，建立企业内部管理体制，规定企业成员间正式的社会关系，以便有效达成企业目标的一系列的活动。

组织的任务就是要建立有效的经营体制，包括建立所有者机构、高层领导机构，以及完成各项具体任务的职能机构，以解决实体的问题；还要规定产权关系、领导关系、指挥关系、横向协作关系，解决“制”的问题。

(二) 企业组织的基本要求

企业组织必须明确其出发点，必须有明确的质量评判尺度。包括：

企业组织的功能要求；

企业组织的效率要求；

企业组织的稳定性和适应性要求；

企业组织的激励性要求；

企业组织的协调性要求。

以上对企业组织的五项基本要求中，功能和效率是最终要求，稳定性及适应性是功能和效率在时间特性方面的要求，激励性及协调性则是保证功能、效率的基础性要求。

(三) 企业组织工作的程序和内容

企业组织是一项管理活动，它必须按照其自身的基本要求，完成一系列工作，最终建立起具有实现预定目标、功能的社会有机体。企业组织工作的内容主要包括以下八项，它们构成前后衔接的关系。

了解企业的环境、战略、目标和任务；

将集体任务加以分解，分配给不同部门和个人；

部门化及定编；
选择企业组织总体模式；
规定协作程序、责任和权利；
建立信息沟通网络；
建立组织运行的纪律和制度；
建设组织文化。

二、组织设计

（一）组织设计的基本内容

企业组织设计有两项基本要求，即分工和协作。分工主要取决于工作性质和技术体系，它使企业的总体任务按照一定的要求进行分解。协调涉及控制和信息沟通，使分解的任务能有效地完成总体的目标。

组织设计的基本内容包括两个方面：一是企业结构设计或对现有组织结构进行再设计；二是保证企业组织结构正常运行所需管理制度和方法的设计，诸如组织结构运行中的横向协调、管理规范、部门和个人的绩效评价、控制制度和激励制度、人员配置和培训等。

（二）组织结构的特征因素

组织结构的特征因素就是描述一个组织结构的各方面特征的标志或参数。它反映了企业组织结构的基本情况。主要特征因素有：管理层次和管理幅度、专业化程度、地区分布、分工形式、关键职能、集权程度、规范化程度、制度化程度、职业化程度、人员结构等。

（三）组织结构的权变因素

企业组织结构内部特征与外部条件和环境有关，这就是组织结构的权变因素。正确地掌握这些权变因素，是科学地进行组织设计的前提。影响组织结构设计的主要因素有以下几个方面：

企业环境。一是环境的复杂性；二是环境的稳定性。企业的环境因素越是复杂多变，组织设计就越要强调适应性，采取多种的组织对策来消除外部环境对企业的不利影响，其中包括增加组织结构的柔性。例如：领导关系不太明确，常有变动；分工不明显，任务和权责关系常常调整；规范化地规章、程序较少；决策权限下授，主要靠横向沟通等。

一般来说，在市场竞争愈来愈激烈的今天，企业的组织结构应力求粗而短，以便使信息渠道增多且加快信息传递速度，建立起企业快速反应机制。这也就是所谓的组织结构扁平化。

企业战略。企业组织结构是实现企业经营战略的重要工具。不同的战略要求不同的组织结构。如实行单一经营战略，则组织形式可能采用职能制。如实行多种经营战略，则可能采用事业部制等。

企业技术。这里讲的技术，不仅包括设备、生产工艺，而且包括了职工的技术知识和技能。这种知识和技能，不仅指生产技术方面，也包括管理业务的知识技能，其中，信息技术对企业组织结构的影响是最明显的。

人员素质。包括员工的价值观念、工作态度、行为风格、业务知识、管理技能、工作经验以及年龄结构等，影响到集权程度、分工形式、人员定编等方面。

企业规模。这是影响组织设计的一个基本因素，几乎对所有的结构特征因素都有影响，特别影响到专业化程度（即部门设置的多少）、管理层次、集权程度、规范化程度、制度化程度以及人员结构等因素。

企业生命周期。就是企业处于创业、成长和发展的不同阶段，企业组织结构面临不同的主要矛盾和问题，因而组织设计的主要任务也就不同。

（四）组织设计的程序

确定组织设计的基本方法和原则。

进行职能分析和职能设计，包括进行初步的管理流程的总体设计。

设计组织结构的框架，即设计承担管理职能和业务的各个管理层次、部门、岗位及其权责，这是组织设计的主要工作。

联系方式的设计，即设计上下管理层之间，左右管理部门之间的协调方式和控制手段。

管理规范的设计，在前两步设计的基础上，进一步确定各管理业务的管理工作程序、管理工作应达到的要求（管理工作标准）和管理人员应采用的管理方法等。

人员配备和训练，一般来说，组织结构设计时先暂不考虑现有人员的情况。

各类运行制度的设计，包括管理部门和管理人员的绩效评价和考核制度，以及管理人员的激励制度。

反馈和修正。组织设计是个动态过程，对不完善的地方或出现新的情况进行修改。

（五）组织设计的指导原则

任务目标原则。组织设计与企业任务、目标是手段和目的的关系。企业的任务、目标既是企业组织设计的出发点，也是企业组织设计的归宿点，即衡量企业组织设计是否合理的最终标准。

人事与组织相互协调的原则。要求人事为组织服务，组织应考虑人事基础。职务设计要兼顾组织需要及个人需要和人员来源；坚持因事设职，但在特殊情况下亦可因人设职。

适度分工、强化协作原则。凡事关企业全面的决定权，必须集中在高层，统一筹划；一般管理权应尽可能下放，但某一层次如不能承担相应责任时，则应将责任和权利上移；实行一级管一级。

统一指挥和权利制衡原则。贯彻这一原则要做到：正确处理直线经理与职能经理的关系；在同一管理层次中，必须明确主辅关系，不能因分工而形成几个权利的统一，同时，在市场组织中必须形成权利制衡机制。

精简及有效跨度原则。

稳定性与适应性相结合原则。

执行与监督分设原则。

（六）现代扁平化组织结构理论

精简中层，使组织扁平化将成为一种潮流。现代扁平化组织结构理论强调：

系统。企业在分工基础上，应当更强调系统。一个企业组织是一个许多相互作用的部分组成的开放系统，管理人员应用系统方法就可以阐明系统目标，确定评价系统工作成绩的标准，并把企业同各种环境系统更好地联系起来。

减少中间层。组织不良最常见的病症，也就是最严重的病症，便是管理层次太多。组织结构上一项基本原则是，尽量减少管理层次，尽量形成一条最短的指挥链。

影响力。影响力并非完全来自于权威，还受其他因素的影响，如知识、信息、人格魅力等。

分权。20世纪后半叶“分权”已成为一种潮流。柯达公司总裁罗勃脱说：“过去我们的机构臃肿庞大……惟一能使我们发挥协调作用的办法是缩小机构。”

加大控制幅度。信息化、计算机化等也使企业管理、管理控制幅度加大成为可能。

三、组织设计的具体内容

（一）职能设计

职能设计就是对企业的管理业务进行总体设计，确定企业的各项管理职能及其结构，并层层分解为各个管理层次、管理部门、管理职务和岗位的业务工作。职能设计是否正确合理，将对整个管理组织能否顺利运转产生决定性的影响。

职能设计包括基本职能设计、关键职能设计和职能分解。职能分解就是将确定的基本职能和关键职能逐步地细化为两级职能、三级职能等，从而为各个管理层次、管理部门、职务以及岗位规定相应的管理职能。在职能分解过程中，要注意确定各职能之间的分工及其联系和制约的关系，避免职能间的重叠和脱节。

（二）管理层次与幅度设计

从形式上看，管理幅度是一名领导人直接领导的下级人员的人数，实际上是领导人直接控制和协调业务活动量的多少。

管理层次是描述企业纵向结构特征的一个概念，它是指从企业最高一级管理组织到最低一级管理组织的组织等级，或者是指从最高一级领导职务到最低一级领导职务的等级。

管理幅度与管理层次具有反比例的数量关系。同时，管理幅度与管理层次又存在相互制约的关系。管理幅度起主导作用，管理幅度决定管理层次。

管理幅度设计应考虑管理工作性质，即上下级管理工作的复杂性、变化性和下级人员工作的相似性、人员素质状况、下级人员职权合理与明确的程度、计划与控制的明确及难易程度、信息沟通的效率与效果、组织变革的速度、下级人员和单位空间分布的相近性等。

管理层次设计除主要研究分析有效管理幅度外，还应对企业职能的纵向结构及组织效率进行研究分析。

管理层次设计的变革——扁平结构和单职制。

（三）部门设计

部门指的是承担一定管理职能的组织单位，是由某些具有紧密联系的管理业务和人员构成的集合。

部门设计包括两项基本内容：一是确定企业应该设置哪些部门；二是规定这些部门

之间的相互关系，将它们联结为一个整体。

部门结构有集权的职能制结构、分权的事业部制结构、模拟分权制结构和矩阵结构等4种类型。不同的部门结构类型从总体上说明了企业是如何组织部门分工的，也就是依据什么原则将各项管理业务活动组合起来而设置部门的。

在部门结构设计时，第一，要既考虑业务活动技能的类似性，又考虑其关系紧密性，把两者结合起来；第二，要考虑组织内部应存在高层领导能够有效控制的一定程度的竞争性；第三，要考虑人的因素；第四，要正确处理部门的个别效率与企业的综合效率之间的关系，应在保证实现企业目标的前提下，力求精简机构，压缩人员。

界定部门职责时，应规范各项任务的工作流程，找出部门之间交叉的工作，明确各部门的职责权限。工作流程图可以一目了然地描述完成工作的程序，反映各岗位之间的工作衔接关系。当出现职责交叉现象时，应具体问题具体分析。

（四）职权设计

职权设计就是正确地处理企业上下级之间和同级之间的职权关系，将不同类型的职权合理地分配到各个层次和部门，明确规定各部门、各种职务的具体职权，建立起集中统一、上下左右协调配合的职权结构。它是保证各部门能够真正履行职责的一项重要组织设计工作。

企业内部有多种职权。按照职权在管理循环过程中所履行的职能分类，企业职权有经营决策权、生产经营指挥权、监督权和咨询权；按职权关系分类，企业职权有直线职权，也就是指挥权（或命令权）；参谋职权，即提出建议或提供服务，协助其他部门或人员做好工作的权力；职能职权，即由直线组织的上级向参谋机构和下级人员授权，允许其按规定的程序和制度，在一定的职能工作范围内做出规定，向下一级直线部门和人员发布指示，提出要求的权力。

职权结构和职权设计的内容一般包括：职权的纵向结构和集权与分权的设计，职权的横向结构和部门职权分立与衔接的设计。前者一般由高层的经营决策权、中层的专业管理权和基层的作业管理权组成。同时，各层都应有相应的决策权。后者则包含：各部门享有与专业分工相应的职权；按照协作关系享有的相应职权和横向制螺丝钉关系所确定的监督权。

维护统一指挥，保证责权一致，集权与分权相结合，让参谋机构切实发挥作用，以及对职权做出明确规定是职权设计的基本原则和主要方法。

（五）横向联系设计

横向联系设计的目的是为了解决企业管理专业分工与协作之间的矛盾，达到在分工的基础上加强协作，提高企业管理整体功能。

横向联系设计包括两项基本内容：横向协调方式的设计和横向制约方式的设计。

横向联系设计的基本方式有三种：第一种为结构性方式，即调整乃至变革原有的组织结构；第二种为非结构性方式，即只是改变、完善组织运行的规则与形式；第三种为人际关系方式，即通过采取组织手段，来改进人际关系，促进部门间的协作。

横向协调的各种方式及选择：非结构性方式，制定和完善管理工作规范、定期召开例会、由主管部门组织会审会签、跨部门直接沟通；结构性方式，设置联络员、组织临时性（或永久性）任务小组或委员会、设置专职协调部门、建立事业部、建立职能部、矩阵

结构；人际关系方式，开展联谊活动、建立疏通反映意见的正式渠道。

横向制约设计，主要是健全横向制约机构（如监督部门）和责任制。

四、岗位管理

（一）岗位的内涵

岗位，亦称职位，是指在企业生产经营活动（及其他工作）中，在特定的生产组织和工作组织条件下，在一定时间内，承担若干项工作，具有特定的劳动（工作）对象和手段及一定的职务、权限和责任的一名或一组职工的工作位置。

岗位具有三个特征：第一，岗位是客观存在的，而不是人们的主观产物；第二，岗位是以事为中心来设置的，而不是“因人设岗”；第三，任何一个岗位，都需要合适的人去担任，才能实现岗位本身所拥有的功能。

（二）岗位管理

岗位管理是根据企业劳动组织的要求，对从事生产经营活动所需岗位进行设置、描述、测评及人岗适配等一系列管理活动的总称。

岗位管理的主要任务有：合理进行岗位设置，岗位变更，规范地制定岗位描述，科学地核定岗位定员，及时地组织岗位测评，有效地配置岗位人员，客观地进行岗位考核，积极地组织岗位培训，合理地兑现岗位待遇。

（三）职务设计

职务（或岗位）设计与分析是组织设计的最基础工作。职务设计是在目标活动逐步分解的基础上，设计和确定组织内从事具体管理工作所需的职务类别和数量，分析每个任职人员应负的责任和应具备的素质。

职务（或岗位）的设置科学与否，将直接影响一个企业的人力资源管理的效率和科学性。在一个组织中设置什么岗位，多少岗位，每个岗位上安排多少人，安排什么素质的人员，都将直接依赖工作分析的结果。

第三节 人力资源管理

一、人力资源概述

（一）什么是人力资源

广义地说，智力正常的人都是人力资源。狭义的定义有许多种。这里所讲的人力资源，主要指企业组织内外具有劳动能力的人的总和。

（二）人力资源管理的内容和职能

简单地说，人力资源管理就是选人、育人、用人和留人。具体来说，它包括制订人力资源计划、人力资源成本分析、岗位分析和工作设计、人力资源的招聘与选拔、雇用管理与劳资关系管理、培训、工作绩效考核等内容。

人力资源管理职能可概括为：人力资源配置（包括规划、招聘、选拔、录用、调配、晋升、降职、转换等），培训与开发（包括机能培训、潜能培训、职业生涯管理、组织学习等），工资福利（报酬、激励等），制度建设（组织设计、工作分析、员工关系、员工参

与、人事行政等) 等四个方面。

(三) 人力资源管理的本质

人力资源管理就是人力资源的获取、整合、保持、激励、控制、调整及开发的一个过程。其本质是了解人性、尊重人性、以人为本。

二、人力资源计划

(一) 什么是人力资源计划

人力资源计划是指为了达到企业的战略目标和战术目标, 根据企业目前的人力资源状况, 为了满足未来一段时间内企业的人力资源质量和数量方面的需要, 决定引进、保持、流出人力资源所作的预测和相关事项。

(二) 人力资源计划的意义

- 在人力资源方面确保实施企业的目标;
- 具体明确了企业在某时间段在人力资源方面需要做哪些事项;
- 对企业需要的人力资源做出适当的储备;
- 对企业紧缺的人力资源发出引进与培训预警;
- 使管理层与员工对要达到的人力资源开发与管理的目标更加清晰。

(三) 人力资源计划类型

人事计划, 又称劳动力计划, 主要涉及的是员工的招聘和解聘。

人力资源计划, 其特点是全面考虑企业的需求, 及时变化企业人力资源的引进、保留、提高和流出四个环节, 因而能较好地达成组织目标。

战略人力资源计划, 主要指三年以上的人力资源计划。它是为了达到企业战略目标而制定的。一个战略人力资源计划常常包含若干个战术人力资源计划。

战术人力资源计划, 主要是指三年以内的人力资源计划, 又称为年度人力资源计划。此类计划主要为了企业目前的发展, 较多地考虑微观因素的影响, 即为实现企业的战术目标而制定。

(四) 人力资源需求预测

企业人力资源需求包括现实的需求和未来的需求(或潜在的需求)两个方面。企业现实的需求有: 现岗位缺员需补员, 新增岗位需增员, 现岗位人员不称职需更换人。企业未来的需求有: 未来将增加的新岗位, 一是因规模的扩大需要人才, 二是因企业适应环境的变化新设管理职能而需人才; 未来需要更新的素质更高的人才; 人才储备。

(五) 人力资源供应预测

企业内部供应预测。调查了解内部员工的流动可能性或流动趋势, 包括在一个时间段内各岗位人员的晋升、降级和流出情况; 追踪调查员工的工作经验、教育程度、有无特殊技能等与工作有关的信息; 对各岗位人员特别是高层管理人员的继承者进行设定或连环设定。

企业外部供应预测。

(六) 人力资源计划的制定与执行

典型的人力资源计划的制定应包括: 明确计划的时间段、计划要达到的目标、目前情景分析、未来情景分析、计划的具体内容、计划制定者、计划制定时间等。

人力资源计划的执行主要包括实施、检查、反映和修正四个步骤。

三、工作分析

(一) 与工作分析有关的一些概念

任务：指为达到某一特定目的而进行的一项活动，例如会计在登记一笔账目。在一定时间内需要由一名职工承担一系列相同或相近似的任务时，一个工作职务也就产生了。

职务：指对职工所应承担任务的规定。它与职位的不同点在于强调所承担的任务内容，而不是任务的地点。

责任：指份内应做好的事。即职工在职务规定的范围内应尽责地、保质保量地进行劳作，完成任务。

职责：职务与责任的统一，专指由一名职工担负的各项任务组成的工作活动。

岗位：亦称职位，指在特定的组织中，在一定时间内，由一名职工承担若干项任务，并具有一定职务和责任权限时，就构成一个岗位。它与职务的不同点在于强调承担某类任务的人员数量及具体劳动地点（位置）。

工作：在工作分析中，工作是由一组主要职责相近的职务（职位）所组成。

工作族（或工作类型）：它是两个或两个以上工作的集合。一个工作族是由性质相同的若干个工作组成的，如销售和生产分别是两个工作族。

职业：它是指个人在社会中所从事的作为主要生活来源的工作。“工作”和“职业”的区别主要在于其范围不同。

(二) 工作分析的定义

工作分析又称职称分析、岗位分析，是指对某特定的工作做出明确规定，并确定完成这一工作需要有什么样的行为的过程。

工作分析的组成：

工作描述。工作描述具体说明某一工作的物质特点和环境特点，主要包括职务名称、工作活动和工作程序、工作条件和物理环境、社会环境、聘用条件等几个方面。

工作说明书。又称职务要求，要求说明从事某项工作的人员必须具备的生理要求和心理要求。主要包括年龄、性别、学历、工作经验、健康状况、力量和体力、运动的灵活性、感觉器官的灵敏度、观察能力、集中能力、记性能力、理解能力、解决问题能力、语言表达能力、决策能力、特殊能力、性格、气质、兴趣爱好、态度、事业心、合作性、领导能力等。

(三) 工作分析的意义

工作分析是现代人力资源管理所有职能，即人力资源获取、整合、保持与激励、控制与调整、开发等职能工作的基础和前提。其意义表现在以下几个方面：

为企业从事决策奠定了坚实的基础，提供了科学依据；

避免人力资源的浪费；

科学评价员工实绩；

人尽其才；

有效地激励员工。

(四) 工作分析的程序

工作分析是一个全面的评价过程，此过程可以分为几个阶段。

准备阶段，主要任务是了解情况、确定样本、建立关系、组成工作小组。

调查阶段，主要任务是对整个工作过程、工作环境、工作内容和工作人员等方面作一个全面的调查。

分析阶段，主要任务是对有关工作特征和工作人员特征的调查结果进行深入全面的分析。

完成阶段，根据规范和信息编制“工作描述”和“工作说明书”。

四、员工培训

(一) 培训需求分析

培训需求分析的方法有：自我申报、工作分析法、专项调查法、绩效评估法、人才评价法等。

培训需求分析的三个层次：

组织分析，分析组织目标、组织状况，使培训内容与企业的战略、发展目标相关联；

工作分析，分析工作标准、任职条件，使培训内容与工作要求相关联；

个人分析，分析员工的绩效、素质，反映培训的个性差异，使培训个性化、动态化。

(二) 培训计划的内容

培训计划的内容包括：目的、原则、培训需求、具体培训内容、培训对象、培训老师、培训组织人、考评方式、计划变更或者调整方式、培训费预算、签发人等。

(三) 培训课程设计

(1) 岗前培训课程设计从岗前培训的目的出发，确定培训的内容范围；设计周期性培训或一般性培训课程；设计专业培训课程，该课程设计的主要依据是普遍存在的员工素质与岗位任职资格之间的差距。

(2) 在岗培训课程设计分管理岗位的层次，可分为高层、中层、直接主管和一般管理四个层次；进行工作分析；确定培训内容，并对每一层次岗位的任职要求（如知识、能力）的共性进行归纳，然后通过对比确定培训内容；确定培训课程。

(四) 培训效果评价

培训效果评价包括课堂效果评价和年度培训效果综合评价。其中，课堂效果评价要求每班次评价一次。综合评价应包括年度进行的各种培训形式效果及员工实践后的效果评价。

五、职业计划与职业管理

(一) 运用职业计划和职业管理的重要性

人是企业最本质、最重要的资源。企业一方面想要保持员工的稳定性和积极性，不断提高员工的业务技能以创造更好的经济效益；另一方面，企业又希望能维持不同程度的人员知识观念的更新替代，以适应外界环境的变化，保持活力和竞争力。而员工则希望自己

的职业得到发展，实现自我人生价值，并获取利益方面的期望。因此，运用职业计划，进行或参与职业管理，不论对员工个人还是对组织都显得十分重要。

对员工个人而言，运用职业计划，参与职业管理的重要性体现在三个方面：

职业计划和职业管理既可以使员工个人了解自身的长处和短处，养成对环境和工作目标进行分析的习惯，又可以使员工合理计划、集中时间精力完成任务，提高技能，有利于员工强化对工作环境的把握能力和工作困难的控制能力。

良好的职业计划和职业管理可以帮助个人从更高的角度看待工作中的各种问题和选择，将各分离的事件结合联系，服务于职业目标，使职业生活更加完美和富有成效。同时，有利于员工个人处理好职业生活同其他部分的关系。

可以实现自我价值的不断提升和超越。

对组织而言，分解职业计划，进行职业管理也具有深远的意义：

可以了解组织内部员工的职业需要、能力及目标，调和它们同存在于现实和未来的机会与挑战的矛盾，帮助员工克服困难，实现目标。

可以更加有效地利用人力资源。针对员工深层次职业需要的职业管理，对员工具有更有效的激励作用，能进一步开发人力资源的职业价值。而且，由于职业管理是针对组织和员工的特点“度身定制”的，这种激励作用具有较强的独特性和排他性。

提供平等的就业机会。这对企业持续发展十分重要。职业管理考虑了员工不同的特点和需要，并据此设计不同的职业发展路径以利于不同类型的员工在职业生活中扬长避短。同时，职业计划和职业管理的深入实施，有利于组织人力资源水平的稳定提高。

（二）职业计划

1. 职业计划的定义

职业计划是指确定员工职业目标并采取行动实现职业目标的过程。

2. 职业计划的内容

自我定位。自我定位是指客观、全面、深入地了解自己。一是察明为人处世所信奉的价值观念，明确为人的基本原则和追求的价值目标；二是要熟悉自己所掌握的技能；三是应剖析、了解自己的优势和弱点。在按照上述层次完成自我观察之后，就对自己形成了一个客观、全面的定位。

目标设定。在正确自我定位的基础上，设立更加明确的职业目标。

目标实现。通过各种积极的具体行动去争取目标的达成。具体行动包括求职、应聘、制定和完成工作目标、参加培训、构建人际关系网、谋求晋升及调换工作等。

回顾与修正。在达成职业目标的过程中自觉地总结经验和教训，修正对自我的认识和最终的职业目标。

3. 职业生涯设计

职业生涯设计由审视自我、确立目标、生涯策略、生涯评估四个环节组成。

首先，有效的职业生涯设计，必须在充分且正确地认识自身的条件与相关环境的基础上进行。对自我及环境的了解越透彻，越能做好职业生涯设计。

其次，有效的职业生涯设计需要切实可行的目标，以便排除不必要的犹豫和干扰，全心致力于目标的实现，如果没有切实可行的目标作驱动力的话，人们是很容易对现状妥协的。

第三，有效的职业生涯设计需要有确实能够执行的生涯策略，这些具体且可行性较强的行动方案会帮助你一步一步走向成功，实现目标。

最后，有效的职业生涯设计还需要不断地修正生涯目标，反省策略是否恰当。以能适应环境的改变，同时可以作为下轮生涯设计的参考依据。

4. 职业定位

技术型。持有这类职业定位的人出于自身个性与爱好考虑，往往并不愿意从事管理工作，而是愿意在自己所处的专业技术领域发展。在我国过去不培养专业经理的时候，经常将技术拔尖的科技人员提拔到领导岗位，但他们本人往往并不喜欢这个工作，更希望能继续研究自己的专业。

管理型。这类人有强烈的愿望去做管理人员。同时，经验也告诉他们自己有能力达到高层领导职位。因此，他们将职业目标定为有相当大职责的管理岗位。成为高层经理需要的能力包括三个方面：分析能力，即在信息不充分或情况不确定时，判断、分析、解决问题的能力；人际能力，即影响、监督、领导、应对与控制各级人员的能力；情绪控制力，即有能力在面对危急事件时，不沮丧、不气馁，并且有能力承担重大的责任而不被其压垮。

创造型。这类人需要建立完全属于自己的东西，或是以自己名字命名的产品或工艺，或是自己的公司，或是能反映个人成就的私人财产，他们认为只有这些实实在在的事物才能体现自己的才干。

自由独立型。这些人更喜欢独来独往，不愿像在大公司里那样彼此依赖，很多有这种职业定位的人同时也有相当高的技术型职业定位，但是他们不同于那些简单技术型定位的人，他们并不愿意在组织中发展，而是宁愿做一名咨询人员，或是独立从业，或是与他人合伙开业。也有一些自由独立型的人成为自由撰稿人，或是开一家小的零售店。

安全型。这些人最关心的是职业的长期稳定性与安全性，他们为了安定的工作、可观的收入、优越的福利与养老制度等付出努力。目前，我国绝大多数的人都选择这种职业定位，很多情况下，这是由于社会发展水平决定的，而并不完全是本人的意愿。相信随着社会的进步，人们将不再被迫选择这样的职业类型。

六、职业管理

（一）职业管理的定义

职业管理是指组织提供的用于帮助组织内正在从事某类职业的员工的行为过程，职业管理是企业 and 人力资源的重要内容之一。

（二）职业管理的具体内容

职业管理的具体内容包括：职业路径、职业评议、员工培训和发展计划、知识技能更新方案、工作——家庭联系、职业咨询、退休计划等方面。

（三）职业活动

职业计划四个方面的内容主要体现在个人的职业活动之中。员工应能动地管理自己的职业，通过计划和管理，可以提升选择判断能力，确认什么是当前的环境中最重要的事物。

七、绩效评估

(一) 绩效评估及其目的

1. 什么是绩效评估

绩效评估又称绩效考核。它是指组织或者主管对员工的工作所做的系统的评价，是一个衡量、影响员工工作表现的正式系统，以此来提高员工工作的有效性及其未来工作的潜能，从而使员工本身、组织乃至社会都受益。

绩效考核是对员工的工作绩效进行考核，以便形成客观公正的人事决策的过程。人事决策包括确定员工的报酬、对员工进行绩效反馈、制定与实施员工培训计划、员工提升、进行人事规划、决定留住或解雇员工、进行人事研究等。

2. 绩效评估的目的

绩效评估本身首先是一种绩效控制的手段。一方面它具有激励功能，另一方面也是执行惩戒的依据之一，具有促进员工提高工作效率、改善绩效的作用。

绩效评估的目的主要体现在以下几个方面：

员工薪酬管理的重要工具；

绩效评估结果也是员工调迁、升降、淘汰的重要依据；

对于员工的培训与发展有重要意义；

具有促进上下级间的沟通、了解彼此对对方期望的作用；

绩效评估结果可提供给有关职能部门作为制定有关决策时的参考依据。

总之，绩效评估对员工个人来说有激励、惩戒、了解组织期望、促进改善等作用。对组织来讲，则有进行人事决策、更好地对员工管理的作用。

(二) 绩效评估标准体系

绩效是依据某一岗位绩效评估指标体系来进行的。一般是首先对工作岗位进行分析，初步确定指标，然后依据绩效评估的原理与原则对其进行论证，再进行指标分析，确定指标体系。

为了减少管理成本，在进行岗位分析时，并不是所有的岗位职责、要求，都作为评估的指标，而是应用个案研究、访谈、问卷调查等方法及多元分析法，选取组织看来至关重要的岗位职责、要求作为评估指标。

(三) 绩效评估标准

绩效评估标准就是对员工进行评估的标准和尺度。

对员工进行绩效评估，单有指标体系是不够的，指标体系仅仅确定了员工绩效的质，而具体评估时，还要依据一定的标准对每一指标进行衡量，因此还需要有绩效评估标准。

(四) 绩效评估的方法

分级法：具体有简单分级、交替分级、范例对比法、对偶比较法、强制分配法；

量表绩效评估法，即运用工作考核表进行评估；

关键事件法，就是由做考察并知情的人对被评员工做“绩效考核日记”或“绩效记录”；

评语法；

立体考核法；

目标管理法；
面谈方法。

第四节 财务管理

一、企业财务管理概述

(一) 企业财务管理的基本要求

企业财务管理的基本要求是：建立健全的企业内部财务管理制度，做好财务管理的基础工作，如实反映企业的财务状况，依法计算和缴纳国家税收，保证投资者的权益不受侵犯。

(二) 企业财务管理的重要性

企业对财务的管理，说到底是对资金流量的集中管理与控制。加强财务资金管理，不只是事后算账、做账、统计、结算，而必须是把财务资金管理作为整个企业管理的核心，使之贯穿到生产经营的每一个环节。从企业洽谈合同、收取订单乃至再前面的市场调查、项目可行性论证开始，就必须认真考虑企业的财务和赢利能力，以保证企业取得最大的经济效益。从这个意义上讲，财务管理是一个大概念。抓财务管理，就是在抓企业管理。必须确定这样的理念：企业的关键在管理，管理的核心在财务，财务的重点在资金。

(三) 企业财务管理的内容

企业财务管理的内容可简单归纳为：

一个中心，即以企业价值最大化为中心。

两个基本点，即企业治理、财务管理两个基本点。

三个到位，即企业经营活动、投资活动、融资活动管理到位。

四方平衡，即股东、客户、员工、社会平衡。

五项改革，即从以财务为主的业绩评估，到包括非财务指标的业绩评估；从以生产为导向的财务管理，到以市场为导向的财务管理；从单纯注意企业财务报表，到包括企业的现金流量管理；从被动的风险管理，变为主动的风险管理；从混乱的母子公司关系，变为母子公司之间责、权、利分明。

六个循环，即预算、报告、收入、支出、资金、评估等六个循环。

(四) 财务管理的功能体现

一般来说，财务管理的功能通过预算体系、报告体系、收入管理、支出管理、资金管理和业绩评估等六个子系统的运作来实现。

预算体系。分为预算，主要用于计划企业的基本经济活动；财务预算，是关于资金的筹措和使用的预算，包括短期现金的收支预算和信贷预算，以及长期的资本支出预算和长期资本筹措预算。

报告体系。基于在商务单元的关闭和业务操作结束的前提下，开展的通过由总账管理到结账合并程序将会计信息编制为管理报告和财务报告的过程。

收入体系。该体系通过对购货商订货报价、对客户的信誉分析、对定单的分类和整理、向客户发货和提供结算票据、收款和对收到的现金进行管理，以及对应收账款的管理

和回收等一系列过程的整体描述。

支出体系。在企业业务运作管理战略性供给的约束下，通过对市场的需求分析和采购计划的制定，在购货和收货的过程中，安排和处理应付账款。

资金体系。在核心管理机构和与银行的不断联系之下，通过对存款的跟踪与调整、资金的不断集成、现金流的预测和确定、对管理资金超额和赤字间的平衡管理的分析，以及资金的经常性支付等过程的概括。

业绩评估体系。衡量企业业绩系统的关键是，要针对企业目标的优先次序，确定一系列关键指标信息。

二、财务会计

财务是指财务管理，是组织财力活动和处理财务关系的一项综合性经济管理工作。会计是以货币为主要计算单位对经济主体的经济活动进行描述的一个信息系统。

（一）财务与会计之间的联系与区别

1. 财务与会计之间有着十分密切的联系

两者的研究对象同样都是主体的资金运动，尽管两者研究的侧重点不同，财务侧重资金运动本质关系的分析和研究，会计侧重资金运动数量关系的描述和研究。然而主体经济活动的价值运动都构成了它们的研究对象。两者的联系还表现为会计是基础，财务是目标。会计所提供的信息是其他要素管理（包括财务）的基础，企业财务管理的各项职能都是建立在可靠、翔实、及时的会计信息基础上的。

2. 财务与会计的区别

（1）本质和职能不同

会计的本质是一个以提供财务、成本信息为主的信息系统，它的主要职能是对企业生产经营活动过程中发生的经济业务，依一定方法进行确认、计量、报告，并向相关的对象（包括企业所有者、经营者、债权人、国家财税部门等）提供信息服务，为其他要素管理提供信息服务，是一种间接的管理。而财务的本质是控制系统，它利用专门的方法，对企业生产经营活动事前进行预测、决策、计划，事中进行控制，事后要进行考核、分析、评价。财务在本质上是控制，要求企业经营活动按既定的目标和轨迹运行，是一种直接的、全过程的管理。

（2）工作的依据和要求不同

会计工作所依据的是各主体公允的会计准则、惯例和行业统一规范的会计制度。在会计的具体工作中，要求所有的会计凭证合法，所有的会计处理规范，甚至是标准化的，不能有主观的因素进行干扰，以确保会计信息的明晰、可靠和公正。财务则主要体现了投资者对企业的要求，财务管理工作的依据通常是企业的内部管理制度。

（3）工作性质和岗位要求不同

会计工作是一种专业性强和技术性高的工作。财务工作则是一项群众性的工作，强调的是“全员参与”企业财务管理。

（4）责任主体和责任对象不同

会计工作要求本着客观、公允的原则对各利益主体负责。会计工作的责任对象不仅仅是企业的所有者和经营者，还包括国家财税及主管部门、银行等债权人，也包括企业的职

工和潜在的投资者等。会计工作应负责向各利益主体提供客观、可靠、及时的会计信息，报告企业的财务状况、盈亏情况、偿债能力、企业发展前景等有关信息。各利益主体可根据利益要求和财务状况，做出相应的决策。单位负责人及其所控制的会计人员就是会计工作的责任主体。经营者是财务工作的责任主体，所有者则是财务工作的责任对象。

（二）管理会计

管理会计的核心内容是成本，贯穿于管理会计的主要方法就是成本效益分析方法，即对企业各种活动的形成与结果进行成本效益分析。管理会计关注的是管理成本，管理成本是管理会计的核心概念，也是管理会计的对象。

通常认为，财务会计提供信息，管理会计运用信息。实际上，管理会计不仅运用信息，而且也提供信息。管理会计提供的信息对管理当局的决策、控制和业绩评价，更具有可靠性和相关性。

（三）战略管理会计

企业管理上升到战略层次，作为决策支持系统的管理会计，也必须具有战略性，协助企业管理者对内进行战略审视，对外作出战略决策，最大限度地协调企业现实与经济环境之间的关系，以保持企业在激烈的竞争中立于不败之地。

随着全球经济的迅猛发展，战略管理会计以其长期性、全局性、外向性和综合性的特点，从战略的高度，满足现代企业发展需要。

企业会计必须从算账型转为管理型，对于企业的一切经营活动从计划到实施，都应当从能否获得最佳经济效益的角度作出分析判断和评价，进而把会计工作的重点转移到预测分析、检查控制和参与决策上来，实施全过程、全方位的经济核算。

三、预算管理

（一）预算及其重要性

预算是企业经营目标的具体化，企业通过编制预算，确定预期利润，指导经营运作。因此，企业经营要把预算管理作为管理工作的核心，把预算作为控制企业的主要手段。

从运用现代企业战略管理与财务管理的基本思路看，公司预算控制是投资者与经营者分别从不同的管理角度有机协调地将公司使命、公司长远发展目标、公司中期经营战略计划实施到位的关键环节，是投资者对公司进行投资管理、管理层对公司开展经营管理的最合适的管理结合系统运作过程。

公司的预算管理体系包括总体效益预算、销售预算、采购预算、成本预算、各项费用预算、投资预算、分配预算和资金预算。预算不等于预测或计划，预算管理是一种权力控制管理，预算制定后如同公司内部的“宪法”，各责任单位必须执行。预算的目的是为了控制。

公司预算控制，既是整个公司权管理体系中的一个主要手段，又是整个公司经营管理体系中的重要组成部分，更是联系、协调公司的产权管理体系与经营管理体系的一个基本过程。究其内容，主要是指公司的年度经营预算和财务预算。其中，经营预算是指那些与财务预算紧密相关的市场营销计划、产品销售计划，以及资源配置计划，它们都属于公司理财范围内的预算。

（二）预算的功能及用预算控制企业的优越性

1. 预算的功能

它是投资方案（项目投资预算），它能解决的项目包括：能否投资、预期的投资利润、投资回收期和怎样投资。

它是经营方案（年度预算），它能解决下一年度的目标利润额、应销售额、成本费用应控制额、企业何以维持和生产何以维持等问题。

它是控制手段，用它可以控制生产经营活动、监控生产经营活动和考核责任部门业绩。

2. 用预算控制企业的优越性

可以减少投资的盲目性。

可以使经营者心中有数。明确企业一年要实现多少利润，为了实现这个利润，要生产、销售多少，成本费用应控制到何种程度，甚至人力、物力应该怎样安排等。

预算能够防范经营风险。因为预算不单是指出一系列的目标数据，而是对市场、对自身有一个准确的预测，并在此基础上解决问题。

预算能够对员工起到激励和制约作用。预算中的责任目标自然会变成一种压力，促使职能部门为达到目标而努力。

预算可反映经营者对投资者的责任。预算方案既是投资者对经营者提出的条件，也是经营者对投资者的一种承诺。只有完成了预算，经营者才算是完成了任务。

（三）预算控制范围

企业应将一切经济活动纳入预算，实现全面预算管理。财务预算（包括管理费用控制、储备资金预算、生产资金预算、存量资金盘活等）加上经营预算和专门决策预算（资本支出预算），就是全面预算。或者说，财务预算与业务预算、资本预算、筹资预算共同构成企业的全面预算。预算控制范围包括：盈利能力、成本费用、营运能力、偿债能力、投资效益及其他经营能力等。

（四）财务预算管理的基本内容

预算管理是利用预算对企业内部各部门、各单位的各种财务及非财务资源进行分配、考核、控制，以便有效地组织和协调企业的生产经营活动，完成既定的经营目标。

企业财务预算是在预算和决策的基础上，围绕企业的战略目标，对一定时期内企业资金取得和投放、各项收入和支出、企业经营成果及其分配等资金运动所作的具体安排。

企业财务预算应当围绕企业的战略要求和发展规划，以业务预算、资本预算为基础，以经营利润为目标，以现金流量为核心进行编制，并主要以财务报表形式予以充分反映。

企业财务预算一般按年度编制，业务预算、资本预算、筹资预算分季度、月份落实。

企业应当重视财务预算管理工作，将财务预算作为制定、落实内部经济责任制的依据。企业财务预算管理由母公司组织实施，分级归口管理。

企业编制财务预算应当按照内部经济活动的责任、权限进行，并遵循一定的原则和基本要求。

四、成本费用管理

(一) 成本效益观念

传统的成本管理是以企业是否节约为依据，片面地从降低成本乃至力求避免某些费用的发生入手，强调节约和节省，传统成本管理的目的可简单地归纳为减少支出、降低成本。这就是成本论成本的狭隘观念。在市场经济环境下，企业成本管理工作应与企业的整体经济效益直接联系起来，以一种新的认识观——现代成本效益观念看待成本及其控制问题，实现由传统的“节约、节省”观念向现代效益观念转变。企业的一切成本管理活动应以成本效益观念作为支配思想，从“投入”与“产出”的对比分析来看待“投入”（成本）的必要性、合理性，即努力以尽可能少的成本付出，创造尽可能多的使用价值。值得注意的是：“尽可能少的成本付出”与“减少支出、降低成本”在概念上是有区别的。例如在对市场需求进行调查分析的基础上，认识到若在产品的原有功能基础上新增某一功能，会使产品的市场占有率大幅度提高，那么，尽管为实现产品的新增功能会相应地增加一部分成本，只要这部分成本的增加能提高企业产品在市场的竞争力，最终为企业带来更大的经济效益，这种成本增加就是符合成本效益观念的。这种成本观念可以说是“花钱是为了省钱”。

(二) 成本的系统管理观念

在市场经济环境下，企业应树立成本的系统管理观念，将企业的成本管理工作视为一项系统工程，强调整体与全局，对企业成本管理的对象、内容、方法进行全方位的分析研究。

一方面，为使企业产品在市场上具有强大竞争力，成本管理就不能再局限于产品的生产（制造）过程，而是应该将视野向前延伸到产品的市场需求分析、相关技术的发展态势分析，以及产品的设计；向后延伸到顾客的使用、维修及处置。按照成本全程管理的要求，就会涉及到产品的信息来源成本、技术成本、后勤成本、生产成本、库存成本、销售成本以及对顾客的维修成本、处置成本等成本范畴。对这些成本内容都应以严格、细致的科学手段进行管理。如在产品设计阶段推行价值分析，就是一种技术与经济相结合的成本管理手段。

另一方面，随着市场经济的发展，非物质产品日趋商品化。与此相适应，成本管理的内涵也应由物质产品成本扩展到非物质产品成本，如人力资源成本、资本成本、服务成本、产权成本、环境成本，等等。

(三) 传统的成本管理与战略成本管理

传统的成本管理只着重于企业内部的产品生产制造过程，没有涉及企业成本发生的全过程，仅以成本本身控制为主，较少涉及引发成本的动因。在战略管理的背景环境下，其缺陷就表现得越来越明显。例如，由于传统成本管理缺乏对外部环境的分析，阻碍了管理者的视野，束缚了各种潜在的、可能的管理创新和更有效的管理方法的运用。而战略管理成本则不同，它极大地拓展了成本管理的空间，将成本管理的对象从单纯关注产品的设计、制造一直延伸至从采购原材料开始到把最终产品提供给消费者的所有活动，甚至超出了企业边界向前延伸至供应商，向后延伸至销售商，充分降低成本的挖掘。

战略成本管理的管理空间可分为三个部分，即供应成本、产品成本和客户成本。

战略成本管理的基本思想是把成本因素同企业的竞争地位联系起来，把成本管理提升到企业战略的层次上，利用战略管理思想对企业生产运作的总体成本进行管理。

战略成本管理的目标是通过战略性成本信息的提供与分析利用，以提升企业的核心竞争力，维持企业可持续发展的竞争优势，持续不断地降低企业成本。

（四）战略导向型成本管理

战略导向型成本管理，是企业为了获得和保持竞争优势而进行的成本分析和成本管理。即要根据企业所采取的战略，建立相应的成本管理体系，它有两个方面的含义：其一，企业进行战略导向型成本管理的目的是要求企业在严峻的国内外竞争中，获得和保持企业长期的竞争优势；其二，企业所进行的成本管理必须以其长期发展的战略为基础，并随着长期发展的战略的改变而改变。

（五）管理成本的内容

1. 决策成本

它主要是企业管理当局作决策时需要考虑的成本。企业在进行生产经营活动、投资活动、融资活动时，都需要对不同的方案进行比较、选择，然后从中选出可行的或者最优的方案来具体实施。在对不同方案进行财务比较、选择的时候，一个共同的基础就是看不同的方案成本的大小。这里的成本就是决策成本。决策时需要考虑的成本很多，但其核心是机会成本。机会成本选择恰当与否，直接关系到方案的科学性与合理性。因此，在决策阶段，会计人员应当提供科学的机会成本，为管理当局决策服务。

2. 控制成本

企业的各方案确定以后，就需要各部门、各单位分工协作，相互配合来完成方案确定的任务。为了达到这个目标，管理当局需要制定各种预算指标和标准成本，通过对这些预算指标和标准成本的分解与落实，把各部门和各项任务都纳入预算体系，促使各部门提高工作效率。同时，将各部门员工实际完成的情况与预算指标、标准成本进行比较，可以发现存在的问题，并及时进行纠正，保证目标的实现。在控制阶段，会计人员不仅要参与预算指标和标准成本的制定，更要利用其掌握的成本信息优势，对生产经营活动进行全过程控制。管理会计所应用的控制成本，其核心是预算成本和标准成本。

3. 责任成本

企业各种活动的结果既要通过其所取得的收入来反映，也要通过其所花费的成本来考核。为了有效评价各管理层的经营业绩，需要对发生的各项费用进行考核。按照“谁负责，谁承担责任”的原则来考核，其考核的依据就是各管理层的责任成本，但在对管理人员进行业绩评价时，不能依据成本总额，而应依其所能控制的成本进行。因为只有依据各自能够控制的成本进行评价才是恰当的，所以，责任成本的核心是可控成本。

（六）作业成本法

目前基于国际上流行的成本核算的理念而形成的一套在实际操作中较为成熟的成本核算方法，就是作业成本法。

作业成本法，就是将企业的全部经营按业务流程分解为一系列的活动（即所谓作业），再将企业所支出的成本按这些活动所耗用资源（人、财、物、时间）的多少分配到这些活动上去。由于驱动这些经营活动的因素毕竟是产品、服务和客户（即所谓的成本对象），所以生产不同的产品并将其销售给不同的客户，就会不同程度地占用作业，根据它们耗用

作业的多少，即可核算出每一个成本对象所产生的成本。

五、财务分析

（一）财务状况分析

财务状况分析之所以是“法宝”或“利器”，在于其对（上市）公司经营状况的关注不仅仅停留在每股盈利和净资产收益率上，而是去探索这种盈利的来源、稳定性及其在未来的变化，即通常所说的“成长性”。譬如每股盈利，其来源可能是主营利润，可能是兼营、联营利润，也可能是股权投资、债券投资或者炒股所得，也可能是政府大幅度减免税收或利润返还，还有可能是有关部门为扶持、挽救状况不佳的公司而将公司的部分亏损经营“买走”；再譬如存货，有的是紧俏商品及为生产该商品而储存的原材料，有的则是多年积压品，按成本价计算其数字可能一样，但对公司的经营发展，其差距何其之大，因此，通过财务状况分析，可以找到公司发展衰落的内在依据。

（二）基本财务分析的内容

基本财务分析应包括资产变现能力、企业投资项目及整体获得能力、资金杠杆比率（权益状况）、企业经营能力等方面的分析。每一项都可以用若干指标来进行衡量。例如企业获利能力可以由主营业务利润率、营业利润率、纯利润率、税前资产报酬率、投资报酬率、资本报酬率等指标来衡量；经营能力可以用盈利利息倍数、盈利与固定支出比率、存货周转率、应收账款周转率、应付账款周转率、固定资产周转率、总资产周转率等指标来衡量。

（三）企业资产潜力分析

影响企业资产潜力的具体因素，包括流动资产周转率、固定资产周转率、总资产周转率、成本水平、商品系数、销售系数、价格指数和资产结构。随着知识经济时代的到来，企业资产潜力的发挥最终要靠无形资产潜力的发挥。因此还应考虑下列因素：商誉、专利、技术诀窍、特许经营权、运行机制、客户网络、经营管理人员的经营管理水平、工人的劳动生产率、技术人员的技术创新能力等。

六、现金流量与现金流量表

（一）会计利润与现金流量的联系与区别

会计利润是按照权责发生制原则，根据收入与费用的配比关系确定的企业在一定期间内的经营成果，而现金流量则是按照收付实现制的原则。由于建立在权责发生制的基础上，会计利润的核算要求会计人员在许多问题上，必须作出个人的判断与估计，诸如固定资产按多少年计提折旧，预付费用按多长时间摊销等等。因而，会计利润与现金流量同是企业实实在在的经济资源。两者的主要区别在于：

会计利润与现金流量的数量分布及时间分布不同。具体表现在应计项目、递延项目、资本性支出、偿债性收支、股东投入资本金与股利分派等对两者的影响不同。因而，企业的会计利润与现金流量是不一样的。

会计利润主观性强，而现金流量客观性强。

但两者之间也存在着必然的联系。会计利润是预测未来现金流量的基础，而现金流量又要检验会计利润是否真实可信。

通过编制现金流量表，能够说明企业的偿债能力和支付股利的能力，能够分析企业未来获取现金的能力。

现金流量既可以综合地反映企业在一定时期的财务状况的变动情况，又可以准确地揭示企业利润转化为现金的能力，它不仅从量上，还能从质上体现企业的财务状况。因此，用现金流量来考核评价企业的财务状况是比较合适的。

（二）现金流量表编制的目的与作用

1. 现金流量表编制的目的

现金流量表是反映企业在一定会计期间现金和现金等价物流入和流出的报表，编制现金流量表的主要目的是，为会计报表使用者提供企业在一定会计期间内现金和现金等价物流入和流出的信息，以便于会计报表使用者了解和评价企业获取现金和现金等价物的能力，并据以预测企业未来现金流量。

2. 现金流量表的作用

现金流量表主要提供有关企业现金流量方面的信息。在市场经济条件下，企业的现金流转情况在很大程度上影响着企业的生存和发展。现金流量表的作用，具体有以下三个方面：

现金流量表有助于评价企业支付能力、偿债能力和周转能力；

现金流量表有助于预测企业未来现金流量；

现金流量表有助于分析企业收益质量及影响现金净流量的因素。

（三）现金流量表的主要内容

现金流量表中的“现金”不仅包括“现金”账户核算的库存现金，还包括企业“银行存款”账户核算的存入金融企业、随时可以用于支付的存款，也包括“其他货币资金”账户核算的外埠存款、银行汇票存款、银行本票存款、信用卡存款、信用证保证金存款和存出投资款等其他货币资金。

第五节 市场营销管理

一、市场营销概述

（一）市场营销的定义

市场营销是指通过市场一定的交易程序以满足消费者现实或潜在需求的综合性活动。市场营销的任务是创造和保持顾客。

（二）市场营销理念

1. “顾客满意”理念

“顾客满意”是基于企业新环境下的重要营销理念之一。“顾客满意”战略通过对企业产品、服务、品牌不断进行定期定量的测评与改进，以优化服务品质，使顾客满意度最大化，进而达到顾客忠诚和培养顾客资源。

2. 双赢营销观念

“以顾客为中心”、“需求导向”的单赢营销观念应向“以顾客和企业为中心”、“创造需求，诱发潜在需求为导向”的顾客和企业双赢营销观念发展，使企业由被动营销转为主

动营销。

(三) 现代营销的十大原则

1. 需求创造原则

需求创造原则是支撑市场营销的诸原则中的核心原则。该原则认为，需求并非固定或有一定限度，而是可以通过企业的努力去扩大和创造。

2. 目标诉求原则

营销大致经历了三个阶段：一是大量生产和销售单一产品；二是多品种营销，没有针对性，只是给顾客提供了几种选择；三是目标营销，即针对自己所选定的目标市场开展营销。

3. 非价格竞争原则

企业间的竞争大致可分为两类：价格竞争和非价格竞争。前者是通过降价来使顾客花更少的钱却得到同样满足的一种竞争。后者是为顾客提供更好、更有特色，或者更能适合各自需求的产品和服务的一种竞争。非价格竞争对顾客和企业都有利。

4. 流通网络化原则

流通网络是在从上游的制造商到下游的消费者的路径过程中，制造商与流通业者、消费者在连接点的有机联系，形成网络系统，积极开展相互间的协作。

5. 企业主体性原则

该原则要求企业要有意图、有计划地开展市场营销活动。也就是说，流通过程中的企业都必须积极主动地分别开展对市场的活动。

6. 科学认识市场原则

在市场营销中市场和顾客是出发点，必须充分运用市场分析、消费者行为分析、竞争分析、顾客满意度调查、各种实验、试销等科学的分析技术，正确地把握市场和顾客的现状和发展趋势。

7. 全面营销原则

企业需要建立起一种全面营销体制，即现代市场营销必须具备一种统括职能。由原来与生产、财务、人事、研发等职能，平行转变为将其统括起来及时有效应付激变环境的最重要的职能。

8. 推拉结合原则

各种促销措施归结起来不外乎推进策略和拉引策略。推进策略，是指制造商派推销人员作用于批发商，促进产品交易。批发商再向零售商推销产品，零售商再向消费者推销产品。拉引策略，是指制造商直接作用于消费者，唤起消费者的兴趣和购买欲望，引导消费者到商店寻购其产品，零售商再向批发商、批发商再向制造商寻购或订购产品。

9. 社会责任原则

企业的市场营销活动要被社会所接受，承担起对社会的责任。

10. 创新原则

市场营销要运用动态的观点，坚持不断创新。

二、营销策划

（一）营销策划的含义

营销策划是一个整体，它包括产品策划、渠道策划、促销策划、价格策划、广告策划、公关策划、促销策划、销售管理策划、人力资源的开发与组织策划等。成功的营销策划涵盖了丰富的内容，有策划的立项、调研、分析策划环境、确立策划目标、进行策划创意、组织人员实施等等。

（二）差异化营销的概念

所谓差异化营销，就是企业凭借自身的技术优势和管理优势，以在性能上、质量上优于市场上现有水平的产品，或是在销售方面，通过有特色的宣传活动、灵活的推销手段、周到的售后服务，在消费者心中树立起不同一般的良好形象。

（三）市场侵占

所谓市场侵占，就是企业在特定的地域采用特定的方法，主动进攻，积极地侵占对方的市场利益。以竞争对手为目标就决定了市场主导者争创第一方式的新定位。

“市场侵占论”明确提出了竞争导向——以竞争对手为中心的营销观念，即并不强调在消费者身上寻找突破口。因为，竞争者所表现的任何行为都包含着目的性，都是对市场和消费者所做的研究和总结。可以说，了解了竞争对手，并予以彻底地研究，就可以更直接、更全面地了解市场，补充自己的不足，进而针对竞争对手策略上的不足有的放矢，争取主动。

（四）市场量测的指标

市场量测的指标有 19 种：价格、价格性能比、市场占有率、市场替换率、市场规模、市场饱和度、市场集中度、市场成长率、客户态度调查、客户统计、客户回忆与认识度、客户不满意度、市场产品生命周期、产品使用量分析、销售强度、销售通路、公司内部销售分析、产业政策分析。

三、营销创新

（一）一对一营销

简单地说，一对一营销就是针对每个顾客采取适合的营销手段，以及量身定做的服务。企业采用一对一营销，目的是保有和经营客户资源，从而获得自己的市场和销售。

（二）绿色营销

绿色营销就是指企业在营销过程中充分体现环境意识和社会意识，从产品的设计、生产、制造、废弃物的处理方式，直至产品消费过程中制定的有利于环境保护的市场营销组合策略，即产品在生产过程中少用能源和资源并且不污染环境。

（三）观念营销

观念营销就是在销售产品之前，首先推销与之相应的文化理念，通过人们对这一文化理念的接纳、理解与吸收，从而自觉地选择与之相关的某些产品。此种营销模式也可称之为“以实化虚”和“以虚带实”。

（四）概念营销

概念营销是指企业从人们的生产、生活实际中，发现、发掘或发明一种概念，进而引

导消费、创造市场。它应该是源于实践，而不是凭空捏造的，且一般在概念尚未提出之前，人们便有了相关的潜在或显在需求。

（五）感觉营销

感觉营销就是企业以服务或者产品为载体，为消费者创造出的一种心理舒适和精神满足。世界大部分企业将面临产业被升级到感觉经济阶段的现实。因此，感觉营销，随之也成为了企业制胜的武器。

（六）关系营销

关系营销是指企业进行的一切有关与其关联组织（个人）建立、发展和维持成功的“关系型交易”的营销活动，它的基础是合作关系。这一思想的关键在于，企业不仅要争取顾客、创造交易、获取利润，更要与顾客、供应商、分销商等建立长期的、彼此信任的、互利的牢固的合作伙伴关系。

（七）体验式营销

体验式营销的基本思想是突破“理性消费者假设”，认为消费者消费时是理性与感性兼具的，它们同样影响着消费者的购买行为。体验式营销不是对理性消费的否定，而是给消费者做出了更为完整的定义。体验式营销的基本思想仍然是“重视顾客”和“顾客角度”。注重研究消费者在购买消费全程的体验，从而展开营销活动。

（八）现代定制营销

现代定制营销是企业在大规模生产的基础上，将每一位顾客都视为一个单独的细分市场，根据个人的特定需求来进行市场营销组合，以满足每位顾客的特定需求。它是制造业、信息业迅速发展所带来的新营销机会。

（九）文化营销

文化营销是指在企业经营活动中，针对企业面临的目标市场的文化环境，采取一系列的文化适应策略，以减少或防止营销与文化，尤其是异域文化的冲突，进而使营销活动适应和融合于当地文化的一种营销方式。

（十）快速营销

快速营销是指以尽可能快地提供产品或劳务作为击败竞争者的首要手段。

四、营销管理

（一）营销管理职能

企业希望设计能在目标市场最成功地实现其目标的市场营销组合，并将它付诸实施。这包括四种营销管理职能：分析、计划、实施及控制。

1. 市场营销分析

对市场营销职能的管理始于对企业情况的全面分析。企业必须分析市场营销环境，以找到有吸引力的机会和避开环境中的威胁因素。

2. 市场营销计划

营销计划是指对有助于企业实现战略总目标的营销战略做出决策。每一类业务、产品或品牌都需要一个详细的营销计划。例如，产品或品牌计划应包括以下几个部分：计划实施概要、市场营销现状、威胁和机会、目标和问题、市场营销的战略、行动方案、预算和控制。

3. 市场营销实施

市场营销实施是指为实现战略营销目标而把营销计划转变为营销行动的过程。市场营销系统中各个层次的人员必须通力实施市场营销计划和战略。成功的市场营销实施取决于企业能否将行动方案、组织结构、决策和奖励制度、人力资源和企业文化这五大要素组合出一个能支持企业战略的、结合紧密的方案。

4. 市场营销控制

市场营销控制包括估计市场营销战略和计划的成果，并采取正确的行动以保证实现目标。控制过程包括四个步骤：管理部门先设定具体的市场营销目标，然后衡量企业在市场中的业绩，并估计希望业绩和实际业绩之间存在差异的原因，最后管理部门采取正确的行动，以此弥补目标与业绩之间的差距。

(二) 整体营销能力

一般来说，企业的整体营销能力是指企业认识市场、开拓市场、综合运用营销的策略和技术的能力。扩大市场竞争力的综合能力，可细分为企业对市场的调查与预测能力；分析和把握市场机会的能力；产品选择和开发的能力；市场定位与营销策划能力；营销网络的设置与组织的能力；优化生产、降低成本的能力；提高产品质量、改善销售服务能力等。

五、营销人员

(一) 销售人员的基本素质

一个优秀的销售人员，必须具备两个基本素质：良好的“悟性”和自我激励能力。诸如年龄、口才、经验、教育背景等其他条件也很重要，但都不是最基本的。

1. 良好的“悟性”

“悟性”是指人对事物的分析和理解的能力，销售员每天都要面对不同的顾客或客户推销自己公司的产品，如何从这些需求各不相同的消费群体中确定潜在顾客，从而进行有效地推销；同时，如何从顾客或客户所传递的许多不明确的信息中确定对方的真正需求，这时销售员的“悟性”就起着相当重要的作用。销售员只有具备良好的“悟性”，才能在与客户的交流中，很快地通过观察，了解对方的习惯、需要，预测对方的行为反应，及时作出判断，顺应客户习惯，投其所好，解决对方的问题，如此生意大概就成功了一半。通过对销售员的调查资料显示：60%的销售员反映因在销售过程中无法准确把握对方的需求而无法达成交易，相同的信息来源，对顾客的需求把握却大相径庭，根本原因就在于销售员的“悟性”不同。

市场状况的不断变化及竞争对手的新的动态，也需要销售员通过一些微妙的变化及时作出判断，尽快调整销售计划，灵活机动地调整计划来适应客户的反应需要，以完成销售任务，并将一线的变化及必要的对策向上级主管汇报。

2. 自我激励能力

一个优秀的销售人员所必须具备的第二个基本素质就是自我激励能力。自我激励能力，就是销售员必须有一种内在的驱使力，使得自己想要而且需要去做“成功”一件销售，而并不仅仅是为了钱，或为了得到上级的赏识。当然，一般人工作是为了赚更多的报酬和得到晋升的机会，但是如果缺乏内在的驱使力，当他的工作达到某一个水准时，那么

他的销售业绩也只能维持这个水准，甚至开始逐渐下滑。他们最大的缺点就是缺少冲劲和干劲，原因也就在于缺乏自我激励能力。

通常在销售过程中，销售人员经常会遇到各种不顺利的情况，具有良好的自我激励能力的销售人员，常常能够发挥自身潜能，努力克服困难，以期达到销售的目的。销售人员工作上有很大的自由度，工作计划的设定、日程的安排，主要取决于销售人员个人，组织的控制比较困难，具有强烈的自我激励能力的销售人员则会很好地进行自我管理，不断地去迎接挑战，不断地学习新销售技巧和专业知能，以期能够有更大的突破。一个人的销售能力，就是由这两个基本素质的交互作用来决定的。

这两个基本素质不仅交互作用，而且彼此加强，必须有强烈的自我激励能力，加上自身良好的“悟性”，才能不断达成有效的销售。

（二）优秀营销员的素质

优秀营销员的四大素质包括：

随和豁达，有天赋的亲合力，易动感情。

抑郁多才，自我加速力强，情绪和思维有时显得怪异。

执著坚韧，学习和工作狂，格外争强好胜，聪明多思。

自我感觉轻松，待人处事开合自如。

优秀的销售人员的特点主要表现在以下三个方面：

个人具有的特殊品性（品质）。判断能力、个人积极性、自我调节能力、个人原则、创造性、变通性、个人动机、持续性、适应能力等。

专业能力（技能）。包括沟通技能、分析技能、时间安排技能（销售人员需要掌握的信息量太多了，他必须处理的信息包括：每一个客户、产品线、一般经济形势、行业状况和公司状况等，每一个信息都必须整理成有用的形式。因此，销售人员需要有按逻辑顺序安排时间和位置的能力）。

专门的信息（知识）。包括产品知识、客户知识、行业状况、竞争知识、本公司知识。

怎样才能使自己成为一名成功的营销员？

必须是发自内心地喜欢这项工作，并从中获得了愉悦感。

对困难要有充分的估计。在遭受挫折时，要明白这是正常的。

要有反向思维的能力。

要有悟性与应变能力，情商是关键。如何调动更多人的积极性，如何协调好与多方面的关系是关键。

要以诚为本，只有待人以“诚”，才能换回“诚”。

（三）销售人员的三个级别

现有的销售人员可以分为三个级别：战术型销售、战略型销售和竞争型销售。

战术型销售是通过产品来看世界，他们每天将注意力放在促销活动中的战术运用上，如做一个漂亮的产品介绍或组织一个好的产品演示。眼光只盯着产品的销售员，还不具备向主管级客户推销的素质。战术型销售只能算是“产品专家”。

达到“战略型销售”水平的销售人员把关注焦点从产品转移到了客户身上，他们能懂得客户业务的问题，并能找到这些问题的解决方法，能懂得对客户来讲什么更重要，以及

自己的产品怎样发挥作用。

竞争型销售是针对市场激烈的竞争环境而产生的。该水平的销售员不仅通过对客户业务范围的准确理解，能清晰地阐明产品或服务给客户所带来的利益；而且对客户的业务环境及发展方向能做出具体准确的分析，提出有针对性的解决方案。他们不仅懂得促进客户业务发展的要素，更重要的是他们清楚服务商或供应商在现代市场经济社会中扮演着越来越重要的角色，他们强调业务合作关系给客户带来好处，强调建立一种良性循环的企业“生物链”的重要意义。

（四）增强推销人员推销意识

决定行动成败的关键因素是潜意识，潜意识决定了行为，潜意识是别人能真实感受到的东西。对于推销员来说，重要的不是推销技巧，而是推销意识。

成功推销员的共性，就是要掌握必要的知识，经过实践把握其中的基本规律，同时应具备良好的品质，那就是真诚、热情和机敏。

推销的学习在实践中，推销的学习过程可以简单地归纳为了解、实践、检验、分析、琢磨、练习、悟性七个步骤。

推销的功夫在推销之外。推销要注意推销以外的事情，即那些被称之为人之常情的事情。推销还应该想想这些问题：怎样把“必须买”转化为“想要买”；要理解顾客失去的恐惧大大超过得到的欲望；推销应该帮助他人满足某种愿望；顾客只有明白产品会给自己带来好处才会购买。

推销是推销产品的性能和用途，是在向顾客表达心意。

有效的推销产生于推销之前。成功推销的基础是对顾客的理解。推销是对顾客的说服过程，因而事先需要调查了解情况，掌握必要的资料，才能进行有针对性的说服。

成功的推销来自有效的心理调整。要对一次次推销的失败不灰心，并把希望留在下一次。具备“试一试”的胆量，是推销员应该具备的素质。

忍受顾客是推销的基本准则。成功的推销总是要坚持互惠的原则，力图使对方接受全部推销内容是不现实的，必要的让步是不可避免的。只要不妨碍基本目标的实现，应当是可以通融的。

拒绝是推销的开始。推销的机会产生于排除障碍，因而有障碍存在也就有机会存在。优秀的推销员不会因被拒绝而烦恼，他们总是从拒绝中体会推销的规律，在不断被拒绝中增长才干。

推销前要充分准备，推销中要随机应变。事先的思想准备仍是必要的，多设想一下可能发生的情况。多准备一些对策，在推销时便能自如地运用推销技巧。

推销员最重要的素质是有自信心。

第六节 企业文化

一、企业文化概述

（一）企业文化的定义

企业文化是指一个企业具有的价值观念体系及其相应的文化教育活动的总和。它包括

相辅相成的双重结构。以内在的本质而言，是指企业职工的价值观念、道德规范、思想意识和工作态度等；就外在表现而言，是指企业的各种文化教育、技术培训、娱乐联谊活动等。企业文化是包含这双重结构的一种无形的管理方式。这种企业文化是企业职工依据本单位的客观条件，在从事生产经营活动中所创造的精神财富及其承载这些精神财富的组织形式和物质形态。它包括职工的思想文化素质、企业精神、民主意识、职业道德、价值准则，以及文化环境、文化设施、文化行为等等。

（二）企业文化的实质

企业文化的实质就是企业的价值观，企业文化作为上层建筑，是企业经营管理的灵魂，一种无形的管理方式，同时，它又以观念的形式，从非计划、非理性的因素出发来调控企业或员工行为，使企业成员为实现企业目标自觉地组成团结互助的整体。

企业文化的实质是强调一种观点：人的因素高于一切，要求企业不仅成为员工谋生的工作场所，更应成为带有情感色彩的共同生活舞台，通过企业文化的作用，将企业及企业全体员工引导到共同目标上来。同时，用企业文化来规范员工的言行，培养员工的团队精神，使企业全体员工凝结为一个强有力的整体。更深入一步地说，企业文化是企业的灵魂，是企业凝聚力的支柱。

企业文化理论本质就是实施“以人为本”的管理模式，核心是“以人为本”的思想。就是企业要重视人，教育培养人，重视人的思想，重视人的素质，激励人的积极性，善于理解人，正确使用人，只有抓住了人，才算是抓住了企业文化的根本，抓住了企业兴旺发达的原动力。

（三）企业文化与企业管理

从管理学角度讲，企业文化是一种新型的管理方式，它主张运用文化的特点和规律管理企业，将培育进步的企业文化作为主导环节，要求管理概念、思维方式、价值观念等首先要现代化，从而推动企业的全面发展。

企业文化与企业管理既有联系，又有区别。企业管理是一个复杂的综合系统，它包括人流、物流、资金流、信息流等多方面，具有各种管理职能。只有把企业的每一项管理职能、具体的管理活动做好，才能够促进企业全面发展。而企业文化不是某个具体的企业管理，而是指导企业各种活动的理论与行为规范，要渗透到管理的方方面面。企业文化，是一种以人为本的现代经营管理模式，又是企业素质水平和两个文明建设成果的综合体现。从某种意义上说，企业文化也是生产力。

（四）企业文化的内涵

企业文化由三个层次构成：第一层次为表层，指见之于形、闻之于声、触之有觉的物质文化，如厂容、厂歌、厂旗、厂服、产品形象、典礼仪式等。这一层次的企业文化和企业文化建设容易为大多数企业所接受和重视。第二层次为里层，指制度文化，如企业的领导体制、组织结构、规章制度中所反映出来的指导思想。企业管理的特色往往通过特殊制度反映出来。因此，企业还必须注重特殊制度的建设。第三层次为深层，这是企业文化的精神层次，包括企业目标、企业哲学、企业精神、企业道德、企业风尚。它在三个层次中居核心地位，是企业之魂，是企业文化之本。

（五）企业文化的基本内容

指导企业生产经营管理的价值观，也称为经营之道、经营理念、经营宗旨、经营

哲学；

反映企业全体员工的奋斗目标，有鲜明的企业个性特征的企业精神；
规范企业全体人员行为的职业道德；
在企业长期生产经营活动中形成的企业作风；
表现企业各种要素（包括物的要素与人的要素）中的科学技术和文化；
作为以上五个方面的综合反映的企业形象。

（六）企业文化对企业发展的主要作用和影响

导向作用。即把企业员工的个人目标引导到企业所确定的整体目标上来，从而促使企业不仅是一个因经济关系而组合起来的群体，而且是一个由具有共同的价值观念、理想追求的人们所凝聚起来的组织。

约束作用。企业共同的价值观念一旦发育到约定俗成的程度，就会如其他任何文化形式一样产生有效的规范作用，它可以弥补规章制度等硬约束手段的不足，弱化硬约束对职工心理的冲撞，缓解自主自治心理与被治现实的矛盾，从而使企业上下左右达成统一，和谐默契。

凝聚作用。文化是一种极强的凝聚力量。企业文化是一种粘合剂。它可以使作为不同个体的企业员工对企业这一整体产生认同感、归属感，使员工个人价值的实现与企业兴衰荣辱紧密相连，使员工自觉地为实现企业目标而努力工作。

激励作用。企业文化的人本观念，强调“以人中心”的管理思想，它的主旨是理解人、尊重人、依靠人、培养人。这种文化氛围的形成往往会产生强有力的激励作用，从而有效增强企业员工为企业发展而尽心竭力的内在动力机制，有力调动和发挥每个员工的积极性、主动性和创造性。

二、企业文化建设

（一）企业文化建设的内涵

企业文化建设主要包括三个部分，即讲求经营之道、培育企业精神、塑造企业形象。

讲求经营之道，就是按照经济规律办事，确定正确的企业经营宗旨、经营方针、经营目标和发展战略，以及以人为主体的、以文化为主导的经营思想和管理办法。这是企业文化的基本内容。

培育企业精神，就是要在长期的经营实践中培育能集中表现本企业精神风貌、激励职工奋发向上、规范企业行为的群体意识，引导职工树立正确的价值观念、职业道德、敬业精神。这是企业文化建设的核心内容。

塑造企业形象，就是要通过多种方式塑造企业的形态和相貌，主要包括产品信誉、服务质量、职工队伍风貌、企业环境，以及企业和社会公德、公益事业方面的形象等，并得到社会大众和企业职工的认同和信任。这是企业文化建设外在表现。

（二）企业文化建设中应处理好的七个关系

处理好企业精神和企业文化的关系；
处理好企业文化同企业管理的关系；
处理好企业文化的价值观同企业文化娱乐活动之间的关系；
处理好企业文化建设中发扬、借鉴、创新与发展的关系；

处理好企业文化建设与思想政治工作的关系；
处理好企业文化的共性和个性关系；
处理好企业文化建设领导与职工的关系。

三、企业形象与企业形象战略

(一) 企业形象

如果将企业得以生存和发展的人才、资金、机器设备、能源、材料称为硬件的话，那么企业形象就是软件的综合体现，确切地说，企业形象就是社会公众和企业自身职工对企业的综合评价，以及由此所形成的对企业的一种综合感观和总体印象。

企业形象是社会公众心目中对一个企业的看法和评价。具体来说，就是社会公众对一个企业在组织机构是否健全、设置是否合理、人员是否精干、运转是否灵活、办事是否高效率等方面的看法和评价，包括对企业的管理水平、内部员工素质、产品服务质量等的看法和评价。

(二) 企业形象战略

1. 企业形象识别系统 CI (CIS)

由三大识别系统构成，即理念识别系统 (MI)、行为识别系统 (BI)、视觉识别系统 (VI)。

理念识别系统，是把抽象的观念通过概括、提炼，使之具体明朗化，它包括企业的经营宗旨、经营哲学、价值观念、企业风格、精神标语、方针策略等。

行为识别系统 (或活动识别系统)，是通过一系列的社会活动体现企业的行为特色，它对内规范企业员工行为，包括办公气氛、工作环境、竞争方式、工作精神、服务水准、服务态度等；对外策划市场调查、产品推广、公共关系、促销活动、公益活动等方式，也就是战略决策和促销方式、手段运用等。

视觉识别系统，是用艺术化的手段具体展示企业形象，包括人们直观的各种基本要素和各种应用要素，充分表现企业的基本精神和独特个性以达到识别的目的。

理念识别是统帅、是灵魂，而行为识别是理念识别的一种动态表现形式，视觉识别则是理念识别的一种静态表现形式，两者通过自己的不同功能和作用，把比较抽象的理念识别系统具体化、形象化，起到相辅相成、相得益彰的作用。

2. 经营理念

经营理念是经营的基本理论和基本观念，决定着企业的基本思想和经营方式，决定着企业发展的方向和道路。因此，它在企业经营实践中带有根本性。经营理念作为经营者、组织体的价值观、行为标准等方面的指导思想，具有两大基本功能，即企业内部协调作用和企业外部适应社会的作用。企业理念的基本内容包括经营方针、经营信条、精神标语、座右铭、企业性格的经营策略等。

3. CI 战略

(1) 企业实施 CI 战略应遵循的原则

CI 战略设计要体现企业综合力，包括商品力、销售力和形象力，即企业力的三主轴；

要准确反映企业形象的内涵及特点；

立足现实、展望未来；

以人员、产品、营销、管理的整体协调发展为核心内容，构成总体形象；

具有可操作性和可比性；

必须使企业和品牌等符合国际化——国际惯例的要求。

(2) 企业实施 CI 战略的步骤

需要评估阶段。对企业产品、环境、人员、服务、社会责任等形象的客观调查，找出企业识别的缺失，对症下药。

企划阶段。主要为 CI 定位，对状况分析、导入时机、策略选择、风险评估等因素作出完整的企划报告。

创意发展阶段。是整个形象概念展开的设计作业阶段，经由各项应用设计项目的精致作业，以确定完整的符合企业的识别系统。

完成导入阶段。将以上形成的识别系统，制成标准化手册，作为统一企业形象的工具，严格执行。同时借助多种传媒，对企业形象进行全方位、立体化、符合实际的宣传。

监督评估阶段。为保证 CI 战略的持续执行与改进，可成立专职 CI 推动小组，督促经营者和员工按 CI 计划严格确实地执行。

第六章 不同发展阶段的企业经营战略

任何一个企业的缔造者都希望自己的企业发展呈高速、持续的格局，但现实却令人不敢乐观。一方面，随着各行业微利时代的来临，许多企业的发展已如老牛负车，步履蹒跚；另一方面，一些曾经风头十足的企业也由于各种原因蓦然暗淡，被挤出了市场。尽管企业作为一个能动的有机体具有其固有的生命周期，但有关资料显示，中国许多行业的企业平均寿命居然只有六年左右，这实在令企业的创办者们捏了一把汗。怎样才能尽快结束企业的成长阶段，怎样才能把企业的成熟阶段拉长，怎样才能把其衰退阶段推迟，怎样让企业持续高速地成长，成为了一切企业战略与策略的核心，凝聚着企业所有的光荣与梦想。

企业作为一个能动的有机体，具有一定的生命周期。企业的成长是发展与变革的综合过程。一般经历起步期、成熟期和衰退期三个阶段。企业在生命周期各阶段的特点各不相同，其发展进程中的缺陷与应当采用的战略对策也应有所不同。

第一节 起步期的企业经营战略

1989年，伊查克·爱迪思将企业生命周期分为三个阶段：起步成长阶段、成熟阶段和没落阶段（也称老化阶段）。爱迪思的理论并未停留在表面上，而是从企业内部结构和运行机制方面进行了深入探讨，提出这个理论还有一个作用，就是找到了让企业长盛不衰的“法宝”，进行管理创新。

一、不同生命周期的战略选择

如前所述，不同生命周期的企业处于不同的缺陷之中，具有不同的特点，企业在制定成长战略时也有不同的对策。为了力争在方向上、类型上做出最佳选择，一般应遵循以下原则：

企业未来产品经营方式与生存发展战略一致原则；

企业具体环境与经营战略一致原则；

企业潜在能力与成长战略一致原则；

多种类型最优化选择原则。

总体而言，在上述原则要求下，企业一般采用的经营战略主要有：

1. 地区资源导向型经营战略

指创业者依赖本地区的资源而求取生存与发展。具体情形有：

利用本地区开发利用程度低的资源，为企业发展提供扩大规模和市场潜力的条件；

以本地区特有的资源为导向，即以其他地区稀缺而本地区拥有的动植物、矿产、经济作物等资源作为企业发展的基础，确定企业的成长经营方向；

以特殊人才或人力资源为导向，选择企业的经营发展方向，如从事本地区有特色的

传统工艺产品的开发生产，兴办资金投入少的劳动密集型企业，通过不断扩大生产规模来实现企业的发展。

2. 产业结构导向型经营战略

所谓产业结构导向型经营战略，是指创业者根据产业结构变动以及目前产业结构某一方面的薄弱之处而制定的本企业长远发展规划和行为措施的集合。这一战略的成功就在于企业是否能抓住产业结构中空缺或薄弱之处，使本企业成为产业联系业务中不可缺少的一部分，从而得到稳定的发展。一般有以下几种选择：

根据社会经济发展中产品结构变动的总体趋势及本地区的情况，选择处于上升、扩展阶段的产业行业部门，确定企业的生产经营方向；

根据本地区产业结构的特点和发展优势来确定企业的发展方向；

进入新兴企业，在“前沿”寻求获得优势及迅速发展的机遇；

根据产业结构调整的政策导向确定企业的发展战略。

3. 依附型经营战略

依附型经营战略又称为系统化经营战略。所谓“依附”，就是把本企业的生产经营与发展相对固定地纳入或嫁接在某个大企业或企业集团上，成为该大企业或企业集团系列化生产中的一个组成部分，进行专业化的生产与开发。

选择、采用依附型经营战略的好处，还在于创业者可以得到相对稳定的供销渠道，产品的开发方向较为单一、明确，可以发挥自己的专长，并能在一定程度上避开市场激烈竞争的压力。另外还能通过协作关系进行联合开发，依靠大企业的技术开发能力和实力，突破自身在资金、人才、设备、情报等方面的制约。

4. “夹缝”发展型经营战略

在现实中，除少数技术集约型创新企业外，大多数新企业的设备水平、技术开发能力都较低。一般难以在同类产品中与大企业直接展开竞争。在“夹缝”中求发展的战略，就是选择产品市场开发的结合部或边缘地带，找到竞争较弱同时又具有开发前景的某些“间隙”，开拓企业的发展道路。

5. 联合竞争型经营战略

联合竞争型经营战略就是根据企业发展的客观需要，通过企业外部的组织化和建立协作关系，改变新企业在竞争中的不利地位，弥补企业经营资源不足而采取的发展措施，作为创业者，在市场竞争中完全回避与规模大、实力强的企业进行竞争是不可能的，市场的法则就是竞争与优胜劣汰。实力强的企业也要不断增强竞争能力，增强自身抗御风险的能力，必须采取有效的方式解决单个创业者在经营发展方面的势单力薄的弱点与不足，求得生存与发展。

在新企业完成质的飞跃发展成为大企业之前，上述总体战略适用于其生命周期的各个阶段：但各生命周期的特性不一样，又有一些具体的战略可供企业采用。

二、起步期及其缺陷

按爱迪思的观点，起步成长阶段是企业生命周期的第一个阶段，这一阶段又分为孕育期、婴儿期和学步期三个时期。

孕育期强调的是企业意图和未来意图实现的可能性，成功的关键在于高水平地确立起

所要承担的义务。这种义务最为重要的是：要从情感上对创建企业的主张以及企业今后能在市场上发挥作用这两点上承担义务。创业者的动机不应当只是投资回报率，而更应当注意满足市场需求并创造附加值。如果说孕育期关注的是你在想什么，企业需要能够确立所要承担义务的梦想，那么，婴儿期所关注的则是你在干什么。企业需要更多的脚踏实地的、一切以结果为导向的创业者。一旦企业进入学步期，则销售额节节上升，而且日见繁荣。在学步期内，创业者和整个企业的员工都会豪情万丈，甚至会自认为无所不能。

阿里·德赫斯提出了企业生命周期的两道坎：一是新建公司的最初10年里“死婴率”最高的阶段，如同婴儿早夭；二是稳定的大型企业也很难维持40年，如同壮年陨落。笔者认为，前一道坎相当于公司尚处在孕育期。后一道坎相当于企业处于学步期。

在起步成长阶段，企业容易带来的缺陷：

1. 缺乏一种战略性思维

从孕育期近乎疯狂的利润导向，到学步期销售导向的确立，资本源源不断地注入短期盈利较大的某一产品、某一行业领域。企业的行事原则是想方设法“榨干”机会，其典型的心态是：“要是有机会赚大钱，那就赶快采取措施。”成长期的企业容易被机会所驱使，而不知道驾驭机会，缺乏战略眼光。

2. 缺乏一种系统化的制度

如果说婴儿期是根据危机进行管理，在学步期管理则成为危机。刚刚创建的企业，缺乏明确的行为方针、系统的规章制度和健全的预算体系，除了家族式的创业主管以外，没有等级观念，没有组织系统图，企业往往表现出不稳定，容易遭受挫折。

3. 缺乏一种科学化的授权体系

在成长期企业规模不断扩张的时候，创业者大多也是想授权给下属的，但谁也不想失去控制。尽管他内心只是想授权，但结果往往却是分权。授权的本意是由从上到下地分配任务，并让下属对所承受的任务产生义务感，发挥下属的积极性。而分权的结果是下属也能制定决策，产生离心力，使创业者失去对企业的高度控制。于是，成长期企业成为“家族制”企业，创业者陷阱成为了家族陷阱。

三、起步阶段的战略选择

许多管理者和企业家都认为，企业既然可以作为能动的有机体看待，那么企业一定是有生命周期的，并且在不同的成长阶段企业具有不同的特点，每一阶段的竞争战略选择也不同。

在起步阶段，企业应采用成长战略。成长战略是为了扩大战略业务单位的市场份额，扩大销售，有时甚至会放弃近期收入的一种战略。一般注重于未来时段的销售预测，或计划到何时市场份额应达到多少。

为完成成长战略，企业主要应注重市场、研发和工程等业务流程，为其配备必需的资源，并对它们的绩效进行严格评估。这些业务流程的绩效评估标准必须在时间和内容上与成长战略目标协调一致。具体的一些战略如下：

(一) 市场渗透战略

市场渗透战略是由企业现有产品和现有市场组织而产生的战略。企业战略研究人员应该有系统地考虑市场、产品及营销组合的策略以促进市场渗透。在市场方面应如何扩大现

有产品的销售量呢？一个企业要增加其产品的销售量取决于两个因素，即：

$$\text{销售量} = \text{产品使用人的数量} \times \text{每个使用人的使用频率}$$

1. 扩大产品使用人的数量

转变非使用人。企业能通过努力把非使用人转变为本企业产品的使用人。例如飞机货运服务公司的发展就要不断寻找新的用户，说服他们相信空运比陆地运输有更多的好处。

努力发掘潜在的顾客，把产品卖给从未使用过本企业产品的用户。例如本来为妇女生产的洗发剂，现在又成功地推销给男士及儿童使用。

把竞争者的顾客吸引过来，使之购买本企业的现有产品。例如百事可乐公司劝说可口可乐的饮用人改饮百事可乐。

2. 扩大产品使用人的使用频率

增加使用次数。企业可以努力使顾客更频繁地使用本企业的产品。例如肉联厂可以宣传它生产的火腿肠不仅可以夹在面包里吃，而且还可以放在菜里、放在汤里吃，味道同样鲜美，因此早、中、晚餐都可以吃。

增加使用量。企业努力使用户在每次使用时增加该产品的使用量。例如油漆公司可以给用户暗示，每次使用本企业的产品来油漆家具时，起码要上三遍油漆，上油漆的次数愈多，则家俱会愈光亮、美观。

增加产品的新用途。企业应努力发现本企业产品的各种新用途，并且要使人们相信它有更多的用途。例如，为制作降落伞而发明了尼龙，后来发现尼龙还可以做成衬衣等各种服装，后来又发现尼龙可以放在橡胶中做成轮胎，大大增加了轮胎强度及耐磨性。

3. 改进产品特性

使其能吸引新用户和增加原有用户的使用量，其方法有：

提高产品质量（即增加产品的功能特性），通常这种办法确实能压倒竞争对手。

增加产品的特点，例如在尺寸、重量、材料、添加物、附件等方面，使产品具有更多的功能，提高其使用的安全性、便利性。例如在开罐头的工具上增加了动力装置，使人们开铁包装罐头时既迅速又便利、安全。

改进产品的式样，例如化妆品包装瓶子的颜色和形状应不断变换，以招徕顾客。

在营销组合方面，企业应努力在销售价格、销售渠道、促销手段（广告、销售促进、人员推销）、服务等方面加以改进，以扩大现有产品的销售量。

总之，市场渗透战略希望通过对现有产品进行小的改进，从现有市场上赢得更多的顾客，这种战略风险最小。在本阶段，短期内此战略可能会使企业利润有所增长。罗伯特·海因茨和威廉·亚伯拉盼在《哈佛商业评论》上发表过一篇题为“越过经济衰退”的论文，他们认为多数企业需要建立一个专门机构来提高自己的技术阻力与市场竞争能力，积极向市场推出更优质的产品，促进企业长期发展。他们写道：“我们的管理人员仍然因在短期内提高企业的效率而备受赞赏，但与此同时，他们的欧洲和日本同行已经在否定这种忽视企业长期发展的行为。”

市场渗透战略表面看起来是风险最小的一种发展战略，但由于存在以下原因，它也许是风险最大的一种发展战略：第一，除非企业在市场上处于绝对优势地位，否则必然会出现许多强有力的竞争对手；第二，企业管理者宁愿把精力放在现有事务的处理上，因而可

能错过了更好的投资机会；第三，顾客兴趣的改变容易导致企业现有目标市场的衰竭；第四，一项大的技术突破甚至可能会使产品在一夜之间成为一堆废物。

（二）市场发展战略

市场发展战略是由现有产品和相关市场组合而产生的战略。它是发展现有产品的新顾客群或新的地域市场，从而扩大产品销售量的战略。实行这种战略有三种办法：

1. 市场开发

将本企业原有产品打入到别的企业市场上去，其他企业的市场有区域性市场开发、国内市场开发和国际市场开发等三种形式。例如彩色电视机在国内大中城市已逐渐普及了，企业可以考虑将彩色电视机销往农村，开辟农村市场以扩大销售量。

2. 要在新市场寻找潜在的用户

例如计算机过去一直是销售给科研部门、学校、企业及事业单位的，但现在计算机正在走入家庭，许多想培养孩子的计算机能力的家庭以及教师、科研人员、医生、作家等知识分子家庭也都需要计算机，存在着潜在的计算机购买群。

3. 企业可以考虑增加新的销售渠道

例如葡萄酒厂原来只有通过烟酒公司等中间商才最终到达消费者手中，现在为了增加销售量，有的葡萄酒厂自己开设经销店，直接将产品卖给消费者，同时企业还与各大中城市的大饭店、旅馆挂钩，直接将葡萄酒卖给这些单位，极大地扩大了销售量。

市场发展战略比市场渗透战略风险性大，这种战略迫使管理人员放开眼界，拓宽视野，重新确定营销组合，但此战略仍是一个短期战略，它仍然不能降低因客户减少或技术上落后而导致的风险性。

（三）产品发展战略

产品发展战略是由企业原有市场和其他企业已经开发的而本企业正准备投入生产的新产品组合而产生的战略，即对企业现有市场投放新产品或利用新技术增加产品的种类，以扩大市场占有率和增加销售额的企业发展战略。从某种意义上来说，这一战略是企业发展战略的核心，因为对企业来说，市场毕竟是不可控制的因素，而产品开发是企业可以努力做到的可控制因素。

采用此战略的前提条件是：企业要对原有顾客有透彻的了解，能够提供满足顾客需要的其他产品，这种战略具有一定程度的创新开拓性，新产品的开发鼓励企业从事新的探索，可以提高企业对技术进步的适应能力，但是这种战略仍然是企业束缚了自己，企业的潜能仅仅被用来在原有市场的顾客群中寻找新的投资机会，这可能会因为没有寻找到其他市场而导致较大的机会成本，因为其他市场，尤其是正在成长的新市场可能会比企业的现有市场更加有利可图。

（四）市场创造战略

这种战略是本企业在新市场上投放别的企业已经在成熟的市场上经营的产品。本企业虽然要生产新产品，但是这种产品别的企业已经生产，因此企业不必从头开始新的技术开发，可以直接通过购买许可证，与别的企业联营或通过兼并的办法获得生产产品的权力。

市场创造战略比市场转移战略风险更大。市场转移战略的风险是单方面的，因为企业向新市场提高的是企业原有产品，企业只对新市场的不了解，而市场创造战略的风险是双方面的，即企业对新兴市场和准备投放的产品都缺乏经验。

第二节 成熟期的企业经营战略

一、成熟期及其缺陷

爱迪思把成熟阶段作为企业生命周期的第二阶段，并把它分为青春期、盛年期和稳定期。这一时段，是企业最富有生命活力的时期，企业想方设法加强管理、优化运营，尽量让企业处于这一阶段而不要过快地滑入衰退阶段。

这一阶段的企业摆脱了创业者的影响而获再生，并不断走向成熟。在青春期，创业者在经历了多次危机后，开始学会授权。职业型的企业家也开始进入企业，新来经理的领导风格不再是执行原先创业者决策的追随者，而必须是一位能够驾驭机会的领导。企业从以量取胜转向以质取胜，从苦干转向巧干。在盛年期，企业的灵活性和可控性达到平衡，兼有能力与自律，具有眼光又能自我控制，形式与功能也都达到平衡。出现了一些理想化特征：企业的制度和组织结构完善；企业的创造力、开拓精神得到制度化保障；企业非常重视顾客需求、注意顾客满意度；计划能够不折不扣地进行；企业对未来趋势的判断能力突出；企业完全能够承受增长所带来的压力；企业开始分化出新的事业。总体上说，盛年期的企业富有进取心，具有奋发蓬勃的魅力，但是，盛年期不是终点，而只能看作是一个过程。这种巅峰状态需要精心呵护才能持久，否则，背离了创新精神，只知道利用而不知道滋养这种势头的话，企业就会进入稳定期，尽管企业还是很强健，但内部却隐藏着衰退倾向。

成熟阶段企业容易出现的缺陷有：

1. 企业控制权的窝里斗

如果企业接受了来自外部的职业型经理，极有可能出现创业者与新来经理间的控制权争夺。如果富有创新精神的创业者掌握控制主动权，他可能会炒掉新来的与自己心态不合的经理；如果企业董事会的外部董事掌握着控制主动权，新来的经理与董事会结成同盟，极有可能将富有创新开拓精神的创业者排挤出局。

2. 企业文化变革的困难

企业文化变革意味着对根深蒂固的观念、习俗和行为提出挑战。在青春期，新来的职业型经理具备与原先创业者迥然不同的风格。为了弥补创业者的不足，他可能会变得重视制度、政策或者行政管理等。此时，新的企业文化的形成必然会对旧的企业文化产生强烈冲击，创业者会感到威胁，原来的企业员工更会感到不可接受，于是，走马灯似的经理更换便成为现实。

3. 企业骄傲自满产生的冲动

由于盛年期资金不再缺乏，企业越来越重视兼并扩张，倘若事先不能认真评估被兼并企业，便极有可能拖累自己，并迅速进入未老先衰的地步。

二、成熟期的战略选择

企业进入成熟阶段，已经历了创业的阵痛与蜕变，处于最具生命力和利润最大化的阶段，必须采用各种措施，延迟老化阶段的来临。这一阶段，企业可采用的战略主要有五种。

(一) 进攻战略

企业在站稳脚以后，寻找到某方面的竞争优势资源，这个时期就开始采取向主要竞争对手攻势作战的进攻战略，其进攻战略的具体形式有以下五种：

1. 集中性进攻战略

指企业的资源以快于过去的增长速度来增加某种产品的销售额或市场占有率。即在一定时间内，加大市场投入，集中企业资源，获得一定的市场优势，从而迅速的增加销售额和提高市场占有率的一种战略。这战略的应用条件是：原来生产或销售的主要产品或者多样性产品中的某一个类别还有更大的市场发展潜力，通过扩大产销规模就能够提高产品市场占有率，并赢得更高的盈利水平。这种战略的构成要素是：集中优势资源发展该种产品和积极实行产品差异化，以及开发新产品更新工艺。

2. 一体化进攻战略

一体化进攻战略包括纵向一体化和横向一体化。纵向一体化是指从向前和向后两个方面扩大企业经营业务，向前一体化是指利用现有产品来生产新产品或自行销售产品，向后一体化是指把企业现有产品生产所需的原材料、零部件，由外供改为自供。

这种战略的应用条件是：能够使企业对其所需的原材料的成本、质量进行改善，能够降低成本、减少风险，增强稳定性的效果；或者能够增加产品的附加价值，提高企业的盈利水平，加强对营销渠道和需求变化的控制或掌握。这种进攻战略的构成要素是：企业通过购买、兼并与自己产业关联的企业，达到产业一体化，以扩大企业实力范围，提高竞争地位的目的。

3. 多角化经营战略

多角化经营战略，也称为多样化经营战略和多种经营战略。是指企业同时生产和提供两种以上基本经济用途不同的产品或劳务的一种经营战略。目前，多角化成为很多企业适应新形式、开拓新市场的必然选择。

根据 Channon 和 Rumelt 的分类方法，按产品组合的特点将多角化经营战略分为如下六种类型：

单一产品战略，即企业的一项产品的销售额占企业销售总额的 95% 以上。例如丰田汽车公司的销售额的 95% 是客车。

优势产品战略，即企业的一项产品的销售额低于其销售总额的 95%，高于其销售总额的 70%。

技术相关产品策略，即企业的一项产品的销售额低于销售总额的 70%，但其技术上相关联的产品的销售额大于销售总额的 70%，而这些产品的基本经济用途或目的是不同的。

市场相关产品战略，即企业的一项产品的销售额低于销售总额的 70%，但其市场相关产品的销售额大于企业销售总额的 70%，而这些产品的基本经济用途或目的是不同的。这种战略的特点是它利用了企业原产品和新产品之间在销售渠道、销售对象、促销方法、企业形象及知名度等方面的较强的市场关联性，能够获得市场营销方面的协同作用，使新产品在市场营销方面具有一定的竞争力。但这种战略使企业老产品和新产品在研究开发、原材料、生产技术、生产设备等方面没有相同之处，因而不易回避全体产品有可能同时进入衰退期的风险，这是企业使用该战略时应注意的问题。

市场技术相关产品战略，即企业的一项产品的销售额低于其销售总额的 70%，但

其市场相关产品和技术相关产品的销售额之和超过其销售总额的 70%。

非相关产品战略，即企业市场相关产品的销售额和技术相关产品的销售额之和低于其销售总额的 70%。企业开拓和发展与原有产品在技术与市场营销上均无关联的新产品。这种战略的特点是：分散经营风险，具有西方不亮东方亮的特点；把多向发展新产品和多个目标市场有机结合起来，多方面地长久占领市场，提高了企业的应变能力，这种战略的产生是市场扩大化和竞争复杂化的结果。

但是，非相关产品战略实施起来比较复杂，应注意以下几点：企业必须建立强有力的信息中心，保证企业的市场信息准确灵通、传递迅速；正确处理原有的产品的生产与多角化经营的关系；重视提高企业领导人的思想素质、技术素质和经营管理素质；加强宏观管理，努力避免企业集成型多角化的盲目性。

4. 集团化经营战略

企业集团是企业联合的高级形态，它是以一个或若干个大中型企业为核心，以名、优、特、畅销产品为龙头，在生产、技术、经营上有关联的企业、科研单位及经营组织，在平等自愿、互惠互利的原则基础上进行多层次、多形式联合而结成的经济联合组织。

企业集团具有以下四个特征：

一个企业集团必须由若干个独立的企业所组成，不能是一个大型的企业。企业集团内每个成员都具有独立的法人地位，企业集团则是这些法人的联合体，这是企业集团区别于单个大型企业的主要特征。

企业集团必须具有多层次组织结构：一是集团核心，即具有母公司性质的集团公司；二是紧密层，由集团公司控股的子公司组成；三是半紧密层，由集团公司参股企业组成；四是松散层，由承认集团章程且与集团公司有互惠稳定协作关系的关联企业组成。有前两个层次即可成为企业集团，有四个层次则可以使企业集团发挥更大的作用。

组成一个企业集团的若干企业，必须要有一定的纽带连接在一起，形成一个有机的整体。集团公司与紧密层、半紧密层企业的联结纽带应是资产纽带，通过控股、参股来实现。集团公司与松散层企业的联结纽带主要是契约纽带，包括具有法律效力的合同、协议及章程等。

企业集团的核心——集团公司，必须具有法人地位，必须具有一定的经济实力，必须拥有一定数量的子公司，必须具有投资中心的功能。如果不具备以上条件，就不能称之为集团公司。集团公司与企业集团不能混为一谈，拥有若干子公司的母公司称为集团公司；集团公司连同控股公司、参股公司和关联企业的总体，称为企业集团。

5. 国际化经营战略

企业国际化经营是指企业在基地所在国之外，还拥有或控制着生产、营销或服务的设施，进行跨国生产、销售、服务等国际性经营活动。

企业国际化经营具有五个特征：

企业要成为国际产业结构体系中的组成部分，因此企业要具有较强的实力和较大的规模；

企业要有具备国际竞争力的拳头产品；

企业要有能够适应国际经济环境变化的运行机制，它能抓住国际市场机会及时调整产品结构，并及时调整对外政策；

企业要以国际价值作为其生产和交换的价值评价标准；

企业要有足够的外汇进行国际化经营。

(二) 维持战略

维持战略是为了保持战略业务单位的市场份额，一般适用于市场增长率低和相对市场占有率高的战略业务单位。

实施维持战略，要注重市场、生产、人事等部门的工作。市场部门要通过市场推广来抵抗竞争，生产部门要把好质量关，人事部门应通过一定的杠杆政策激励员工更好地做好各项工作。

企业进入成熟期后，通常有两种发展模式：要么适当放慢发展速度而求稳定持久，要么高速发展但是短命。虽然两者都不一定完全可取，但相比之下，企业的长治久安和稳定持续的发展还是更关键一些。企业要实现健康稳定发展，有两点十分重要：一是坚持政策的稳定性；二是时刻以安全为第一。

对创业者来说，头脑极易发热。动辄定下看上去很美但事实上困难重重的奋斗目标；或者一味追随市场热点，企业政策朝令夕改，战略选择也因经营者的好恶而变幻无常。这都是追求稳定持久的企业所忌讳的。

《老子》里有一句曾被美国总统里根引用的名言：“治大国若烹小鱼。”意思是治理大国就像烹调小鱼那样切忌随便翻动，否则就会破坏鱼的色泽，同时还易把它弄碎。当今管理企业又何尝不是这样。企业的发展有其自身的规律，不能随随便便就破坏它的稳定发展。

1. 成熟期企业采取维持战略的三种情况

企业实力较差，或满足于以往经营业绩，希望能保持之。

企业外部环境恶化，而企业又一时找不到进一步发展的机会。

外部环境的变化使企业一时缺乏应对之策，因此不妨先稳住阵脚，待充分调查研究之后再提出新的战略方针。

2. 企业实行维持战略应抓住的重点

在内部管理的完善上下工夫，努力提高产品质量，降低成本，加强技术改造和革新，在市场上赢得信誉，提高产品竞争力，为企业的持续发展打下基础。

当外部环境恶化时，企业可以保存实力，休养生息，等待时机以图东山再起，避免被市场所淘汰。

尽管维持战略是企业可持续发展的需要，但终究只是权宜之计。如果长期使用，会使企业发展缓慢。此外，该战略易使企业领导者把眼光过分放在企业内部结构的调整上，而企业外部环境的变化及其提供的机遇往往被忽略。此外，它向发展型战略的转变往往要经历较长的时间。

3. 实行维持战略的具体类型

不变战略。以不变应万变，是企业最简单的应对之策。但当企业内外环境变化较大时，如果仍不求变，则势必会被对手挤垮。

近利战略。在前景难测的情况下，尽量追求眼前利益，提高企业短期利润水平也许是明智的选择，但很容易使企业丧失长期发展的后劲。

暂停战略。企业经过一段快速增长后，可能造成内部环境混乱，因此需要短期的内

部休整。此时，企业可以临时降低增长目标，腾出精力理顺其内部管理的各方面关系，以改善企业管理状况。这是企业为谋求持续发展的常用方法。

谨慎前进战略。企业对未来发展趋势把握不准，对宏观经济形势把握不定时，就应该谨慎行事，稳定其发展而不要作根本性改变，以免冒进遇险。

（三）危机管理战略

任何企业的发展都不可能一帆风顺，因此企业不仅要学会避免危机，也要学会应对危机。能亡羊补牢当然不错，但更重要的是防患于未然，长期树立危机意识，实行危机管理。

所谓危机管理是指企业针对市场竞争中可能出现的危机，分析其产生的原因和过程，研究应付危机的规则、方法和企业反危机的行为机制，找到企业预防危机的手段和策略。

对管理者而言，危机管理的要求是：平时建立危机管理系统，强化危机意识，防微杜渐，争取在危机的潜伏期及显现期及时采取措施，将其消灭在萌芽状态。

俗话说，冰冻三尺非一日之寒。任何变化都不可能是无缘无故突然发生的，它总有一定的征兆。对企业来说，如果出现以下迹象，就应该引起警惕了，否则难以逃脱危机的威胁。

管理者行为方面：表现为不信任部下，猜疑心重，固执己见，使员工无法发挥能力；对部下不能一视同仁，执行双重标准；听不进部下的建议，刚愎自用，一意孤行；对员工要求严厉而对自己要求宽松。

经营策略方面：企业计划不够慎重周密，对市场变化或政策调整等外界环境发生变化时无应变能力；对外投资决策有较大的盲目性，并无一定的原则。

经营环境方面：对环境的恶化和强劲竞争对手的出现毫无办法；企业外部形象不佳，与媒体交恶，并遭到公众舆论的谴责；企业内部不团结，骨干分子纷纷离职；员工心生怨愤，甚至对外造谣败坏企业形象；工作场所秩序紊乱，开工不足，工人情绪低落，纪律松弛涣散。

财务管理方面：企业销售额收益率大幅下降，债务大量增加；资产负债率大幅上升，流动资金比率降到 150% 以下，并拖欠员工工资等。

企业之所以在危机来临之时很少意识到危险，往往是由以下原因造成的：

大多数变化都是渐进式的，其影响也是潜移默化的，对企业高层领导者来说很难注意到这些变化。

一般人有报喜不报忧的习惯，企业领导也只喜欢听到好消息，使得企业极易陷入自我陶醉之中，对即将到来的危机视而不见。

危机常常来源于领导层自身的失误和企业周边环境的变化，企业高层领导缺乏对危机的敏感性。

外界的信号往往是杂乱纷繁的，常对企业起误导作用。

暂时的成功易使人头脑不清醒，尤其是对经验欠缺的创业者来说，事业小有成就就陶醉于其中是非常危险的。

因此，要想准确预防危机并能及时处理危机，就一定要建立快速、灵活的预警机制和危机反应体系，密切关注可能引发危机的各种征兆，改革内部管理，从一些深层次的原因入手解决反应迟钝以及对危险的征兆熟视无睹的情况。

具体来说企业应当做到以下几点：

建立一个组织，时刻进行监视分析，它应是如同消防队一样高效且精力充沛的快速反应队伍。

全体管理人员和所有员工都要建立危机意识和防范意识，时刻提防竞争对手和环境变化。

企业高层领导要深入市场，多与客户接触，倾听他们的意见，了解实际情况。

充分利用企业外部的咨询专家，这样能从更新的角度观察问题。

（四）收获战略

收获战略是为了实现利润最大化，增加战略业务单位短期现金流入，不考虑长期影响。实施收获战略，必须严格讲究成本效应。产品原料成本、人工成本必须得到控制，财务部门必须监督生产和人事部门，做好成本效应计划。收获战略适用于从成熟期转入衰退期的战略业务单位。因为这一市场前途黯淡，企业需要从中榨取更多的现金以开展新的业务。企业有时出于自身的原因，转换新的核心业务是常事，对收获战略的实施技巧必须熟练掌握。

（五）创新战略

创新战略一般通过向市场推出新产品来实施。市场与研发是创新战略中最重要的两个部门。市场部门可通过调查和资料分析，挖掘市场的潜在需要及这些需要的发展趋势；研发部门则根据这些需要对产品进行创意设计，创造产品的独特优势，以便市场部门能赢得较高的市场份额。创新是市场之本，是发展之本。创业企业由于技术力量、资金实力等的限制，创新能力相对较低，制约着企业的进一步发展。

前面的维持战略偏向于战略防御，实行“无为而治”，被动地接受变革，是一种比较保守的战略；而危机管理战略则纯粹是一种防范和预警机制，谈不上主动积极的进取，因而两者都不是长远之计！企业要真正走出治乱无常的怪圈，掌握自己的命运，就必须尝试不断创新。只有创新才是企业化解危机、持续发展的根本出路。

按照现代创新观念的鼻祖约瑟夫·熊彼特在《经济发展理论》中的说法，创新就是生产手段的新组合，而“生产意味着把我们所能支配的原材料和企业的技术力量、管理能力组合起来”，在这种意义下的创新概念涵义为：采用一种新的产品，或一种产品的新的特性；采用一种新的生产方法，该方法不需要建立在科学的新发现的基础之上；开辟一个新的市场，也就是有关国家的某一制造部门以前不曾进入的市场，不管该市场以前是否存在过；原材料或半成品的一种新的来源。

这里所指的创新，是实实在在的一种对组织内资源进行有效配置的新方式和新方法，而不能狭隘地理解为技术创新。对整个国家来说，创新可以达到一种新的资源配置，推动经济发展；对具体企业来说，创新则可以适应环境变化，使企业保持长期的领先地位和竞争优势。

日本的夏普公司早在1912年创立之初，就定下“不要模仿”的宗旨。公司的任务是开发自己的技术，并以此为基础制造产品。它的目标是制造别人想模仿的产品而不是去模仿别人的产品。长期以来，夏普坚持创新精神，不断创新独特产品，赢得了创新的声誉。

对真正的创新型企业来说，应该把创新作为企业发展战略的重要组成部分，把创新能力视为其核心能力，据此制定创新战略，同时协调公司各个部门的创新活动，实施全面的

创新管理。

不过对创业企业来说，产品和技术层面的创新还是相对次要的，要想通过创新获得企业的可持续发展，就必须从知识创新、文化创新，乃至管理创新、制度创新上着手。因为相当多的创业企业在管理制度上仍然处于很低的层次，严重制约了企业的发展。一些企业因为找不到好办法，不得已采用了军事化的管理模式。例如某企业在全国市场分为“四大战区”，并设立市场“前线指挥部”；或者发动“三大战役”，建立“方面军”和“军”、“师”，动不动就发“动员令”、开“誓师会”。这种现象无疑是与市场经济和现代企业制度背道而驰的，它反映了这些企业在管理方式和治理结构上的贫乏与无奈。

浙江温州有许多从民间手工作坊起家的小企业，到今天都发展成了大型企业集团。在诸多企业连遭不测的情况下，温州的企业很少出现倒闭的情况，这不能不说与这些企业重视管理创新有关。温州的企业家很重视自身知识的积累和更新，经常参加各类管理培训班和报告会，研读最新的管理学新著，同时也在公司内部结构上尝试有所创新。因此，它们的经营机制相当灵活，可以说是最早走出“家族制”的民营企业。尤其是两家低压电器厂——正泰与天正的联合及其改造，堪称企业制度创新的典范。

正泰集团是一家坚持积极探索、锐意创新的企业，它同时进行了事业部、控股公司和短阵制等多方面的试验，积极进行企业体制和管理机构的改革。通过股份制改造，使各公司充满活力，各自为战又不各自为政；采取“定职、定岗、定编”的方法对人员进行了调整，企业人员一律实行聘任制，采取目标值管理，引入竞争、淘汰机制，建立起一套精干、高效的管理机构。

此外，正泰集团还努力做好资本经营文章，建立了强有力的财务监控体系，为企业的股份制改造和建立现代企业制度铺平了道路。

为提高企业竞争力、加快企业发展步伐，正泰还放眼世界，积极寻求与本地企业、国有大中型企业乃至国际大公司的联合，通过学习来启发创新。

同时，正泰也在密切关注国有企业的改革动向，大胆借鉴其改革的新成果、新思路，继续加强企业的各项制度建设，从而走出了一条国际化、科技化、股份化的道路。

在管理理念、管理文化上，温州的一些中小企业还总结了中、日、美三种管理模式的特点，实行了情、理、法结合的创新模式。

所谓“情”，就是对人动之以情，发挥人才的内在价值和积极性，强调管理的“人和”效应，例如天正公司曾为另谋高就的副总经理开欢送会。

所谓“理”，就是强调理性的企业价值观，以功利为中心构建管理秩序，理性原则尤其要用在激励分配制度上。

在管理中注重“法”，就是强调规则和秩序，追求卓越而不急于求成，要顺应自然、循序渐进，同时在公司制度面前人人平等，即使是老板至亲也不能例外。

第三节 衰退期的企业经营战略

一、衰退阶段及其缺陷

爱迪思认为，企业生命周期的第三个阶段是衰退阶段，包括贵族期、官僚化早期和官

僚期（含死亡）。

企业一旦进入老化阶段，企业和员工的自我保护意识就会不断增强，与顾客的距离就会越来越疏远，体现企业活力的行为不见了。在贵族期，企业开始以自我为中心，给人自以为是的感觉。它具有以下特征：资金越来越多地花在了控制系统、福利设施和一般设备上；员工越来越强调做事方式，而不问所做的内容和原因；员工越来越拘泥于传统，注重于形式；企业内部越来越缺乏创新机制；越来越多的企业员工信奉“别兴风作浪，要少惹麻烦”的观念。在官僚化早期，最为明显的行为特征是：企业内部冲突不断、谣言四起，企业各部门注意力集中到内部地位之争上，员工强调更多的是谁造成了问题，而很少考虑采取补救性措施以解决问题。官僚化早期爆发的问题如果日趋严重，企业自己把自己局限于一个狭窄的空间，就会最终被逼进死胡同。

应当说，企业衰退的危险信号是可以被人们所认识的。以下一些恶兆必须引起警惕：一是危机逐步升级；二是被列入新闻媒体披露和政府部门检查之列；三是妨碍了正常业务开展；四是损害了企业形象；五是影响了企业净利润。令人惊愕的是：国内大多数企业对老化危机信号和老化危机的发生并没能给予足够的重视，没有做出预见性的对策。许多企业往往在濒临灭亡之际，只是期待着“救世主”的降临以力挽狂澜。另据调查表明：在那些对危机毫无准备的企业里，危机带来的影响比那些对危机有所防备的企业持续时间要长两倍半。

在衰退阶段，企业容易出现的缺陷有：

1. 过于关注形式

贵族期的企业不愿承担风险，以企业安全为导向，企业极度讲究仪式，如衣着、称呼等。企业内部完全变得依赖于传统的能力（即我们办事的方式），而无法作出适应性的调整（即做正确的事）。那种把错的事也做得很好的情况，是非常危险的恶兆。

2. 创新精神受到排斥

企业老化往往是由于创新精神的减少引起的，创新精神的遏止、禁锁，只会加速企业老化的进程，长此以往，企业只有死亡。

3. 消极经营

企业采用收缩型战略，企业即陷入消极经营的状态，职工士气低落，这种状态的本身就威胁到企业的生存，更加剧了企业经营的困难。

4. 犹豫不决、优柔寡断

对于要采取放弃和分离战略的企业来说，企业经营者在作出放弃或分离的决策时，方法措施要得当，要及时而果断，若在决策时犹豫不决、优柔寡断，该放弃和分离的经营单位不能及时地放弃和分离，则可能会把整个公司拖垮，以致带来整个公司的倒闭或破产。

二、衰退期的战略选择

企业进入这一阶段后，增长已渐停滞，业务额、营业收入和净利润同时出现滑坡，投入更大的资源也不能取得营业收入和净利润的增长。因而，这一阶段的企业应采取的战略如下：

（一）收缩性战略

根据实际情况不同，收缩性战略有三种类型。

适应性紧缩。这种战略主要是针对外部环境的恶化而采取的。由于外部环境的恶

化，经济陷于衰退中，市场需求缩小，资源紧缺，致使企业在现有的经营领域，资金处于不利的地位，财务状况不佳，难以维持目前的经营状况。

失败性紧缩：这是企业经营失误时采取的紧缩战略。由于企业战略决策失误，或产品开发失败，或内部管理不善而造成企业经营困难，竞争困难，竞争地位恶化，只有紧缩才能最大限度保存企业实力，这种紧缩就是失败性紧缩。

调整性紧缩。与上述两种类型的紧缩战略不同，企业采取调整性紧缩战略的原因，既不是经营衰退，也不是经营失误，而是因为企业要谋求更好的发展机会，实现某些长远的目标，需要集中并有效地利用现有的资源和条件。调整性紧缩还包括选择性紧缩、战略转向、放弃战略等三种具体形式。

收缩性战略的应用条件是需要改善企业的现金流量，争取较大的收益，严格控制并尽量削减各项费用支出，只投入较低限度的经营资源的方针和措施。其目的在于度过危机，保存实力，消除经营疾瘤，集中资源，然后转而采取其他战略。

收缩性战略的构成因素：主要是对于企业现有的产品、市场领域采取一系列措施，实施收缩、调整和撤退，削减某些产品的市场面，放弃某些产品的系列，甚至完全退出目前的经营领域。

（二）撤退战略

放弃战略。指清理、变卖某些战略业务单位，以便将有限的资源用于经营效益较高的业务上，从而增加企业的总赢利。有时，为了使财务损失降至最低，必须在适当时候采取放弃战略。而财务部门在该战略中起重要作用。

分离战略。分离战略有两种形式。在有些情况下，它可能是将某一经营单位从公司中分离出去，此单位在财务和管理上有其独立性，母公司只保存部分所有权或者完全没有所有权；另一种情况是找到愿意进入该领域的买主，将这一经营单位出卖。企业分离的原因有多种多样，首先可能是经营单位的经营内容或经营状况与公司整体经营的内容状况不协调，不适应企业战略发展的需要。如筹集资金，保证公司财务桅顶和主导经营的优势，因而牺牲某个经营领域以便增加公司的现金流量。当然，采取撤退战略对经营者来说是个困难的决策，它会遇到经济上和管理上的障碍，经营者应当审时度势，果断决策。

清理战略。亦称为清算战略，即企业由于无力清偿债务，通过出售或转让企业的全部资产，以偿还债务或停止全部经营业务，而结束企业的生命。清理分自动清理和强制清理，前者一般有股东决定，后者须由法庭决定。清理战略是所有战略选择中最为痛苦的决策，对于单一经营的企业，它意味着一定数量的工厂关闭和职工解雇。通常情况下这是所有战略全部失灵时采用的一个战略，当企业资产不足以清偿债务时，则宣告破产。在毫无希望再恢复经营时，早期清理比被迫破产更有利于股东的利益，否则一味地在该领域内继续经营，只会耗尽企业的资源，而不会有任何好处。

第四节 再创业

一、可持续发展

再创业的本质是为了实现企业的可持续发展。企业的可持续发展，指为谋求永续发

展，企业应努力实施既可满足消费者的需要，又可合理使用自然资源和能源，并保护环境的生产方法和措施，通过追求综合效益（经济、社会和环境效益的统一），以实现本企业与社会、竞争者、消费者之间的和谐共存。这一观点的内涵主要包括以下几个方面的内容：

企业要从传统的追求销售增长向追求组织自身发展转变；

企业发展模式要从“牧童式”向“宇宙飞船式（轨道式）”转变；

企业利用资源、能源要从耗费型向节约型转变；

企业对污染控制要从末端控制向全程控制转变；

企业竞争优势要从四要素（质量、价格、服务、时效）竞争模式向五要素（质量、价格、服务、时效、环保）竞争模式转变。

二、创新制胜

企业持续发展的阶段性表现为通过再创业实现不断地阶跃，而阶跃的支撑在于企业能够不断地创新。因此可以说再创业的一个显著特征就是以创新为平台。创新是企业的生命。熊彼特认为，“创新主要是指建立一种新的生产函数”，即实现生产要素和生产条件的“一种新组合”，它包括：引进新产品，开辟新市场，引进新技术、采用新的生产方法，引用新的原材料、控制原材料的新的供应来源，实现企业本身的新组合。

（一）企业技术创新

企业技术创新特指与企业生产技术、工艺发展相关的创新活动，是企业整体创新的一个重要侧面，它制约着企业制度创新、企业金融创新等活动。在当今世界新技术革命浪潮的推动下，在激烈的市场竞争中，企业技术创新关系着企业的生存与发展，必须对企业技术创新的内涵和运作模式作出分析。产品创新是企业创新活动的核心。企业的技术创新固然离不开设备更新和工艺流程的创新，但是，就市场经济中的技术进步来看，企业的一切技术创新都是围绕产品的不断升级换代而展开的。

（二）企业生产组织形式的创新

根据产业经济理论，现代企业生产组织正面临两大挑战：其一，大批量生产与市场多样性、多变性的矛盾。进入买方市场，顾客多样化，个性化成为消费主导，原有的大批量生产方式不适应；其二，产品设计与生产相互割裂，难以适应消费需求的快速变动。过去，新产品是设计部门设计、工艺部门进行工艺制作、生产技术部门进行工艺设备检测和技术准备，采购部门采购，之后才是投产，延长了产品上市时间。

为了使企业组织体制适应技术创新需要，必须实现新的技术组织创新。

以同步一体化工程替代传统的产品开发模式。主要是组成跨部门的产品开发研制小组，将产品设计、工艺设计、制造、后勤、材料、质量保障等部门组成一体，具有较大权力。美国很多公司都采用这种模式。例如美国波音 777 飞机的研制就采用了 200 多个小组，产品设计修改次数大大减少，零件研制时间减少 30%。

以准时生产制替代传统的生产线。它包括适时适量、均衡生产；批量极小化；弹性作业人数；质量保证自动化。

团队工作方式代替个人独立工作方式。工作小组避免了业务流程分解成一段一段的作业方式。

以学习型组织代替传统组织。学习型组织是一个不断开发适应与变革能力的组织，是一群能不断增强自身创造力的人组成的团队，其本质特征是组织的学习与适应。学习型组织要求员工抛弃旧的思维方式，相互之间坦率真诚，了解企业运行，制定每个人都认同的计划与构想，然后共同实现这个构想。与传统的组织相比，其优越性主要表现在：拥有终身的理念和发展机制，建有多元回馈和开放系统，拥有学习共享与互助的氛围，具有不断增长的学习能力，工作学习化和学习工作化。

（三）市场营销方式的创新

在进入买方市场的情况下，应注意以下问题：

对市场的预测要定性与定量分析相结合；

警惕他人新产品的竞争，产品周期理论认为新产品往往出现在旧产品的成长期；

避免经营规模过大，因为高科技产品的生命周期短，不可作太大投入，较小的工厂、较小的批量、较小的库存是高科技企业的生存之道；

打破企业边界，将顾客纳入企业创新中来，尤其是重视领导型、专家型顾客的意见，善于从顾客的建议中吸收灵感；

培育消费者的新消费知识；

遵循梯度技术进步的原则，如精密机床生产商的产品先在发达国家销售，然后再推广到新兴工业化国家，最后再向较为落后的国家推销。

（四）管理创新

管理创新与管理现代化是适应企业技术创新的要求。

管理思想现代化，树立市场观念、服务观念、竞争观念；

管理组织合理化，建立完善管理体制和管理机构，正确配备人员，建立以责任制为中心的、科学的、严格的规章制度，不断提高工作效率和生产效率，并且随环境变化而进行调节；

管理手段电子化，把电子计算机广泛地用于管理领域，及时、准确地对生产经营活动进行控制；

管理人员知识化，要求管理人员成为具有现代管理知识、经验丰富、头脑敏捷、视野开阔的开拓型人才。

（五）产品创新

产品创新主要根据市场调查，针对企业的目标群体，通过运用新的科学技术，进行产品的创新和改造，使企业产品性能有显著的提高。

日本雅玛哈公司成功地运用了产品创新战略，该公司占有世界钢琴销售总量的40%，然而世界钢琴总需求量却以每年10%的速度递减，雅玛哈公司的管理者深知，只有向市场推出性能卓越的新一代钢琴，企业才能摆脱困境，因此他们开发了一种将手动技术和视觉技术相结合的新技术，运用这种技术，花2500美元即可使普通的钢琴的性能大幅度地提高。雅玛哈公司没有把自己束缚在常规的提高效率的方法上，如降低成本、增加型号、削减日常开支等，而是从一个全新的角度去看待如何为顾客创造新价值。

（六）品牌创新

品牌创新是企业技术创新能力的综合反映。品牌是产品的标识、商家的招牌，一经确定就具有一定的稳定性。品牌是企业技术创新的集中体现。名牌出市场、出效益、出财

富。名牌产品在同类商品销售中，毫无例外地成为同类产品销售的第一大户。因而品牌是一种无形资产，其附加价值远远大于自身的价值。品牌的直观印象是产品名称、图标、商标，其背后是产品的质量、功能、价格和售前售后的服务。决定性因素则是企业生产经营管理水平。品牌代表了厂家，代表了实力，反映了企业的水平和信誉。商家竞争实质上是品牌的竞争。凡是具有实力的企业和具有长远经营意识的厂家，都必须懂得经营品牌的意义。

三、再创业的战略选择

企业不能持续发展面临严峻生存危机的因素是多种多样的。在不同的情况下，企业应该采取不同的再创业战略。以此为依据，将企业的再创业战略划分为三种类型：需求衰退下的企业再创业战略、技术衰退下的企业再创业战略和比较优势衰退下的企业再创业战略。

（一）比较优势衰退下的企业再创业——价值链全球分布战略

计算机技术、通讯技术的快速发展将人类社会带入信息时代，全球经济出现了。互联网将全球虚拟连接，开放和互利的观念，各国间经贸联系和各种交流的频繁，全球经济一体化格局日益明显。在这种情况下，各国所拥有的比较优势所带来的竞争优势业已不再明显，这就要求企业必须有国际化经营战略，学会“无国界经营”。

价值链的各个环节所要求的生产要素相差很大。价值链的下游呈现“劳动力密集型”倾向。而价值链的上游则呈现“资金或知识密集型”的倾向。由于各国对生产要素的拥有程度不同，所以各种要素的价格也不同，这就给价值链的全球布局提供了可能性。图6-1是一个价值链全球布局的典型企业。

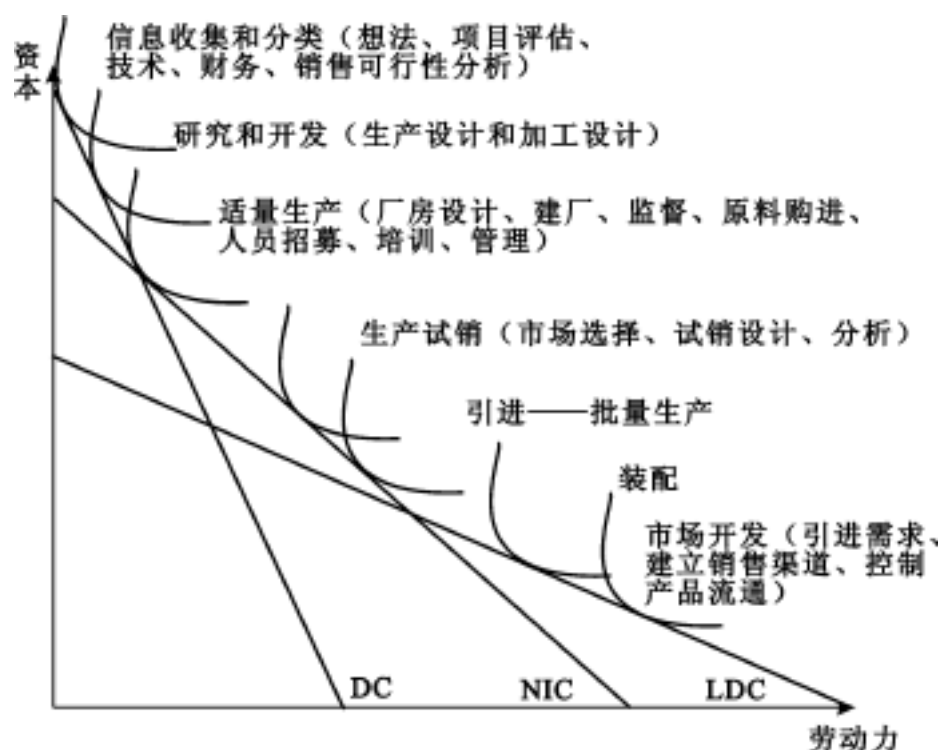


图 6-1 价值链在资本和劳动力方面相对于不同国家优势上的变化

DC：发达国家 NIC：新兴工业国家 LDC：发展中国家

图 6-1 中将一个典型企业的价值链分为信息收集和分类、研究和开发、适量生产、生产试销、引进、装配和市场开发共七个环节。如果将资源简化为资金和劳动力，图中的

前三个相对来说是资金密集型，后两个是劳动力密集型，中间的两个处于资金密集和劳动力密集之间。同时，发达国家相对来说资金较为密集，而发展中国家劳动力较为密集，新兴工业国家处于两者之间，此时，企业可以考虑将其价值链进行全球布局，在发达国家进行信息收集及分类、研究开发和适量生产；在发展中国家进行装配和市场开发；在新兴工业国家进行价值链的中间两个环节。这种价值链的全球布局可以使企业在全世界范围内选择最有竞争力的国家完成企业价值链的各个环节。同时利用各国由于经济水平不一而导致的产业生命周期不一致对企业竞争造成的优势，提高企业的竞争力，使本国的比较优势型衰退产业成功地延缓了衰老。

（二）技术衰退下的企业再创业——技术发展战略

当前国际竞争的发展趋势表明，争夺高技术优势已成为国际竞争的焦点。各国积极采取有效的战略措施来发展和应用高技术，使现代企业的发展正由传统技术向高技术转化。其实施领域主要有两个方面：一是用高技术设备改造传统企业，使其生产技术、工艺设备建立在高技术基础之上；二是开发和生产高技术产品及应用高技术改造传统技术产品。

有些企业陷入生存危机是因为在企业所处的行业中替代品技术水平优于衰退产业中企业的技术水平，导致该产业陷入衰退，如中国 VCD 行业和美国的人造纤维行业就是典型的技术型衰退产业，前者受到替代品 DVD 的挑战而陷入衰退，后者受到尼龙和钢材的挑战而陷入衰退。对于技术型衰退产业，企业可以考虑实施技术发展战略。所谓技术发展战略是指企业依据技术发展的轨迹，在不改变所在产业的情况下，对现有的技术加以发展的一种战略。如 VCD 厂商将 VCD 的技术加以发展成为 SCVD 和 CVD。这种技术发展战略可以使衰退产业中的企业在一段时间内抵消替代品对其的威胁，使产业的使命周期出现一个小小的跳跃（见图 6-2），延缓其衰退过程。但这一战略的实施成功主要还是取决于替代品的技术发展速度和消费者对替代技术的看法，具有很大的风险性。

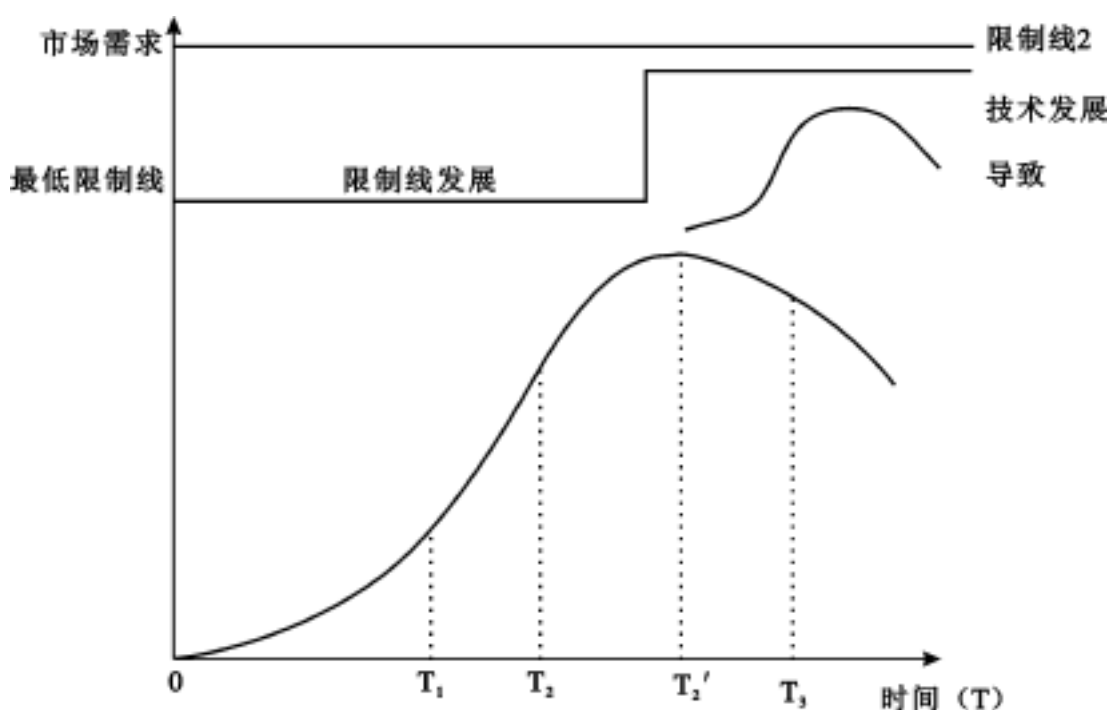


图 6-2 技术发展战略

（三）需求衰退下的企业再创业——价值创新与产业转移战略

当企业所面临的危机是由于市场需求的萎缩时，企业或者实施转移战略，撤离该产业，或者反思其战略制定的范式，依托系统性思考找到全新战略，如价值创新战略，才有

可能走出衰退的沼泽。下面来具体研究这两个战略。

1. 产业转移战略

产业转移战略是指企业依托其产业先见，把握适当的时机，退出衰退产业，进入全新的产业的战略。产业转移战略可以逐步进行也可以一次到位（完全转移）。据此，可以将产业转移战略分为完全转移战略和逐步转移战略。

产业完全转移战略是指企业依托自己在长期的市场竞争中培育起来的核心能力，彻底离开原来的衰退产业，进入全新的产业。衰退产业中的企业如何依托核心能力参与新产业的竞争，可由图 6-3 来表示。图 6-3 可以分为两个部分，在虚线的左边是企业在衰退产业中以核心能力为支撑设计出核心产品，在核心产品的基础上演化出许多最终产品。在图虚线右边所在产业进入衰退时，企业可以购买其他厂商的核心产品或参与研发核心产品，形成新的最终产品，而且这种新产品的所在产业是不同于企业原先所处衰退产业的新兴产业。依托核心能力实行完全转移的主要优点是可以降低竞争性投入费用、技术开发费用，提高初始进入时的竞争力，同时可以降低退出成本。

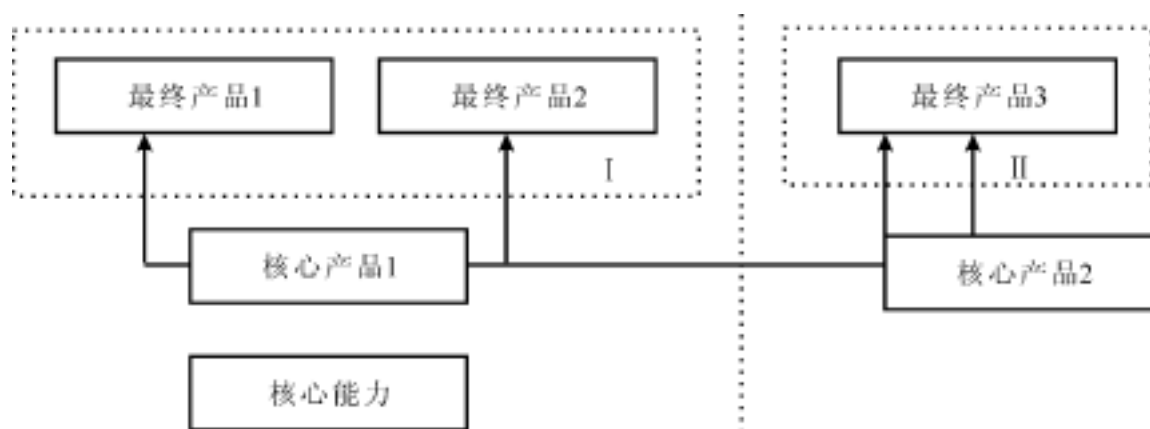


图 6-3 核心能力、核心产品、最终产品关系

逐步转移战略是指企业逐步退出原先所处衰退产业，同时将在衰退产业中所得现金流投入新兴产业的一种战略。这样的主要优点是企业可以在原先所处的衰退产业与新兴产业之间实现范围经济的协同效应。降低企业进入新兴产业的成本，同时提高企业在两个产业中的收益。但是这种战略的风险非常大，因为这种战略往往要求企业在原先所在衰退产业中实施的收割战略，但是随着产业的逐步衰退，收割战略很可能会崩溃，如果企业实行的是逐步转移战略，在衰退产业中企业业务的崩溃，会影响到这个企业的现金流，进而导致整个企业的崩溃。

2. 价值创新战略

事实上，制定的战略总是在一定的范式前提下提出的。竞争战略理论的范式前提就是关注竞争对手，与竞争对手展开零和博弈。在目前速度经济情况下，这种战略范式已不能适应时代。据此提出了价值创新战略。价值创新战略是指衰退产业中的企业改变传统的战略逻辑，将战略的焦点从关注竞争对手转移到顾客价值的最大化，进而实现企业的高速增长。

比利时 Kinopolis 公司就是成功地运用该战略的范例。20 世纪 80 年代 Kinopolis 公司在比利时经营电影放映业，当时电影放映行业已陷入严重的衰退，纷纷倒闭，余下的企业为了争夺市场展开了激烈的竞争，而且大多采取了相类似的竞争策略。比如，拓宽片源来

吸引不同的顾客群体，扩展食品和饮料服务项目等。Kinopolis 公司却独树一帜，运用价值创新战略来经营公司。他们注意到顾客最为关注的是停车费用、屏幕、音响和座位、电影的质量。为此他们采用各种方式，如提供免费停车，在城郊建特大型影院等来提高消费者的价值，最终在顾客价值提高的同时也使企业实现了利润和收入的高增长，而且使比利时的电影放映业摆脱了衰退。

既然价值创新战略对于陷入危机的企业实现高速增长非常有帮助，那么企业应该如何实施价值创新战略呢？企业可以从价值创新的实体平台和虚拟平台同时进行或单独进行。实体平台包括三个子平台，即产品、服务与发送。一般来说，产品平台就是有形的产品；服务平台包括维修、售后服务、质量保证书，以及对零售商和分销商的培训等；发送平台包括后勤供应和向顾客输送产品的渠道建设等等。在这三个平台之间还存在着信息交流，信息交流包括信息聚合、组织、选择、综合和发布，这些功能的创新对顾客价值的提高也非常有帮助，这种平台可以称之为虚拟平台。Kinopolis 公司的价值创新主要集中于实体平台中的一个子平台即服务平台进行的。总之，陷入危机的企业可以依托实体平台和虚拟平台实行价值创新战略，实现企业的持续发展。

四、人才战略

企业要再创业，人才是关键。人力资源是企业最活跃、最积极的要素，尤其在知识经济时代，拥有较高智力资本的人才资源更是企业必不可少的要素。因此，在知识经济时代，无论是国家还是企业，决策层都纷纷将智力资本的投入、获得与应用作为自己的战略法宝，使得拥有较高智力资本的人才资源成为知识经济时代企业成败的关键要素。

对于人力资源的管理，尤其是对人才资源的管理将是企业管理的主要职能之一。由企业管理所取得的经济效益，也将是人力资源管理的一部分结果。一般而言，人力资源管理活动本身既有费用支出，也会产生效益，对企业效益也将产生直接的贡献或者损害，这是人力资源管理对企业效益的直接作用结果。有效的人力资源管理政策和活动，能够促使员工工作效率、生产或服务质量的提高，使企业收益提高或成本降低，这是人力资源管理对企业效益的间接作用过程。因此，人力资源管理的各项实践活动对企业效益有着或多或少的影响。为了取得良好的企业效益，求得企业持续稳定发展，企业必须制定合理的人力资源管理制度，严格人力资源管理程序，制定适合企业自身特点的人才战略。

人力资源是企业竞争的核心。人力资源开发与管理区别于其他资源的显著特点之一是其战略性，许多企业竞相将人力资源开发与管理提高到企业战略的高度。而企业的产品质量、成本、市场竞争都需要高素质的人才资源来完成。人力资源质量，决定着企业的竞争能力。从低层次的产品竞争阶段，到争夺有限的高质量人才资源，在经济趋向全球化、资源趋向共享化的现代经济背景下，企业之间的一切竞争最终都将归宿为人才的较量。而随着我国加入 WTO，这种趋势将更加明显。

再创业企业一方面积极招聘优秀人才进入本企业，另一方面加大智力投资，开发本企业的人力资源，发掘人才。其中主要是加强人才培训，实施终身教育。当然，学习并不仅限于正规教育，通过实践学习更为重要。通过学习，更新、扩展、优化他们的知识结构，提高他们适应高新技术发展需要的业务素质与知识水平，不断使每个人的能力获得提升，使人才脱颖而出。

总之，虽然各企业再创业的模式或目标各不相同，但形成一个科学合理，而又能反映当前深化改革形势要求的再创业的着眼点或基本思路，却又都具有某些共性。如能把握好这些共性，再结合本企业的特点加以深入研究思考，则形成和制订出切实可行的企业再创业的战略就会有一定的把握和成功的希望。

第七章 大学生创业案例

第一节 要做就做大事情

天下有多少人都想做大事情，但成功者何其少！问题出在哪儿？恐怕出在不能全面评估自己的能力，看不清眼前的路子，从而做了一些小打小闹的事。相反，那些成大事者则心明眼亮，知道自己的心上始终贴着一个“大”字，所以一生一定要做大事情。刘邦是一等英雄好汉，他在面对艰难困境的时候，不相信自己就是一个不战而败的懦夫，而是凭借一身胆量，四处谋划，盯住目标，来回穿梭，把一个个计划发挥到淋漓尽致的程度。他思前想后，要的就是四个字——“做大事情”。

一、联邦快递的创业史

创业者档案：1962年，弗雷德·史密斯考入耶鲁大学。大学读书期间，弗雷德·史密斯就发现，随着工业革命第三次浪潮的来临，创立一种隔夜传递服务的公司已势在必行。为了实现这个梦想，弗雷德·史密斯将全部财产850万美元投入到联邦快递公司，然而这还远远不够。为了筹到巨额资金，他竭尽全力游说华尔街大银行家、大投资商，筹集到9600万美元，创下了美国自企业界有史以来单项投资的最高记录，他也被誉为“隔夜快递业之父”。

大学时的梦想 1962年，弗雷德·史密斯考入耶鲁大学。在大学里，他凭着一种特有的直觉预见到美国工业革命第三次浪潮将靠电脑、微处理机及电子装备来维系，而这些装备的维修则要靠量少价昂的组件和零件及时供应。此外，有关邮件、包裹、存货清单也需要在尽快的时间内获得。他认为创立一种隔夜传递服务公司是十分必要的，弗雷德·史密斯将他的想法写成了论文，然而他的教授却认为，论文中的许多观点虽然有某些可取之处，但这些观点是行不通的。首先，联邦政府对空运航线的管制将妨碍这种服务。另外，已经利用客运航线运送包裹的老牌航空公司的竞争也会使这样的服务得不到成功。而且，提供这种服务所需要的巨大资金是任何新创办的公司难以承受的。然而，弗雷德·史密斯创办隔夜快递公司的初衷始终没有动摇过。

投入行动 1969年，弗雷德·史密斯购买了阿肯色航空公司的飞机维修公司，使之变为收购和销售旧飞机的交流中心，两年就赢利25万美元。但弗雷德·史密斯并未满足这样的成功，他在大学时提出的隔夜快递小包裹的想法一直让他念念不忘。他首先委托咨询公司对运输市场的形势和前景进行了研究和调查，根据咨询公司提供的美国现有的邮政状况，弗雷德·史密斯进一步证明了这一领域具有巨大的潜力。

根据咨询公司的调查结果，弗雷德·史密斯立即开始创办真正能够适应高技术时代发展潮流的“隔夜快递”公司。1971年6月28日，联邦快递公司正式成立。然而，弗雷德·史密斯的计划却遭到联邦储备系统的反对，公司业务无法展开。这时，弗雷德·史密斯的朋友、竞争对手和传播媒介都认为他将继承的财产用于搞联邦快递公司的冒险简直是

疯了，他们说这种服务没有市场，民用航空委员决不会批准这么做。如果这种服务有市场，主要的航空公司或许早已经这么做了。而那些老牌企业不仅没有参与隔夜快递服务的创立，而且断言，弗雷德·史密斯一定会失败。

孤注一掷 弗雷德·史密斯并没有被惊天动地的反对声吓退，他以一个敢于创新、敢于冒险的杰出企业家的胆识和方式继续实现他的目标。正如他自己讲的，他必须创新，哪怕只是为了生存。1972年初，弗雷德·史密斯投资75万美元组成了由专家、飞行员、技师、广告代理商等组成的高级顾问小组，再次深入地进行市场调查。通过对市场潜力更深入的可行性分析，他们明显地发现：随着新技术的兴起，美国传统的工业重镇日趋没落，而那些名不见经传的小地方正在迅速崛起，成为新兴工商业中心，往昔那种一次托运就是几百公斤、上千公斤，从这一工业区运到另一工业区的旧的货运传统正在改变。而现在托运的东西是小件包裹，但比以前更讲究时效。弗雷德·史密斯根据再次调查的市场情况重新制定了营业计划，新的营业计划比原来的计划复杂得多，所需的资金投入量也更大，首先，必须具有一定数量的运输工具——飞机及汽车；其次，还要在全国建立服务网、开通多条航空线。此时的弗雷德·史密斯表现出一个企业家不可多得的胆识和魄力，毅然决定将自己全部家产850万美元孤注一掷地投入联邦快递公司。然后，他竭尽全力对华尔街那些大银行家、大投资商进行游说。弗雷德·史密斯对快递公司市场精粹、独到的分析以及他的努力、他的自信、他的非凡领导能力，特别是他破釜沉舟地将全部家产投在联邦快递公司的勇气和冒险精神，给这些私人投资家留下了极为深刻的印象。包括万仓保险公司、花旗风险资本公司在内的几家大公司先后向联邦快递公司投资。很快，他筹集到了9600万美元，创下了美国企业界有史以来单项投入资本的最高记录。

不屈不挠的胜利者 公司一开始向25个城市提供服务，但令人失望的是，第一天夜里运送的包裹只有186件。在开始营业的几个里，公司亏损2930万美元，欠债4900万美元，联邦快递公司处在随时都可能破产的困境，公司的早期支持者打起了退堂鼓，不肯继续投资。在企业初创最艰难的时期，弗雷德·史密斯以他不屈不挠的精神、超凡的领导者魅力，吸引了公司的雇员，即使公司面临倒闭，但他们仍一如既往地为公司工作，同弗雷德·史密斯一起同舟共济渡过难关。为了改善经营情况，弗雷德·史密斯竭尽全力争取客户、开拓市场，为得到美国行政总局的合约，联邦快递公司在西部开辟了6条航线，在与其他企业的竞争中，他将价格杀得很低，以至使人怀疑是否还有利润。而弗雷德·史密斯却着眼于更长远的利益，他认为尽管这笔业务并没有很高的利润，但却可以让投资者放心，还可以争取更多的用户。

1975年，政府解除了对航空运输业的限制，公司的经营状况立即开始好转。1976年公司获纯利350万美元；1977年度经营收入达1.1亿美元，获纯利820万美元，联邦快递公司的紫色飞机，在每天的夜晚载运着数不清的包裹在通往全国各地的航线上穿梭。联邦快递公司终于走出困境，创造了奇迹。

点评：随着电脑、微处理机等电子技术的出现，传统的邮递方式已越来越不能满足现代社会日趋加快的生活节奏。弗雷德·史密斯以其独有的、前瞻性的眼光看到了隔夜快递的潜在市场，不惜重金，在各种势力的阻挠下，开办了联邦快递公司，最终获得了辉煌的成绩。

二、创业就要做行业的创新者

创业者档案：萨缪尔·科恩，21岁；杰里米·克劳斯，23岁；托马斯·希尔顿，22岁。美国杰里米冰淇淋公司的创始人，生产口味独特的超级冰淇淋。1997年6月创立，1998年销售额100万美元，1999年销售额达500万美元。

克劳斯是天生的生意者，他说：“我从小就讨厌从事一个普通的职业，因此一直没有工作。而我说过，其实我能做任何工作——甚至做冰淇淋。”于是，这位宾夕法尼亚大学的学生入学后在宿舍里做起了冰淇淋。不久，同校的两个伙伴科恩和希尔顿也加入了。于是，克劳斯卖掉大部分债券自己投资，并拿出他高中时挨家挨户上门推销净水器时挣的6万美元，和他们合伙开了这家公司。经过市场调查，克劳斯发现，冰淇淋的口味已经20年没有变化了，他敏锐地觉察到，这为他们创业提供了一个很好的空间。他采纳了啤酒商萨缪尔·亚当斯的建议，使用啤酒酿造技术制作口味奇特的冰淇淋，他与当地的乳酪厂联系，由他们提供特制的奶酪。

由于口味的创新，使这家小型的冰淇淋公司很快吸引到了风险投资。结果新产品一上市就供不应求。它的风味很快就成为一种饮食时尚，风行欧美及世界各地。克劳斯在谈到自己的成功时说：“我们年轻人应该是一个行业中的创新者，而不是一成不变的制造者。因为年轻的本质特征就是新异和充满朝气。”

三、三万美金闯上海——丹麦青年李曦萌

创业者档案：丹麦青年李曦萌，曾在上海复旦大学学习。1995年开办了一家北欧风情家具公司。2001年，北欧风情家具在全国的年销量已超亿元，在全国14个大城市中拥有了23家专卖店。

一位喜欢中国的丹麦青年，取了一个中国名字叫李曦萌，他曾在上海复旦大学学习，回国两年后再次来到上海，要在令其神往心醉的地方干一番“事业”。他虽然精通汉语，酷爱中国文化，但缺少经商经验。当他濒临破产之际，竟到夜总会吹奏萨克斯赚取佣金来为自己的员工发薪。李曦萌的善良、热情以及奋斗精神，令女员工范柳感动，同情与智慧产生了神奇的力量，在范柳的帮助下，李曦萌竟摆脱了困境，成为了拥有数亿资产的“外商”，当然他也得到了范柳的爱情。

当得知李曦萌来自丹麦，为了在中国创业而吃了不少苦头时，记者有些惊讶——丹麦可是一个高福利的国家，不缺吃，不少穿，他干吗大老远地跑到中国来“受罪”啊？听说他当初经商失败后，竟然还在上海骑过黄鱼车！李曦萌满不在乎地一笑，说：“丹麦的确是舒适和美丽的，但缺少变化，难以激发人的激情，从这点上看，我并不是典型的丹麦人。我的父母都是教师，他们一直身体力行地影响着我。晚年我的父母放弃了优越的物质生活，到非洲落后地区去为当地培养教师，我和妻子去看望他们时，发现他们过得很开心。他们就是这样用一言一行来深深地影响我，我喜欢有所行动，去创业，去实干，而不是享受。”

输得只剩一张回程机票 第一次来上海是在1987年，那时李曦萌还是高中生，为的是见识一下东方神秘的古国，他进了复旦大学，接触到了他心中一直向往的“一门深奥的语言”——汉语，这一读就是4年。

毕业回国两年后，李曦萌的心又蠢蠢欲动了，他忘不了中国，他要在中国开公司做贸易。当他1993年再次来到上海时，上海已经完全变了。“到处都是工地，尤其是过去一片农田的浦东，现在如同曼哈顿一样繁华。在这样的飞速发展中，我看到了机会，我知道如果不抓住的话，就会永远失去。”在李曦萌眼里，可以看到当年聚集在上海滩的众多冒险家们的狂热和激情。

1993年7月，在这个丹麦一年中最美的季节，李曦萌告别了家乡，怀揣着创业的激情，以及从朋友那里借来的3万美金来到了上海。为了节省用度，李曦萌和他的另一个丹麦同伴把根扎在了刚刚够格“涉外”的新苑宾馆，租下的一间房，白天做办公室，晚上做卧室。同时，李曦萌通过上海对外服务公司聘了两名中国雇员，其中一个就是后来成了他助手和妻子的范柳。与他同为校友的范柳刚从上海二纺机辞职出来就应聘到了李曦萌的公司，“原以为可以进入一家大的外资公司，没想到老板伙计加一起也只有4人，只有一间办公室。”刚报到的范柳大失所望，“还好，老板开出的工资有一定的吸引力，同时，看到他努力工作的样子，觉得公司的未来还是很有希望的。”

人员一到齐，没有什么开张仪式，务实的李曦萌就开始领着大家一头扎进工作。在接下来的半年里，李曦萌做起了跨国买卖：将中国的衬衫卖到丹麦，中国的冻猪肉出口到美国，上海著名的梅林罐头销往马来西亚，皮鞋出口到波兰，同时，俄罗斯的钢材、丹麦的黄油又倒到中国。李曦萌和他的雇员们忙得昏天暗地，生意做了不少，钱却一个也没赚到，眼见着3万美金日渐稀薄，李曦萌这个老板只有躲在屋里吃速食面。

可怕的事情终于发生，1994年元旦，3万美金变成了零，李曦萌破产了，同时，他还欠着宾馆一大笔房租和电话费，员工的工资根本就没有着落。“那时，连我的合作伙伴在内，全上海的丹麦人只有7个，我在上海借不到一分钱。除了一张回程的机票，我已经输得干干净净。”

因为不服输他留了下来。在大家都以为他会放弃、回到丹麦去时，李曦萌却留下来了，他不服输。李曦萌认定了目标，就咬着牙齿朝它靠近。

为了生活，李曦萌开始白天做生意，晚上到徐家汇的“卡门夜总会”吹萨克斯，一个晚上赚300元钱。当他拿到第一个月9000元的收入时，他首先想到的就是把雇员的工资付了。

在失败的同时，李曦萌开始反省自己。他认识到，只有具有超前的意识，做别人还没想到的生意，才有可能在竞争日趋激烈的上海站稳脚跟。在求助无门的情况下，李曦萌开始了自救行动。

李曦萌以前曾在马来西亚做过多年的木材生意，他对木材贸易很内行，他发现上海市场上多的是美国、加拿大和东南亚的木材，几乎没有非洲的上等木材。而他曾经跟随父母在非洲呆过3年，应该比中国人更了解非洲木材贸易。找准了方向，李曦萌开始主动出击，终于他联系上了上海南洋胶合板厂的厂长马国民。两人一聊，马厂长发现他的确是个人才，对非洲很熟悉，而厂里正好缺少上等木材。生意成了，马厂长一开口就要了1万立方米，而且同时开出了一张200万美金的不可撤销信用证。

北欧风情和他的爱情 乌云散尽，李曦萌赌赢了。同时他也终于找准了发展的方向——引进丹麦的家具。丹麦的家具价格不菲，这在1995年还是很冒险的事，许多人都劝他小心行事。但李曦萌凭直觉认定可行，因为当时上海正在大兴土木，一栋栋的商品房拔

地而起，李曦萌认为，人们花这么多的钱来买房子，肯定也愿意花钱把家打扮得更温馨。而丹麦一向引领家具业的新潮流，其现代家具外形和线条简洁明快，很容易与周围环境融合在一起。

说干就干，李曦萌凭着自己对上海消费市场的了解，开始游说丹麦的15家大家具厂，希望他们各运送一套新式北欧家具到上海展示。结果，他成功了，15家厂的家具装了一个集装箱，花了2000元运费就到了上海，而其他费用可以等到卖出后再结账。幸运又一次光顾了李曦萌，这些高档家具在短短的三个月内就销售一空。

生意越做越大，李曦萌又开始寻思给这些家具取个中国名字。与他共患难的范柳在一旁说，就叫北欧风情吧。此时，两人的爱情已经开始发芽。凝聚着两个年轻人爱情的“北欧风情”四字如今已成了都市人竞相追逐的品牌。2001年，北欧风情家具在全国的年销量已超亿元，在全国14个大城市中拥有了23家专卖店。更令人惊异的是，家具业只是李曦萌领导的特雷通集团中十分之一的生意。而这些距第一桶金——1万立方米非洲木材生意的达成只有6年时间。

现在，李曦萌在上海真正扎下了根，他有了一个幸福的家，贤惠的太太和一个可爱的儿子。而他的公司特雷通集团目前旗下也有4家公司，其中包括经营“北欧风情”家具的贸易公司、从事沙发制造的家具公司，以及木材、系统软件公司。

四、正确评估自己的能力，及时调整战略

创业者档案：新疆昌吉人冉东，从小豪侠尚武，中学毕业后分配到当地粮食局，一呆就是六年，工作稳定、收入不薄，但内心那份“月光照缁衣，千里不留行”的侠客行冲动，似乎从来就没有停止。1994年经单位委培，冉东来到北京大学进修。1996年进修完毕，1999年考上了北京民族大学的研究生。2000年初，冉东与同学合伙成立了“华宏MBA培训中心”。2001年公司更名为“太奇”，2002年底开始，上海太奇、广州太奇、成都太奇、南京太奇等分支机构纷纷开业。

冉东看成功：

感谢上帝，我的运气还算不错。

人一走投无路，挣钱的欲望就会强烈，对机会就变得敏锐。

眼界要高，定位要准，不能一开始就想像自己去卖烤羊肉串，卖皮鞋，开小饭馆等容易上手的事情。

随时保持自信+想像力+行动力。

1996年冉东在北京大学进修完毕，这时，回家已是他的内心绝对不能接受的选择。于是他选择了考研，1997年的春天一考失利，1998年的春天再考失利……经济拮据，走投无路，此时此刻的冉东已步入了27岁的年头。

不再考研，但要在北京呆着，得先解决住的问题。北大西门一间十七八平方米的房子租金五百块钱，而冉东身上历年来的积蓄仅存二百一十块钱。订下房间之后，第二天还要赶紧再找两个人合租，把另一部分租金补交上去。最后终于找到两个新来考研的学生，交完房租之后身无分文，连吃饭的钱都没有了。

何去何从？冉东夜不能寐，同屋的人也是挑灯夜读，苦背英语单词——所有人都知道，考研最大的难关就是英语。冉东突然想到，能不能办一个考研英语培训班呢？

第二天，冉东鼓足勇气找来同屋商量，借一百块钱印刷考研辅导班的招生广告。同屋很豪爽：一百块不够，两百块吧。冉东拿着借来的一百块钱买了菜票解决了吃饭问题，一百块钱留着成为“创业启动资金”。

众多创业者单枪匹马闯天下时，被俗称为皮包公司，而冉东却是连皮包都没有。两手空空之际，他的想像力反而得到空前的发挥。

在一张张考研辅导招生广告中，冉东发现，所有的培训班都是从七八月份开始招生。有过考研经验的他很清楚，实际上有此打算的学生没有人是一月份考试，七、八月份才开始准备的，至少要提前一年。但是当时全北京城的考研班都遵循着一个传统的套路——用今天冉东的话说就是：“这是一个巨大的市场盲区。”

春季就应该办这个班！1998年2月，冉东像发现了新大陆一样兴奋。

想像力和行动力是成就一件事情的两个轮子，缺一不可。生活所迫之下冉东发现，要立即行动起来，也并不是想像中那么困难。

办考研辅导班需要什么条件？第一要有一个像样的办公场地用于招生。冉东自己当然没有，于是找到北大书店，和他们“画饼”：我的招生广告打出去在你这里报名如何？每招一人提成5块钱。书店老板欣然同意。

其次需要有教学的场地。冉东身无分文却又气势磅礴地来到北大电教报告厅，要求长期租用教室；电教报告厅对于可能创收的财源非常客气，很快就排出时间表来。

然后，考研辅导班能不能招到生，最关键还取决于这个班是否请到了有名的辅导老师。这就是北京考研市场的“名师特征”。那么当今北京谁有名气？是教授朱泰祺，北京考研英语培训第一人。全北京的培训班都想请他，一个新人凭什么去请？冉东怀着碰碰运气的心态找上门去，没想到朱教授正在家里闲呆着。冉东这才发现，自己原来是全北京想在春天里开班的第一人。两个“第一人”一见如故，朱教授很赞赏冉东的无比真诚及大胆思路：正好这段时间没别的课，我就帮你一下。

最后，没有办学许可证，要挂靠有资格的合作单位。找到了一家学校，说明来意，说资源已经有了，名师谈好了……负责人不信，把身份证瞧了又瞧，说：你的名字怎么这么熟悉，是逃犯吧？

冉东鼻子都气歪了，只好又找另一家。正所谓“千人千面千只眼”，这边的负责人说，我一眼看你这个人就非常放心，不然，你给我多少钱都白搭。轻轻松松就答应了。

于是，凭着出色的运作能力和大西北人特有的诚恳真挚，冉东在极短的时间内，把一个个看似和自己无关的资源整合在一起。广告正式张贴之日，冉东全身还剩下七毛钱菜票。然而两个星期里，报名人数超过了400人，每人收费500元，毛收入达到二十多万元！

两个星期进账20万元，冉东一辈子都没见过这么多钱，难免一边心浮气躁，一边心胸洞开：原来赚钱对自己是这么手到擒来。两个月培训完成，十多万元入袋为安，他却不想做培训了。一方面是朱教授没有时间再兼职，签约课程从夏天开始就挤掉了所有时间；另一方面冉东也开始盘算：轻轻一弄就能做成这样，好好策划一下，运作一下更大的资源，还能不做成更大的生意？

原来我可以干大事！冉东想。他首先注册了一家广告公司，准备三年后直追“盛世长城”；干起来之后发现广告公司仍然很琐碎，一段时间里干脆和几个朋友天天酝酿做房地

产；房地产没有下文，吃的饭局却多了，兴之所至，便策划以广告公司的名义举办烹饪大赛；烹饪大赛枝节横生没赚钱，决心做实业：搞无农药蔬菜，因太超前而失败；收购了一间破产的小啤酒厂，因后遗症太多而失败……

1998年春天的阳光对他而言似乎特别短暂，冉东变得像玉米地里的猴子，掰一个扔一个：“当时主要是一种投机心态，想找更大的空白点，但发觉这些行业不是光靠一个灵感就可以成功的，需要很复杂、很长时间的经验摸索，还可能找不到方向。就这样磕磕绊绊到了1999年。”祸不单行，母亲不久又出了车祸，尽管最后奇迹般地救活了，但为了张罗处理此事，一切手中的业务全部停了下来。

所谓“钱怎么来还怎么去”，今天的冉东已坚定地相信它是一个真理。由于没有长远的规划，创业方向飘忽不定，“再加上运气不够”，到1999年底，冉老板基本上又是身无分文，自己把自己逼回了原点。

这一年，他如愿考上了北京民族大学的研究生。但研究生已经不时髦了，一位在北大学期间的同学准备考MBA。冉东告诫他，一定要去找MBA考前辅导班学习。

跑遍北京各大高校，发现MBA考前辅导班很少，而很少的辅导班也都是由各个学校自办的“国有企业”，爱来不来，来了课程怎么排则根据我的方便。有着前一次“无本万利”的操作经验，冉东顺势发现了商机：或许我可以做得更好？2000年初，冉东联合那位考MBA的同学，合伙成立了“华宏MBA培训中心”。

从1997年MBA在中国正式实现联考，到2000年，MBA考试在中国遍地开花，如火如荼，市场大得望不到边。但是如何切入呢？冉东认为首先要看MBA的考生们最关心什么：当然是临门一脚的考试；而考试最重要的是什么呢？是扑朔迷离的考题！确定了方向之后，两个“初生的牛犊”直奔主题——“MBA考前命题预测辅导班”的广告在北京各大校园密集张贴。那些焦头烂额的MBA考生们突然发现这是一个“实现梦想的捷径”，于是奔走相告然后奔涌而至，冉东又一次“给淘金者卖水”，大爆冷门。

由于有了上次的经验，冉东坚持在师资方面不计成本地聘请名校名师。名师当然需要“名师的价位”，而当时北京MBA考前培训费用标准偏低无法支撑成本。冉东冒险对费用大幅度提高，由1300元涨到2100元。此番举措理所当然受到了同行的抨击，甚至还挨了自己合伙人的骂。“骂是件好事情，说明大家在关心我们，”他说服合伙人：“和考研不同，能担负MBA动辄数万学费的学生，并不在乎临门一脚是一千还是两千的辅导费用。”

“判断力才是第一生产力”。2000年第一年考完后，辅导很成功，取得了预期的好成绩，上线率达到70%~80%；更重要的是，由于调高收费，“华宏”提高了教学品质，也赢得了合理的利润。这使“华宏”获得了长足发展的能力。“2001年全北京前前后后共涌现了28个MBA考前辅导班，所有人都在竞争前本能地‘降价甩卖’，最后80%的竞争对手都因成本太高而撑不下去了，而我们却一直很顺。”冉东告诉记者。

2001年网络进入了寒冬：网易在美国纳斯达克被摘牌，王志东被新浪董事会炒掉——一切事件都源于几乎所有网站都不赢利的现实。形势逼人，各网站像垃圾一样被甩卖。有一天冉东得到消息，中国MBA网站正准备出售给一家大公司。他一分钟也没有犹豫就把意向电话打了过去。对方告知，买卖双方下午三点钟签协议，如果贵公司想购买，可以，三点钟之前来签协议。

当时是十二点，冉东花了一个小时思考，一个小时赶路，两点钟赶到现场，以50万

元的价格签下了购买协议——有企业买卖史以来，这恐怕是从得知信息到签合同，所花时间最短的一次交易。

紧接着，冉东宣布公司更名为“太奇”，摆脱商标困扰，并以此纪念朱泰祺教授在自己最困难的时候给予的无私信任和帮助。

甩掉旧包袱背上新行装，冉东面临的最新考验就是，这个花 50 万元买来的“中国 MBA 网站”，在他的手里是会变成实实在在的利润工具，还是会变成好看而烧钱的“烫手山芋”？

有利的因素是，中国 MBA 网站已经拥有了巨大的号召力，好比一棵新树已经长得郁郁葱葱，但就是不开花不结果；而难测的因素是，几乎所有的网站都没有让其开花结果的模式，自己该怎样施肥浇水才有效呢？

用原有的人，按原有的模式做了一阵子，冉东天才般地认识到，网络本身是不能只作为一个媒体去追求挣广告费的，而需要找到别的增长点，其中最重要的一个点就是——“和实业相结合”。就此他开始了大刀阔斧的改革：

——开展“网上教育”，哪位先生女士如果既想接受 MBA 考前辅导，又没有专门的时间或者不愿花太多的钱，可以以很少的费用，获得授权进入网上课堂。

——资讯服务，网民也只需支付很少的费用，便可获得这个领域的一切相关资讯。

——院校展台，所有 MBA 招考的院校和 MBA 考前培训的学校，支付相应的费用，便可拥有专业网站长年广告的机会。

——自我宣传，冉东的大本营“太奇”学校，经过网站的精心包装隆重推出，几个月后生员爆增，成为业内当之无愧的龙头老大。

“网络寒冬让我们赶上好时候了”，2001 年当年，冉东和他的同事扭转了被动局面，以良好的站位在 MBA 领域一跃而起，奇迹般的在业内低谷的时候实现了赢利：“赢利水平大大超过了 50 万元的购买投入，卖给我们的人很快就后悔不迭。”而差不多快一年之后，中国的几大门户网站，才开始找到赢利的感觉。从 2002 年底开始，上海太奇、广州太奇、成都太奇、南京太奇等分支机构纷纷开业，中国 MBA 网站在冉东的手里一天天做大做强起来。

第二节 本事都是磨出来的

没有本事的人，特别羡慕有本事的人，以为这些人仿佛有天兵神将相助一样，干什么事情都那么舒服，都那么叫人放心。其实，本事都是磨出来的。本事越大的人，在各种明暗场合磨砺的时间也越长。杨坚本来没有什么震惊天下的本事，但他就认准一条理——只要自己对自己用心，就没有攻不下的难关。所以他在自己熟悉的人际圈中，用心观察，仔细打量，寻找机会，争取让自己的步履迈得快一些，尽快逼近自己的成功目标。这叫“磨砺术”。

一、“点燃”蓝火随身 E

创业者档案：胡刚。1992 年，复旦大学经济管理系市场营销专业毕业。后被乐百氏招聘，一年多之后胡刚杀出乐百氏，联合几个人一起帮别人搞市场营销，建渠道、建售

点、搞活动，后来成立了自己的蓝色火焰广告公司。1997年初，新壮大的“蓝色火焰”给了“爱多”一个口号：“我们一直在努力。”一年后，胡刚带领原“爱多”的一帮人马，与拥有强大科研开发能力的深圳网立信信息技术公司整合。2000年4月，胡刚的深圳蓝火信息科技有限公司推出了蓝火随身E。

在深圳香蜜湖游乐场对面的高层写字楼里，胡刚把手里的蓝火随身E翻来覆去地倒腾着：“我有哪点像顶尖人物呢？想来想去，惟有头比较尖，钻到PDA目前这一最新兴、最被看好的行业里来了。”

从当年一毕业就加盟乐百氏，到搞广告公司，再到现在的蓝火信息科技有限公司，胡刚到目前为止的经历可以用他那句调侃作结：“头比较尖。”只不过，胡刚没有说明，削尖或者磨尖脑袋，痛不痛？

乐百氏时期：一年顶别人五年。1992年，胡刚从复旦大学经济管理系市场营销专业毕业。适逢乐百氏在上海招聘，胡刚入选了。

吸引的原因很简单：月薪过千，3个月后可以各个分公司独当一面。在总部呆了一个月，包括车间里的十几天，胡刚就被派去分公司营销部。他还记得那是1992年9月5日，凌晨6点他坐硬座赶到，营销部的人还在睡觉。有个人披上衣服给他开了门，拍拍他的肩膀说：“新来的？坐！等上班了一起去贴海报。”就是以这样的干活速度胡刚在天津呆了一年，每天和各种各样的人打交道：电视台、报社、商场、儿童村、工商、税务、防疫站……比起分在机关、国企的其他同学，胡刚这一年干的活经的事可顶上别人五年。

“一个学生，刚刚从学校出来，就赶上一个每年以80%~100%速度递增的企业，从几百万产值，到几千万，到一个亿，1998年是二十几个亿，这种公司你一辈子也遇不上几个。”即便是在现在，胡刚仍然强调：如果可以从头再来，他会选择在乐百氏再呆多一段时间。

而当初，一年多之后胡刚就杀出乐百氏，联合几个人一起帮别人搞市场营销，建渠道、建销售点、搞活动，用的还是在“乐百氏”学到的那一套，“乐百氏”就是他们的金字招牌。

他们赚了一点钱，但做得很辛苦，感慨“大树底下好乘凉”的风光不再。这时和小霸王同一个公司的怡华广告公司又在向胡刚招手。胡刚去了，就是在那里他参与了小霸王的很多工作，包括广告创作。后来，胡刚有了自己的蓝色火焰广告公司。

从乐百氏到小霸王，胡刚又极为难得地得到了一次和一个高速发展的企业共同成长的机会。遇上“爱多”VCD，是胡刚第三次有机会和一个高速发展的企业一起成长。这是真正的一起成长。他们前期的合作很不错。但是到了1997年初，因为“爱多”的高速发展，很多广告公司都瞄上了“爱多”，包括国外的大公司。

胡刚清楚地记得胡志标的一番话：“咱们交情归交情，但你的公司现在不能符合我们发展的需要，你要参与公平竞争。”其时“蓝色火焰”也有了几千万的身价，但“蓝色火焰”的优势主要体现在媒介代理、活动策划，至于具体的广告创意、制作、市场调研，却不是“蓝色火焰”所擅长的。

但是“爱多”已经不是以前的“爱多”，“蓝色火焰”所面临的选择是：要么共同发展，要么淘汰出局。

读书时胡刚有一个绰号——“一缺三”。他有一句话：不熟不做。虽然有自己的广告

公司，但胡刚一直不承认自己是广告人，而是一个商人，一个善于组织的商人。当时赵辉的熊猫广告公司创意已经有口碑，用了一个晚上的时间，胡刚说服了赵辉。赵辉率领自己的全班人马，加盟“蓝色火焰”。

新壮大的“蓝色火焰”给了“爱多”一个口号，“我们一直在努力”，这是赵辉的创意，从四家公司的方案中脱颖而出。胡刚的“一缺三”模式，在兼并“熊猫”上初见成效。

1999年的高交会上，胡刚看到了一种技术上已经完全成熟的无线上网掌上电脑，但是它还没有在全国推广。胡刚敏感察觉到：人们对移动过程中获得资讯存在极大兴趣，这也就是当时炒得最热的WAP手机概念。可是当时用WAP手机上网，可能一个多小时都连不上线。胡刚由此想：其实网上的信息也是由人来编辑的，我们为什么不能针对顾客的需要，把事先编辑好的信息通过寻呼功能直接送到他的手上呢？无线上网在目前来说是一种不成熟的技术，而寻呼技术却已经完全成熟。上网是人找信息，为什么不能反过来让信息找人呢？

“蓝火随身E”最早的创意由此萌生。胡刚再一次运用“一缺三”模式，带领原“爱多”的一帮人马，与拥有强大科研开发能力的深圳网立信信息技术公司兼并。又经过与中北寻呼一年多的磨合，2000年4月，胡刚的深圳蓝火信息科技有限公司推出了“蓝火随身E”。

“蓝火随身E这个E字，是E时代的E，E信息的E，Easy的E。处在这个E时代、E社会，你是不是每天都要知道股市行情、报纸新闻、天气预报、E-mail邮件？可是你不需要每天上网、买报纸、看股评？不需要。就像百货商店的东西很丰富很齐全，但你不需要每天去逛百货商店，你可能在门口的小超市就能买到你想要的东西了。蓝火随身E就是一个度身定做的个人超市，还能跟着你走。它背后有一个强大的服务平台，全国有几百人做信息采编。以后还可能根据你的要求，为你度身订做信息。”

每天早上7:58，胡刚开手机，一天的工作就从这时开始。胡刚有三个手机号码，现在都在使用，也就是说，最早的朋友，还可以通过他最初的手机号码找到他。

“深圳发展银行的老总说过一句话，借钱要借给年轻人，因为你们这样的年轻人还有大把青春。”因为有大把青春，所以不肯放弃希望，所以不能放弃信誉，这是胡刚对发展银行老总这句话的注解。

二、捕捉机会，捕捉成功

创业者档案：林远是温州人，从小就受到浓浓的商业氛围的熏陶。1997年，在北京航空航天大学毕业后，林远做过电脑生意，开过学生公寓，后来又办起了学校。他的创业理念是“发现机会，就动手去做”，而发现机会的过程，就像是《谁动了我的奶酪》中小老鼠“匆匆”不停地奔忙，四处搜寻奶酪的过程。

1997年，同学们都在为找一份好工作而绞尽脑汁，北京航空航天大学自动控制系即将毕业的林远却在忙着做自己的生意。其实，他的整个大学生涯，就是和创业紧密交织在一起的。

寻找“奶酪” 大学里做的生意，在林远眼里不过是“小试牛刀”，是真正创业前的“热身赛”。不断地寻找机会，发现机会，抓住机会将自己喜欢的事业做大，是林远对“创

业”一词最基本的理解。

林远弟兄姐妹一共七个，他的父亲和三个姐姐都做服装生意。刚上大学，林远就帮助父亲在北京的服装厂进货。大三时，他到泰州采购了一套服装砂洗设备，将家里的生意由加工普通服装改成了加工牛仔服装。四年级时，林远在中关村注册了齐隆科技贸易公司，专门销售电脑零配件及外围设备，有了一些积蓄。

林远说，他连最初的创业资金都是自己赚的。上大学期间，家里一共给过他 1.2 万元，此后再也没有给过钱。1994 年，他开始炒股，买的是四川长虹，12.5 元买进，64 元卖出，大赚了一笔。

1997 年大学毕业，林远在北京市郊树村正白旗租了一个院子，改造成 50 多套房间，开起了大学生公寓。生意做得还算可以，一年净赚 20 多万元，一共干了三年。

林远的办学源于一个很偶然的的机会。在他的大学生公寓旁有一个院子，一共有 500 多平方米，一年的租金只有 5 万元。林远把它租了下来。他最初也没想好用这个院子做什么，他想，就算租给中关村那些小公司做仓库，也只赚不赔。但两三个月过去了，这个院子还没租出去，林远有些急了。恰好他那时的女友在一个私立学校当老师，她对林远说，村里的外来人口很多，如果用这个大院子办个幼儿园，生意肯定错不了。这一点拨，让林远眼前一亮。于是，林远印制了一些宣传单，在村子里四处张贴。1999 年 3 月 1 日，他的慧福幼儿园正式挂牌。

稳步发展 林远的学校办得很成功。首先，定位非常清晰，瞅准了中低收入外来工家庭子女这个细分群体，迈出了成功的第一步。其次，聘用退休教师，在教学质量方面取得了人们的信任。第三，领先一步的课程设置及聘用外教等做法，又在无形中提升了慧福学校在人们心中的形象。

林远当初并没有想到这个幼儿园能发展到后来的规模，用他的话说，刚开始就是“小打小闹”，目的只是把这个院子利用起来，所以收费很便宜，一个孩子每月 200 多元。3 月 11 日，慧福幼儿园迎来了第一个孩子。之后，短短几天，呼啦啦来了一大群。到 1999 年 7 月，慧福已经有 60 多个孩子了。

转眼间，幼儿园大班的孩子要升小学。因为慧福幼儿园教学质量不错，很多老乡建议他接着办个小学。林远也发现，办教育未尝不是一件能赚钱的好事。于是，他决定扩大学校规模。在树村，本地人只有 200 多人，外来人口竟有 1 000 多人，子女上学问题一直困扰着他们。林远的学校正好解了家长的燃眉之急，所以，生源是不愁的。而且，最初的投资也不需要很多。

要扩大学校规模，原来的院子肯定不够用。林远又租下树村镶黄旗原来的一个韩国珍珠加工厂，一共有六亩，将其改造成了幼儿园、小学一体的校舍，总投资 100 多万元。1999 年 9 月 1 日，慧福小学正式开学了。新装修的学校很干净，设施齐备，由北京市的退休老教师任教，教学质量很有保障，所以刚开学就招了 40 多个孩子。

林远将生源定位于北京外来人口中中低收入家庭的孩子。在北京几年，他对外地人在北京的弱势地位深有体会，外地的孩子上学更是个难题——公费的学校进不去；私立学校基本上都是贵族学校，仅赞助费一项，每年就要好几万元，再加上学费、住宿费、伙食费等等，费用就更多了。将学校的生源定位于家庭月收入在 4 000 元以下的中低收入家庭，这个学校肯定受欢迎。

搬到新址的慧福学校收费标准略有提高：住宿生（包括小学和幼儿园）一个月收费600元，走读生一个月收费200多元。而慧福吸引家长的另一个原因，是这里的课程设置。除了教授国家教学大纲规定的课程外，还开展钢琴等特色教学。慧福的英语课程，是从小学一年级就开始讲授的，而1999年，北京市小学英语教育是从四年级才开始的。慧福的课外活动也很丰富，孩子们经常有机会到北京的各个名胜参观。聪明的林远还找到几个自愿担任英语课外教的外国人，无形中提高了学校的知名度。

林远的新学校有声有色地经营了两年半时间，最多的时候小学有400个孩子。如果不算固定资产投资，学校的利润有20多万元。林远本来预计形势会更好，但就在此时，树村单方面撕毁了合同。因为学校所在地的地价一再攀升，村里在2000年就开始动员他搬走，签了10年合同的林远自然不干。于是，这年2月的一个清晨，几辆推土机轰隆隆推倒了林远的幼儿园和小学。从睡梦中惊醒的林远望着面目全非的校舍，“脑子里一片空白”，100多万元的投资就这样打了水漂。那天，正好是学校开学的日子。

伤心归伤心，并没有动摇林远将学校继续办下去的坚定信念。他马上开始找地方，同时，还安排专人给学生家长一一打电话，告诉家长如果有条件，就马上给孩子转学；没条件的，就跟慧福到新学校去，新学校的位置可能不好，但慧福保证，不管剩下几个孩子，这个学期一定保证孩子们学好所有的课程。

新校址选在了几十公里外的苏家坨。当天，林远租了70辆卡车，从早上一直运到第二天凌晨4点，才把幸存下来的家当搬到新校址。跟随他一起过来的，还有七个一年级学生、六个二年级学生和八个三年级学生。

这年上半年，林远一直在赔本经营，每个月大概赔2万块钱——虽然学生少了，但老师一个没少，课程一门没少，工资还得照发。有人说林远太傻，如果此时放手不做，会把损失降到最低。但是林远说，做人得有一点良心，孩子的学习是耽误不起的。

几个月后，小学放暑假了。林远印了新的招生宣传画册，但苏家坨比较偏僻，只招到几个学生。小学被迫停办了，幼儿园还有几十个孩子。

林远将这次打击比喻为“天灾”。不过，林远并不气馁，他说：“失败者找借口，成功者找机会。”他对学校的未来充满信心——苏家坨南面刚刚修起一条东西向的宽阔大道，按照北京市的规划，马上又要再建南北向的两条马路，地铁四号线也要从附近经过，未来几年中，苏家坨必将成为一块宝地，到时候学校的生源肯定不是问题。他乐呵呵地说：“反正我签了10年合同，第一年赔了，以后9年都赚就行了。”

第三节 学会深一脚浅一脚

所谓深一脚、浅一脚，是指根据不同的地形采取不同的步态，或轻或重，或大或小，或急或慢，其目的只有一个——达到自己的目的地。也许你不明白这种做法的道理，但假如你遇到实际难题，就会深知其妙。赵匡胤在做任何事情前，都知道眼前会出现什么样的潜在隐患，采取“深一脚，浅一脚”的战术，探听虚实，知己知彼，做到不出手则已，一出手则震惊四方。他这样做的目的就是增大自己成事的概率。

一、22岁 BOSS，誓将创业进行到底

创业者档案：郭俊峰，1981年出生于郑州，1999年大学二年级时离开学校，2000年8月注册捷通商行，开始创业历程。2001年3月成立越众创业管理训练机构。2002年7月成立北京越众时代科技发展有限公司，下设18家分公司，主要业务涉及通讯领域。2002年9月成功收购“河南汉白明月酒业有限公司”。2002年12月加盟“辣婆婆水煮鱼”连锁酒店，建立郑州店。2003年3月成立郑州越众企业管理咨询有限公司。2003年8月成立上海强睿通讯科技发展有限公司。2003年9月注资郑州启点大学生创业工作室，大学生创业进入实质性的操作阶段。

那年的烟花不是我的 1997年，郭俊峰还在郑州某大学读市场营销学，单纯腼腆，和女生说话都会脸红。没人知道，他有一个不为人知的爱好——“豪车”。双休日他去逛马路，饱览靓车飞驰而过，再走到熟悉的车行，蹲在角落细看宝马和奥迪。那时郭俊峰总想：啥时才能挣足钱买车？

机会很快就来了。1999年的暑假，郭俊峰偶尔结识了一个财大气粗的河南人孙某，对方指点江山地说：“我在商丘创办一家广告公司，已经接了几单大生意，稳赚，明年公司保准有1000万元进账！投资15万元，你就能入股分红。”1000万元！郭俊峰马上看到黑色奥迪向自己开来，心跳如擂鼓！在场的还有郭俊峰的一个朋友，27岁的郭正伟，也将手头攒的20多万元投进去。

被美好前景怂恿的郭俊峰打电话找父母筹钱，当了一辈子农民的父母被吓了一跳！哪来这么多钱？借的话亏了怎么还？郭俊峰急了，干脆赶回家乡漯河，继续说服：做大事都有风险，不大气哪有大成功？您想儿子后悔终生吗？父亲只是低头猛抽旱烟。连说几天，父母对此事都石头般冷硬。郭俊峰心里烧得慌，吃不下饭，喝不下水，一问就只一句话：不想活了……次日大早父亲出门，黑透了才回家，大汗淋漓地给儿子丢下一个麻布袋，声音沙哑地说，给你建房娶媳妇的钱全用了，还找你姨夫借了3万元，只有8万元，你看着办吧。麻袋里全是从银行取出来的一沓沓现金。

那个夏夜，郭俊峰睡在屋顶，看月亮如水，却心乱如麻。这可是父母的血汗钱啊，拿不拿？如果真亏了，自己不是被逼到绝路？翻个身又想，如果挣了呢……晨光刚露，郭俊峰从屋顶下来，背了麻袋坐车去商丘。后来又几次从各家亲戚朋友借到7万元，万分郑重地交到孙某手中。

从那家创办中的广告公司回到郑州上课，郭俊峰依旧忐忑，几乎每天去电询问。9月中旬再打，那边成了空号，孙某的手机停机。心急如焚的郭俊峰赶到商丘，公司已经被封，人去楼空。命运的黑翼扫过，掠走所有光亮和声音，头脑空白的郭俊峰靠在墙上，冷汗涔涔。不能哭。不能和家人说。不能倒下，男人要有责任感，敢做敢当，自己还钱，决不能连累父母！

回校后书是无法念了，心不在焉，成绩一塌糊涂。郭俊峰主动写了退学申请，在1999年9月底悄悄离开学校。当晚他找到另位投资者郭正伟，两人叫了碗素面条，依旧豪气冲天：天无绝人之路，大丈夫能屈能伸！

两人商量去做花生油生意，从河南批发到深圳，1斤花生油能赚两三元。没有本金，四处奔波，费尽唇舌，郭俊峰拍着胸脯给河南一家花生炼油厂保证，一个月一定还清贷

款！打了张 10 吨油的欠条，郭俊峰租来一辆大货车，启程赶往深圳。风餐露宿，马不停蹄。途经武汉，车子被拦住了，市区正在燃放烟花，暂停通行。

都忘了是年底，而且是千禧夜，烟花刹那盛开，在黑暗的高空放肆地赤橙黄绿。同学们正欢聚广场、挥动手臂倒数时钟吧……驾驶副座上 18 岁的郭俊峰，一直仰着头，让烟花在泪光里璀璨。

绝境让人更快成长 赶到深圳，郭俊峰找到熟人介绍的一个当地朋友，找了仓库存油，各自去寻买家。等郭俊峰千辛万苦联系好，欢天喜地带了人去提油，打开仓库大门，十几桶油只剩下 6 桶！再打“朋友”手机，旧戏重演。郭俊峰腿软得站不住，油肯定被那人偷卖了，原以为能填补亏空，现在悬崖上自己一只脚已经悬空！

后来郭俊峰总爱跟自己的员工说一个故事：一条猎狗漫山遍野地追逐兔子，却一无所获。牧羊犬嘲笑它，猎狗回答说：“你要知道我为了一顿晚餐而跑，而它们是为了性命而跑啊。”

绝境的确能够激发人的全部能量。背负着 10 多万元债务的郭俊峰拼命挣钱。在深圳做凉茶，又跑到南宁卖运动手表，即使饿着肚子流浪在大街，仍然斗志不倒。被冷脸推出门，被数番嘲弄，郭俊峰都忍了，执著地想，要赚到 15 万元才能回家！父母打来传呼，郭俊峰省了饭钱回过去，还大大咧咧地说，我忙得很，你们放心！在最底层，他磨炼着自己的神经、体力，还有嗅觉。

IP 卡成为郭俊峰的第一张好牌。1999 年中国电信在国内第一个推广 IP 卡，此后，联通、吉通也先后进军。这场电信风暴中，郭俊峰也入伙当了代理商，开始在深圳推销 IP 卡。日日奔波，没有节假日，写字楼一间不落地敲过去，大小批发市场每个摊位都问。一个月下来，身高 1.77 米的小伙子，从 140 斤瘦到 118 斤，劣质皮鞋走坏几双，脱发厉害。浑身酸痛地躺在租借的小屋，郭俊峰一统计，成交率基本保证 10%，自己每天拜访 200 来个客户，一天也才赚个百来元。

一个人单打独斗能成什么气候？不如联合志同道合的青年一起去做！郭俊峰揣着积攒的几千块钱，回到郑州开拓市场。2000 年 8 月，郭俊峰租了长实大厦一间 15 平米的房子，两把椅子，一张桌子，一个电话，成立“捷通商行”。19 岁的经理，晚上铺张报纸睡在地板上，早上醒来和新来的 20 多个业务员一起去跑市场。

2001 年初，郭俊峰拿着报纸，眼前一亮：电信市场又推出注册 IP 电话业务，长途只需 0.30 元/分钟，业务可由营业员在终端进行绑定，或由代理商上门办理。他立刻找到中国联通郑州分公司，请求代理郑州的 IP 电话业务。得到认可后，2001 年 3 月郭俊峰成立越众贸易有限公司，带领无业青年向新业务进军。

起初并不容易，大家对新东西总会有怀疑，业务员需要再三解释。郭俊峰想，好酒也怕巷子深啊，对“越众”代理的 IP 电话业务，他精心设计出一份用户表格，介绍业务内容，期间保修，并优惠多多……客户放心满意了。郑州某花卉市场的摊主，全部是郭俊峰的客户，人人一张表格拿着填写，喜笑颜开地说，长途降价大好事！

仅仅郑州不够，郭俊峰带着同伴辗转省内各地，抢占各个市场的空白点。洛阳、安阳、新乡……一个月能攻下七处市镇，速度惊人。郭俊峰就在车上吃睡，蓬头垢面的，下车前用凉水收拾一下，再精神抖擞地去和当地市场谈判、过招。郭俊峰精明地以经验积累智慧，当年 7 月份，他将沉重的债务轻松解决了。

两年多，郭俊峰急速招兵买马，在北京、上海等地成立了18家分公司，千来名职工平均年龄居然不到25岁，分公司经理最年长的25岁，最小的才21岁！这个年轻、有活力的集体，业绩蒸蒸日上，各分公司在当地的销售业绩都名列前茅。

扬眉吐气的郭俊峰又涉足饮食行业，2002年9月运资1000万元成功收购“河南汉白明月酒业有限公司”，同年12月加盟“辣婆婆水煮鱼”连锁酒店，建立郑州店……

拥有实业和贸易的“越众”日益受人瞩目。“领先一步，越众一生”，这张印在郭俊峰名片上的宣言，让他的生活从此不同。

2003年7月到北京，郭俊峰偶尔看了国际管理基础会董事曾仕强教授的一张VCD，讲中国式管理，受益匪浅。如果能把曾教授请来给“越众”上堂课，岂不是如虎添翼？

郭俊峰想到就干，回郑州后设法与居住台湾的曾仕强教授取得联系，并诚恳邀请教授来河南郑州讲课。一个上午的课时费将近10万，郭俊峰自有打算，租下某大礼堂做课堂，刻录曾教授的VCD几百份，送到河南各大企业和写字楼，再印制大海报张贴，广而告之。曾仕强在业内有名，加之宣传，除开给“越众”预留的位置，300元一张的门票很快告罄。曾教授如约11月份赶到郑州，郭俊峰和员工们不仅聆听到一堂杰出的管理课，还能小有赢利。

今天的郭俊峰，个人魅力在公司不容置疑。要做到这点，绝非一日之功。

公司成立初始，每天有例会，郭俊峰普通话有点儿寒碜，就买来复读机，在前一天反复练习发言内容，一遍遍地读，直到每个字熟稔标准，每一句声情并茂；不久他又买来自动摄像机，将会议录下回放，表情不够丰富、手势太乱，他都不厌其烦地改正。晚上的新闻联播是必看的，他揣摩国家元首们的举手投足，希望尽快打造个人魅力。

和员工年龄相仿，郭俊峰了解怎样激发其工作激情，一直强调快乐创业，青春无敌：“大家还年轻，不要单纯想着安稳的一碗饭，而要挖掘最大潜力，寻求最大发展，而‘越众’就是你的发展平台！”

“不要蔑视你正在做的事情。做牙签的三年多挣了1000万元，擦皮鞋的也能成立连锁店，有了激情什么都能实现！”

“你的头脑有多大，决定你的财富有多少；你的心胸有多宽，决定你的前途有多远！”

这些掷地有声的话，有自己的经验之谈，也有书上的格言警句。郭俊峰从来没有放松学习，《从优秀到卓越》、《基业长青》、《世界上最伟大的推销员》等等都看了无数遍，很多篇章倒背如流，例会中能顺手拈来，鼓励员工。

冷静、激情、睿智、老练，这是22岁的郭俊峰，曾被一个同龄的女孩叫作叔叔，曾被一份朋友传来的测试题告知：您的心智年龄45岁。的确，郭俊峰已经被社会和市场催长，即使偶尔透露出孩子气的笑容，也很快恢复正色。不会蹦迪，不会唱歌，自我渐渐被工作瓜分。正在发展壮大的公司，需要考虑太多事情，每一步都如履薄冰。

站在了同龄人难以企及的高度，郭俊峰所得所失，注定比常人更多注解。

那年7月，就业形势日益严峻，上门求职的大学毕业生不少，甚至还有2002届毕业生，满脸的彷徨焦虑。初涉人世的惨痛，郭俊峰也曾经经历，此刻感同身受，心里一动，为什么自己不去帮他们创业就业？这是双赢的事业，在帮助大学生的同时，也能积累公司发展所需要的综合资源。

2003年3月，郭俊峰成立“越众企业管理咨询有限公司”，拟打造成大学生创业咨询

第一品牌。当年9月，“越众”又注资开通了“启点大学生创业工作室”，为大学生提供创业全程指导，包括投资指导、融资帮助、分析开拓市场、管理培训等多项服务。如果大学生有好的项目，郭俊峰愿意优先投资。已经有大学生拿着自己开发的教育软件成功入股，不久即将投入生产。

除了创业咨询，郭俊峰的“中国大学生创业励志全国巡回演讲”活动也拉开序幕。河南财经学院是第一站。走到前台，面对那一张张同样年轻的面孔，紧张的郭俊峰笑了，以幽默、随性而又机智的言谈，征服全场。乘胜追击，郭俊峰相继在郑州解放军信息工程学院、郑州轻工业学院举行演讲，并计划走向省外。有次学校没有造势，人来得稀稀拉拉，郭俊峰不急，依然热情洋溢，台下正笑啊鼓掌啊，他忽然刹车，说：“我给你们5分钟，休息。”果然，郭俊峰看见学生们都掏出手机，让自己的朋友赶快来报告厅，直到走廊都站满。现在学生常找来公司，一等一天；还有学生家长给郭俊峰捎来家乡特产，要说的，不过是一句谢谢。精神的满足，比挣大钱更让郭俊峰快乐。湖南省教育厅已经发来邀请，请郭俊峰在湖南各高校巡讲。很累，但值得，郭俊峰坚持讲座免费，星星之火，可以燎原，要把创业火炬传递给更多人。

二、在校园开办中介公司

创业者档案：邓林，男，大学生，现任“金石人才交流服务公司”经理。

2000年，想自食其力的邓林大学一毕业就来到一家公司做业务员。为了能多跑业务，邓林先是把公司的情况和与公司有关系的一些公司及有关人员的资料查看了一遍，做到心中有数。然后整天早出晚归，忙着穿梭于各公司之间与一些公司有关人员打交道。

第一次跑业务的时候，邓林在一家公司的门口徘徊了半个小时，不敢靠近那家公司的大门。毕竟这是第一次在大城市做业务，而且对这一行业也是刚刚接触。最后还是门卫走过来问有什么事，邓林红着脸压制心跳说我想见主管跟他联系一些业务。门卫微微笑了笑，拍拍邓林的肩膀说：“别怕，每个人第一次都是这样。”然后那门卫告诉邓林主管在几楼，哪个房间。门卫的友好和鼓励使邓林放松了自己的神经，他深深吸了几口气后心也不再“扑通扑通”地乱跳了，然后象征性地整了整衣服走进了大门。当邓林面对面与那家公司主管交谈的时候，他稳住了心态，故意放慢了讲话的速度，这样不过几分钟，邓林在不知不觉中恢复了常态，然后按照事先安排好的步骤侃侃而谈。

那次邓林很顺利地跟那家公司建立了业务联系。那家主管还很诚恳地表扬了邓林，说你第一次就能有这样的心态有这样的表现，很不容易。

凭着邓林敬业和吃苦耐劳的精神，在毕业后两个月当中邓林一共跑了120多桩业务。结账的时候，邓林的工资加奖金，一共8千多元！拿着这些钱邓林想到了自己打工两个月的艰辛，同时又想到一些在校贫困生，他们为了在校期间找一份兼职的工作，而去找一些中介公司，找不到工作不说，还上了中介公司的当，丢了中介费。何不为一些贫困大学生找一条途径，让他们更快、更有保障地找到兼职工作呢？

带着这样的想法，邓林找到自己几位要好的朋友去一些高校作问卷调查，调查结果表明，不仅是许多贫困大学生想走出校门找份兼职挣点钱为自己生活打点一下，而且许多“富裕”的学生也想走出校园去见识一下。但是这两类学生都有一种忧虑，就是怕上当受骗——交了中介费，公司却不帮忙找事，最后还找种种理由不退中介费。

经过问卷调查，邓林决定开一家中介公司，就开在校园里。邓林把两个月打工赚来的钱，再加上以前得来的奖学金 1 500 元，去注册了一家中介公司，又向在广东的哥哥要了几千元，用于公司买硬件设备，一台电脑，一部传真机，两部电话，再租了学校两间房子。

经过一个多月的筹备与策划，2001 年 10 月 8 日，邓林的中介公司——“金石人才交流服务公司”正式挂牌，邓林任经理，成了一个地地道道的学生经理。办这样的中介所，邓林的目的不仅仅是为了挣钱，更是为了帮助一些贫困而有志进行社会实践的同学提供一个锻炼的机会，所以邓林的员工大多是一些在校贫困生。一来他们要的酬金不会很高；二来他们勤奋肯干，三来有时还可以在学校作免费宣传。

“金石人才交流服务公司”成立短短一个月，便有了专业人员 5 人，兼职办事的信息员 30 人，而且还在其他一些高校设立了业务员站。公司在高校中广泛宣传，同时公司的工作人员也用真诚勤恳的态度赢得了广大学生的信赖。公司是靠信誉吃饭，做不到的事绝不收费，甚至采用在学生与对方谈好了工作后再收取费用的办法，这样公司在学生当中逐渐有了知名度。

3 个月后，公司开始赢利。2002 年 6 月公司也从过去的两间小房发展到一个总部 5 个分部，来公司锻炼的在校贫困生接近 100 人，通过金石人才交流服务公司去社会实践的同学已有近千人。在当中，邓林跟邓林的同事们有艰辛也有甘甜，有过泪水也有过欢笑。

三、做一个属于自己的服装品牌

创业者档案：葛非，男，23 岁，当年从美术学院服装设计专业毕业，与哥哥、女友一起着手创业“唐人访”服装专卖店。

这一代的大学生都非常现实，没有那么多像以往象牙塔学子对未来的甜蜜幻想。世界已经改变了，双向选择分配制度的推行打破了铁饭碗的传说，这意味着不会再有人对我们的将来负责，我们必须学会自己挑起生存、发展的重担。

初中毕业后，喜欢绘画的葛非考入了广州美术学院附中。可以说，一跨入校门葛非就感到了竞争，有了危机感，进入大学后这种感受更是日益加深。大学期间，葛非和他的同学们时常都在思索着将来的出路。

当然，搞艺术的人有自己的先天优势，能够也易于与市场接轨。附中一年级，即高一那年，葛非获得了生平第一笔收入。葛非帮助老师完成了一个很大的亚述狮子的浮雕，得了 100 元钱。那时刚好是寒假，即将过年，葛非兴奋地拿着那 100 元跑去买了一大堆年货，高高兴兴地登上了返乡的火车，那一份发自内心的自豪感是不言而喻的。上了大学，和许多同学一样，葛非开始从校外接活来做，帮人做装修，搞设计、雕塑，这既是很好的实践机会，同时也能有额外的物质回报。在同学中，葛非只能算中等收入，一个学期大约进账在 5 千元上下。

2000 年 7 月，葛非毕业了。去大公司发展？个性随意，不喜受束缚的葛非从来也没这样想过。其实，葛非已经看准了一个非常好的机会：20 世纪 70 年代生活水平低下，街上清一色的灰蓝；20 世纪 80 年代后，人们有了品牌意识，佐丹奴等式样得体、穿着舒适，质料不差的品牌应运而生，发展壮大；20 世纪 90 年代后，尤其是进入 21 世纪，社会进步了，国人的消费层次渐高，对服装个性化的要求也将更高，设计师工作室形式必然

成为服装业发展的趋势，但国内这一块此时正有空缺。

家里对葛非的选择全力支持，幸运的是父母手边正好有一笔钱可作为启动资金。葛非的哥哥，也是学艺术设计出身的，加上学装饰绘画的女友，三个人一拍即合：一起创业！

做服装必然需要一个切入点，葛非瞅准了时下的复古风潮，将服装的品牌定为“唐人访”——我们设计经营合适“唐人”——中国人穿着的衣服，你如果也有同样的志趣，欢迎随时来“访”。

经过近半年的筹备及深思熟虑，2000年9月，“唐人访”正式开张。

其实，许多学艺术、搞设计的人也试图在服装行业有所作为，他们都有足够的资金，本身也绝对是优秀的行家里手，但他们设计出来的服装始终在市场上动不起来，致使创业以失败告终。归根结底问题主要还是出在服装本身，即他们所设计出来的服装太过于艺术玄妙了，从而丧失了服装应该具有的生活气息。

这样的事例对葛非是一个告诫，葛非认识到，在服装业中设计固然非常重要，但变作品为产品更加重要。

葛非最终拟定了“唐人访”服装的定位：新颖、有特色但不花俏。个性化是“唐人访”的精髓所在。比如说，我设计的东西以流行和我的特长、偏好为基点——强调设计本身的个性化；我们的款式仅此一家，绝无雷同；款式更替很快，工作室操作方式充分体现了小批量、个性化、新旧交替灵活的特点。当然，工作室3个人的专业知识、设计水平才是质量得以保证的前提条件。

“唐人访”是以复古的仿唐装为切入点的，将来是否也一如既往？未必，葛非说工作室的服装随时准备对应市场做相应调整。总之，什么最时尚，店里就一定有什么。

从“唐人访”开始起步至今都处在经济不景气的时期，跟同行业同时起步的朋友相比，葛非的发展得算是不错的了，尤其是进入21世纪后，在别家几乎卖不动的情况下，葛非也还做到了维持现状。但葛非不敢沾沾自喜，面对千变万化的市场，他同样也有被压力压得喘不过气来的时候。可是这并不是一件坏事。有时候，压力也是一种动力。2004年6月份，“唐人访”毅然开起了第二家分店，葛非又如期向创业品牌的目标迈进了一步。

四、开家自己喜欢的英语咖啡屋

创业者档案：马丽，女，26岁，大学生，“曼哈顿”咖啡屋的老板。

马丽是南京一家英语咖啡屋的老板。大学毕业后，马丽首先去了一家建筑公司打工，任发展部副经理。不久，马丽下海从事服装贸易，与国外商人打交道。因为生意上的往来，常会与客商去咖啡屋或酒吧。有一天，马丽与一位美国服装老板在一家咖啡屋谈生意，为了拉近与外商的距离，马丽与美国商人一直都是用英语交流。在与外商交流的同时，马丽想，随着中国加入世贸组织，大量的外商和来华工作的外国人进入我国，何不开个英语咖啡屋？也就是以英语文化为特色背景的咖啡屋。

小时候的幻想，终于可以实现了。生性浪漫、爱好文学的马丽，很早时候就想开一家很有文化情调的咖啡屋，只是没有机缘，更没有资金。毕业后几年，挣了一些钱，终于可以做自己喜欢的事了。

然而毕竟在商海奋斗了几年，马丽还是拥有比较清醒稳健的商家头脑。首先马丽对英语咖啡屋的市场潜力进行了分析，她发现当前英语水平的高低对一个人的升学、留学、求

职、晋升等发展机会有很大的影响。现在人们学习英语，越来越注重其实用性。相应出现的各种“英语口语训练班”、“托福强化班”、“疯狂英语学习班”等，实用英语培训学习如雨后春笋般冒了出来。在校园、图书馆、公园等场所里常见各种形式相似的“英语角”，学习、爱好英语的人们在这儿寻求“实话实说”的机会。另外，许多城市都居住着一批来华工作和学习的外国人，再加上旅游观光的外国游客，这些人就是开办英语咖啡吧潜在的市场条件。

通过一系列的市场观察与深思熟虑，马丽最终决定开一家英语咖啡屋，就在南京外商比较集中的新街口地方开。正好此地有一家咖啡屋由于经营状况不理想而要出租。马丽与对方进行了交谈，以合理的价格将此间咖啡屋租了下来。马丽对这间咖啡屋进行了重新装修设计，除了一些必备的基本设施外，还对该间咖啡屋的墙面以及屋顶都进行了改造，仿造异域装修风格进行了刷新，以此体现英美格调，首先要让顾客一进入英语咖啡屋就感到一种强烈的异域文化氛围。

经过 2 个多月的筹备与策划，马丽注册的“曼哈顿”咖啡屋终于开张了。

为了给顾客营造英语氛围，马丽要求英语咖啡屋的店面管理人员和服务生必须都能熟练地使用英语口语，服务语言主要用英语。当然，对那些不通英语的顾客也应用汉语热情接待。

为了吸引更多的顾客光临咖啡屋，英语咖啡屋的服务项目除了提供咖啡、酒水、食品外，还提供几种“软性”服务：组织有关英美文化、英语学习的讲座、沙龙；组织英语派对；举办英文歌曲演唱及英语演讲比赛；常请歌手唱英文歌曲等。设置各种服务项目，针对相当部分顾客为提高英语水平这一需求，可实行会员制，给那些经常光顾咖啡屋的会员若干优惠，以吸引长期“回头客”。

因为英语咖啡屋经常举办英语学习活动，马丽一个月至少得开支 2 万多，但还是能每月盈利 1 万多元。虽然这与做生意相比有天壤之别，但马丽仍然无悔，因为这是在做自己喜欢的事。在这里，每夜马丽都可以认识一些有情调的人。前天晚上认识了一个刚刚留洋回国的画家，明晚就让他到这里搞个小画展；今晚认识了一个会唱歌的英国朋友，后天晚上就请他来为客人们献上几曲……

夜夜有主题，夜夜有新朋。人不多，但来的都是客。朦胧的灯光下，营造出的那种氛围，适合生出灵感，也适合情侣们私语，更适合面对自我。好好喜欢一下自己，一个人饮一杯略苦的咖啡，便是马丽深夜最喜欢做的一件事，很自我，很自私，很浪漫，还有一点点的陶醉。

五、成功，我要提前 5 年！

创业者档案：张强，男，22 岁，山东大学计算机信息管理专业毕业生，“陶陶”陶吧经理。

参天的古树、山藤缠绕的秋千、形态各异的陶制品，再加上缥缈的天籁之音……远离了城市的喧嚣，张强就是这家仿佛世外桃源的“陶陶”陶吧的主管。

2001 年 12 月，张强承包了“陶陶”，开始了自己的创业路。张强最大的梦想是 2008 年时能研究生毕业，事业有成，在北京亲身经历奥运会，迎接新的挑战！

张强 18 岁时就开始利用课余、假期打工。张强认为，既然已经成年了，就不应该再

依靠父母了，应该自己出去拼搏一下。“事实证明我当初的选择是正确的，正是这段经历为我现在的创业打下了基础。”

2001年2月，张强进入山东数字证书管理责任有限公司。经过不懈的努力，张强很快被提升为总经理秘书，月薪2000元。经过同事的引荐，张强认识了“陶陶”的老板，张强的能力也同时得到了认可。不久，老板提出想让张强接手陶吧的想法。

“当时我身边的阻力很大，父母和亲友都不同意我去陶吧，有些同事也劝我留在公司，因为那更有利于我的发展。毕竟对于一个刚刚毕业的学生来说，很难把握好如何由一个打工者转变为一个创业者的尺度。”

经过一番深思熟虑之后，2001年10月1日，张强辞去了原来的工作，加盟“陶陶”。“我认为，既然有创业的机会摆在面前，就要好好把握。我相信自己有能力去拼搏，也看看自己能否完成角色的转变。即使失败了，大不了从头再来，年轻就是我最大的优势！”

在2个月的试用期内，张强把“陶陶”里的网吧搞得红红火火，月收入保持在2万元以上。很多时候，上网的顾客不得不排队等候。

试用期满后，张强正式接手“陶陶”。“当时济南市的陶吧由于生意难做而纷纷倒闭，这给我的压力非常大，周围人更是怀疑我是否有起死回生的能力。可是，我的信心从来也没有动摇过！”

张强自己投入2万多元对陶吧进行了彻底装修，使环境更贴近青年人。同时，张强还从山东大学、山东建筑工程学院等附近的高校中招来了5名大学生作为服务员，并制定了8元钱最低消费标准等一系列符合青年人实际的规定。通过张强的努力，“陶陶”得到了社会的认可，许多时尚青年成为这里的常客。

“社会环境差”是创业的最大困难。“社会上的很多人都认为大学生就只能读书，大学生创业就是不务正业！”曾经有一次，一位女士在“陶陶”烧制了一件陶器，由于对颜色不满意，非要找老板解决。当她得知张强就是经理时，一脸的不屑，认为20岁的大学生当经理，太不可思议了。经过好言劝说，张强感动了这位顾客，并从此成为了朋友。

张强说：“虽然在创业的道路上困难重重，但是我的信心从来没有动摇过。我非要为大学生争口气，打破依赖分配的传统观念。我要在20岁时干25岁的事情。成功，我要提前5年！”张强认为，社会应该给大学生提供一个好的外部环境，鼓励大学生提前接触社会、适应社会。这样有利于大学生毕业后更快地适应工作、更好地融入社会，完成自身的角色转变。

现在，张强正着手准备建立一个“大学生同盟协会”，把创业的大学生联合起来，为需要帮助的年轻人提供全天候的免费服务，并为大学生提供一个提前接触社会的场所，让那些想创业或正在创业的大学生有一个更好的环境。

第四节 一步一步扩大自己的势力

麻雀和雄鹰的区别是显而易见的，前者能把小树枝当大树林，容易偏安一方；后者把目标定在高远处，善于从大处着眼，一旦有捕获的对象出现，就会全力以赴。做人应当做雄鹰！成吉思汗面对自己的人生目标，胸襟开阔，眼光长远，他始终有一股坚韧之劲，不为困难和逆境所屈，就像个硬汉子一样抗争命运和对手，一步一步扩大自己的势力，一下

一下赢得主动，从而为自己打开了一条雄鹰之路。

一、一个贫困大学生的创业传奇

创业者档案：胡忠伟，1976年生于沈阳市苏家屯区一个普通的农民家庭，1994年考入沈阳大学。1995年，家境贫困的胡忠伟在打工当家教的时候，发现了儿童英语培训的巨大商机。他利用业余时间创业，用3000元办起了仅有20名学员的“小学馆儿童英语班”。如今，小小的英语培训班，已经发展成为拥有固定资产上千万元、员工400余人的教育集团。在许多人眼里，胡忠伟的创业简直就是一个奇迹。不名一文的大学生，大学一年级下海创业，9年拼搏成为千万富翁，胡忠伟的创业经历是如此的神奇，以至于有人惊呼他简直就是“沈阳的比尔·盖茨”。

胡忠伟总结了自己六个方面的创业“秘籍”。

NO 1：转变心态——当别人为就业而烦心时，胡忠伟脑子里想的却是自己创业。

胡忠伟早早就有了创业意识，并为创业长久地积蓄着各种条件。生长在农村的胡忠伟，像城里的孩子一样学写毛笔字。有人对胡忠伟说，你学好书法，比别人多会一项本事，将来找工作容易。其实，胡忠伟心里想的是日后成为一个企业的领导者，要把字签得好看一些。胡忠伟高三就考了驾照，那是1993年，城市里考驾照的人也不多。又有人对胡忠伟说，你考了驾照将来给单位的领导当司机也是不错的工作，胡忠伟心里想的是驾驶是一个企业管理者必须掌握的技能。这就是两种心态的对比。

NO 2：危机意识——人无远虑，必有近忧。当别人为今天的舒适安逸而满足时，胡忠伟却看到了未来生活的危机。

1994年胡忠伟考入沈阳大学。由于家里交不起学费，面临着只能供胡忠伟和妹妹其中一个人读书的窘境。胡忠伟思考再三，让家里为自己付第一年的学费，以后的由自己来付。在大学的第二年，胡忠伟做家教工作，一个寒暑假下来就有几千元的收入。危机意识促使胡忠伟从事了家教工作，这份工作带给胡忠伟的不仅是经济困难的解决，更多的是对社会的观察和对市场的了解。

NO 3：市场意识——当你发现市场机会时，你应当像猛虎扑食一样把它抓住。

通过家教工作，胡忠伟了解到家长非常重视孩子的英语学习，而且将成为一种趋势。获得了这样的市场信息，才有了办英语培训班的举动。炒股票、五爱市场倒货、练摊，这样的行业最早都被人们认为是不务正业。然而，抓住了这些行业先机的人，都成为了市场淘金者。有人说胡忠伟的成功是因为幸运，赶上了英语学习热门的早期阶段，然而，谁又能否认这种偶然其实是一种必然呢？一次成功的创业，最重要的是抓住第一次成功的机会。胡忠伟办班没多久，每个月的收入竟达到1万多元。

NO 4：主动适应——当有的大学生抱怨社会的种种问题时，胡忠伟想的却是适应这个社会，让社会为我所用，耐心等待社会的改变。

创业之初，胡忠伟困难重重。当时办英语补习班是不被允许的，胡忠伟的行为被认为是不务正业，胡忠伟的班是“黑班”，没少遭受查处。因为没有城市户口，胡忠伟办班却做不了法人；聘请外籍教师教英语被认为是违法的……面对困难，胡忠伟坚持认为只要市场有需要，不管最初有多大的压力，它也是个好的行业。事实证明胡忠伟的判断，没过多久政策就发生了改变，这些横亘在胡忠伟面前的困难都解决了。

NO 5: 坚定信念——当企业面临绝境时，胡忠伟没有垮掉，而是顽强地挺了过去。

1998年，由于当时的形势，也包括一些同行的排挤，胡忠伟开办的培训中心被认定非法聘用外国文教专家，被罚款10万元。当时，胡忠伟还是大学生，竟承受了这样大的压力。但是，凭着顽强的精神，胡忠伟挺了过来，不仅事业没有垮掉，还取得了各级相关部门的信任和认可。

非典期间，学校全面停课，胡忠伟每个月的房租、员工工资等各项支出都非常巨大。在这样严峻的情况下，胡忠伟从未想过放弃。胡忠伟的员工们也表现出惊人的团队精神——中方员工表示宁可不要工资也不离开，外教也没有一个回国的。这件事被辽宁电视台录制成“我们依然快乐着”的节目，并被中央电视台选中。

NO 6: 求新求变——当别的竞争者也争抢着跳下海游泳时，胡忠伟已经乘上大船远去了。

在宣传上，当别人一股脑地做报纸广告时，胡忠伟就做路牌广告；别人也做路牌广告时，胡忠伟就做电视节目。如今的企业面临着无限的机遇：做电视节目，出版教材和音像制品，做企业培训师；为大型企业的员工进行专业培训，如商务交流、谈判、礼仪、办公等方面的培训……

胡忠伟说：“我不是一个事业的苦行僧，只是要做一个完整的人——开创人生，享受人生！”

二、吴鹰：不为困难和逆境所屈

创业者档案：吴鹰，1982年毕业于北京工业大学无线电通信专业。1985年，进入美国新泽西州理工学院攻读硕士学位，研究数字通讯及数字信号处理。1987至1991年，他加入美国贝尔实验室。1991年，他与合作伙伴共同创办Starcom公司。1995年，Starcom与Unitech公司合并后成立UT斯达康公司。1992年，吴鹰回国创业。1995年10月至今，吴鹰任UT斯达康副董事长、UT斯达康（中国）有限公司总裁兼首席执行官。1998年6月18日，吴鹰被美国《商业周刊》评选为拯救亚洲金融危机的亚洲50位明星中的一位。该刊在对吴鹰的评价中写道：“在今天的美国，有着成百上千的中国人在跟随着吴鹰的脚步，很可能有更多的人走上成功之路。”2001年《福布斯》杂志评选的中国最富有的50名企业家中，吴鹰名列第19位。2002年5月22日，吴鹰荣获北京市政府评选的“北京市第一届留学人员创业奖”。吴鹰同时还担任北京工业大学名誉教授及北京华侨科技创业者协会会长。

UT斯达康这个名字在中国通讯界早已闻名遐迩，由于它是通信设备制造商，因此一般百姓对它知之甚少。近年来，在北京、西安、昆明、广州、杭州等400多个城市，一个叫“小灵通”的“无线市话”手机在市场上出足风头，深得百姓喜爱。这使“小灵通”产品的发明者和最大制造商UT斯达康公司一下子“浮出水面”。如今，无线市话已在大江南北广泛使用。

2000年3月3日，UT斯达康在美国纳斯达克成功上市，这是中国第一家在美国上市的高科技通信企业。2003年4月，UT斯达康入选美国《财富》杂志推出的“全球25家成长最快的企业”。2003年4月，入选由翰威特公司与《亚洲华尔街日报》和《远东经济评论》联合主办的“亚洲最佳雇主”，并且是惟一入选的电信设备公司。此前，UT斯达

康还获得过多项荣誉。2003年6月，在美国《商业周刊》评选出的“成长最快企业”中，名列第33位。吴鹰就是这家令国人为之骄傲的新兴企业的创始人。

30美元的故事 吴鹰，一般人哪怕只见过一面，就会记住他。因为吴鹰那又浓又密的络腮胡子给人的印象实在太深了。有时，这把胡子容易让人误认为他是什么导演或是画家。吴鹰解释道，要说艺术细胞实在是谈不上，而是因为胡子长得实在太快，没有时间料理它。记得在国内高校当老师时，系里的总支书记常提醒他刮胡子，以为人师表。不过，他又戏言，现在这胡子可是公司的标志了，没有董事会批准他还不敢随意割舍呢。

UT斯达康公司的创办人及其高层管理人员大多是中国的留学生，并曾在贝尔实验室等国外著名通讯公司中担任过技术主管等重要职位，吴鹰本人就是一个典型的例子。

1985年，吴鹰带着30美元只身离开了祖国。他先是在飞机上花1美元买了杯啤酒，然后在美国机场上为非洲饥荒的难民献了2美元的爱心。最后，他就用那余下的27美元来到新泽西州开始了留学、打工生活。今天，有谁会把一个国际性公司的总裁同搬运工联系在一起？吴鹰像许多留学生一样，在计划经济体制下，虽然过惯了没有生存压力的平稳生活，但却在海外拼搏经历中补上了人生酸甜苦辣课。

死耗子激起斗志 吴鹰曾亲口讲述过他自己一段鲜为人知的经历。

在美国留学做搬运工时，吴鹰和一些越南难民、国内偷渡客在一起，每天承受着繁重的体力劳动。有一次大家都休息了，老板却让他进仓库把粘在老鼠胶上的死耗子抠下来。原来，为了防止耗子在仓库肆意，管理员就放了许多老鼠胶在犄角旮旯。这样很多耗子的尸体如果不及时清理，就要产生异味。

别人能在干活时歇息，自己不能，这本身就让人觉得有点心理不平衡，况且，干的活还十分令人作呕。当捏着又软、又难看的死耗子时，吴鹰心里很不是滋味，他自问，我在国内是受人尊敬的大学老师，虽然生活清苦，但起码还有社会地位，我千辛万苦跑到美国，难道就是为了干这活？好在这个念头只是一闪，吴鹰马上暗下决心，一定要加倍努力，早日学成，做更有意义的工作。

数字信号处理专业繁重的课程及打工的双重压力并没有压垮吴鹰，1986年，吴鹰进入了著名的贝尔实验室，那里不但有诺贝尔奖获得者，还有一流的科研条件，他的视野变得更加开阔了。一天，他的美国经理、多媒体创始人问他，将来想干什么，吴鹰毫不犹豫地回答说：想拥有一个一万人的高科技通信公司。

1991年的一天，同在贝尔实验室工作的另一位中国留学生薛村禾给他打来电话，这看似偶然的电话决定了他今天的事业。在电话里，对方问他，有没有兴趣办公司？他回答说：“有。”第二天，两个从未谋面的人就这样谈成了。他俩创办了Starcom（斯达康）公司。

中国智慧加西方创新等于什么？“做大事就要有胸怀。”这是吴鹰对自己的告诫。Starcom公司成立后的运行状况不错。可吴鹰想，如果人人都想自己当老板，往往做不大。只有联合起来，才能做到 $1+1>2$ 。Starcom与Unitech都是通讯公司，他们在业务上互补。像很多国外公司的壮大过程一样，为了抢商机，合并是最节约时间和使资源合理配置的捷径。于是在1995年，Starcom与Unitech合并了。Unitech的总裁陆弘亮成为新合并公司——UT斯达康的总裁，吴鹰成为副董事长兼UT斯达康（中国）有限公司的总裁。以后，被人们誉为“全球数字英雄”的日本软银公司创始人、总裁孙正义先生也为

UT 斯达康注巨资，成为董事长。

事实证明，Starcom 与 Unitech 的结合是 $1+1>10$ 。这一点，从 UT 斯达康公司的发展速度就可得到证明。合并后的 UT 斯达康近年的销售额（税后）持续高速增长，2002 年已达到 9.8 亿美元，并向国家综合纳税近 14 亿元人民币。

吴鹰以具有中国文化精神为荣耀。他说：“不太谦虚地讲，我们这些留美中国学生在美国工作，只能运用到自己聪明才智中的一部分。像许多留学生一样，大家在国外学到了先进技术，但身居他乡却总有英雄无用武之地的遗憾。”这也是吴鹰当年回国创业的一个直接原因。

党和国家多位领导人先后参观过这个最大的留学生企业。在位于杭州益乐村工业园区的 UT 斯达康在国内最大的研发、制造基地和合资厂，吴鹰自豪地向党和国家领导人介绍，UT 斯达康是中国人的勤奋、智慧和西方的创新、管理完美结合的产物。

吴鹰认为，UT 斯达康是东西方文化的有机融合。UT 斯达康推崇“乐观行事的艰苦奋斗精神”，认为这是中国人特有的东西。UT 斯达康在“敬业精神”方面对于员工的要求很高。“创新、高效，客户成功、我们成功，员工与公司共同成长”是 UT 斯达康企业文化中非常重要的内容。在管理模式上，UT 斯达康遵照西方的计划、财务和运营方式行事，有着严谨的工作规划和程序。按照国际现代企业制度，并结合中国国情制订公司规范及细则，创造了高效率。

情、义两肩担 吴鹰的人生格言是：情、义。情，就是讲真情，讲感情。义，就是讲正义、讲信誉。

今年 44 岁的吴鹰，青少年以及青年时代都是在国内受的教育，是人们通常所说的“生在红旗下，长在红旗下的一代”。虽然，吴鹰后来去了美国，深深了解到资本主义社会制度的特点，并且已融入那个“突显个性、崇尚实现自我价值”的社会。但与缺少社会责任感的“新新人类”比，当年吴鹰所受的“国家兴亡、匹夫有责”的思想教育，对他今天的做人、办事方式不无影响。因此，吴鹰虽然经商，但不是那种唯利是图的小商人。他把经商看成一种可以给国家经济发展、给员工成长、给消费者带来好产品、给民族争实力的事业。因此，他在管理公司时，强调把“东方智慧”与“西方创新”有机融合。

与国企比，UT 斯达康的优势是吸收了市场经济发达国家成功的管理经验，不搞“大锅饭”，责、权、利明确。与纯外企比，UT 斯达康最难得的特点是有人情味，并非等级森严。不仅是吴鹰，其他老总只是在工作上有权威性，但平时则与同事和睦相处，甚至调侃、开玩笑。与国内的私企比，UT 斯达康在给员工提供社会福利保障上，严格遵守国家有关政策，并且公司发展立足长远，让员工有一种归属感。

古人言：“厚德载物，和气生财。”在商业社会，吴鹰在“义”字上，不单继承了古人的“侠义”，因而能团结商业伙伴；而且，尤其强调“信誉”。吴鹰和早期创业的合作伙伴如今都成了公司高层管理者。他们身上都有一种做事认真、严谨、讲效率、讲效益的风格，同时又富有人情味、责任感。他们这个群体以特有的人格魅力，吸引了海内外许多优秀人才加盟 UT 斯达康大家庭。

给什么，都不如给人发展的机会 吴鹰说，公司的核心是人才，有了德才兼备的人才，公司就成功了一大半。UT 斯达康吸引人才靠的是公司成长与发展。员工的工作很辛苦，与国际上一些著名公司比，待遇等各种条件却不是最好的。虽然公司已采取硅谷高科

技公司通用的给员工以股票期权的方式，使员工分享公司发展的成果，但员工依然面临一些实际困难，需要他们个人克服，公司也考虑出台一些计划，予以补偿和解决。但是，最主要的是，一个人如果有雄心想干一番事业的话，我们能为他提供一个机会，使其快速成长。“员工与公司共成长”是 UT 斯达康企业文化三大核心内涵之一。

吴鹰说：“公司将更重视对员工的培训和提供发展机会，让每一个 UT 斯达康人都能在一个不断挑战自我的氛围下找到施展才华的用武之地。”

随着公司的上市，许多人自然关注创业者的收获，很少有人去想创业者当年所冒的风险，以及在公司发展过程中遇到的挫折、付出的艰辛和承担的巨大心理压力。尽管周围有人对 UT 斯达康的上市津津乐道，但吴鹰和公司管理者都清醒地认识到，上市只是公司成长的一个新的起点，未来的路将是漫长的。“我们应是管理公司而不只是管理股票，不能因此而迷失方向。”

“立志成为世界上最优秀、最成功的通信公司”始终是 UT 斯达康的奋斗目标。牢记创业初衷，吴鹰和 UT 斯达康的全体同仁将在新的高度起跳。

第五节 做事要先做人

做人与做事的关系，人人皆知，但非人人皆能做到。有些人只是把心思都用在做事上，误以为只要把事情做了，一切皆有。实则不然！因为做不好人，就难以做成大事。聪明人总是以做人为第一，做事为第二。乾隆精通做人之道，他用自己的才智赢得一盘盘胜局，实际上就是他的做人胜局。乾隆对左右都传布做人之道，让他们在各种风浪和场合磨炼做人的素质，这种做法是抓到了根本、抓到了点子上，这与他强调做人与为政的相互关系是一致的。

一、“金利来”王国的创始人——曾宪梓

创业者档案：曾宪梓从踏足香港的那一刻起就给自己定下了“无论将来环境如何恶劣，都必须正直做人，勤俭创业”的训条。在这之后长达三十年的奋斗生涯中，曾宪梓用他顽强的意志力和不屈不挠的拼搏精神，成功地缔造了不同凡响的“金利来”王国。

1997年7月2日，香港回归中国后的第二天，香港特别行政区政府宣布实行勋衔制度，并由特区行政长官董建华亲自主持，向12位香港杰出人士颁发勋衔制度中的最高荣誉奖章——大紫荆奖章。

在这12位杰出人士中，有曾宪梓。

曾宪梓现为中华全国工商业联合会副主席。曾经在香港担任香港特区筹委会委员、港事顾问、香港中华总商会会长、贸易发展局理事等职，还是香港华侨华人总会永远名誉会长、新加坡南洋客家总会永远荣誉会长、广州中山大学生命科学院荣誉院长、广州中山大学名誉博士、美国爱荷华威思利恩大学政治学博士。然而，对于众多的人来说，他们知道和认识曾宪梓，却是从一个领带名牌——“金利来”开始的。

曾宪梓1934年出生在广东梅县一个贫苦农民家庭，全家人生活一直很艰苦。曾宪梓小的时候，冬天连鞋都穿不上。全国解放后，依靠助学金念完了中学和大学。1961年毕业于中山大学生物系。

1963年，曾宪梓经香港到泰国，侨居了5年。1968年，又从泰国回到香港。初回香港时，他两手空空，处境艰难。为了生活，他甚至替人照看过孩子。

生活的艰难，却萌发了曾宪梓创业的决心。他利用晚上的时间认真钻研香港的市场状况，发现尽管香港的服装业发达，香港人也很喜欢穿西服，可是却没有一家生产领带的工厂。于是，他拿出平时省吃俭用积攒的6000港元，又腾出自家租住的房子，办起了领带生产厂。

万事开头难。起初，曾宪梓和妻子两人只是用手工缝制低档的领带。尽管夫妻两人起早摸黑，干得很辛苦，生意却非常不好。经过仔细考虑，他决定改做高级领带。他买来法国、瑞士的高档领带进行研究仿制，生产出了一批高级领带。为打开销路，他下了狠心，把第一批产品在一家商店免费供应顾客。

由于花色、款式对头，曾宪梓拿出的这批产品受欢迎。很快，他制作的领带便在香港小有名气了。及至1970年，竟然已在香港十分走俏。也就在这年，他正式注册成立了“金利来（远东）有限公司”。第二年，他在九龙买了一块地皮，建起了一个初具规模的领带生产厂。

“向父亲致敬”——广告中体现儒家美德 曾宪梓的产品当初之所以能在市场上站稳脚跟，与他独到的广告宣传理念是分不开的。“金利来，男人的世界”已成为当今中国人耳熟能详的广告语。孰不知，在曾宪梓起步阶段，他所采用的第一句广告词则更能体现中国传统儒家文化中“尊老敬老”的道德观念。1970年，在一年一度的父亲节即将到来之际，曾宪梓在报纸上刊登了大幅广告，庆祝一年之中惟一属于男性、属于父亲的节日：“向父亲致意，送金利来领带。”广告内容虽简单，寥寥几字却尽显情真意切。广告刊登之后，效果非同凡响，金利来领带迅速占领了香港的市场。就这样，曾宪梓将适时把握商机的“商道”和儒家“仁义礼智信”的“人道”完美的结合，堪称营销理念中的典范。

经商的过程就是公关的过程 曾宪梓认为，一个公司、一个企业家，所有经商的过程，实际上都是与人打交道的公共关系的过程。他曾经说过：真诚是结交好朋友的关键，拥有一个对自己事业发展极为有帮助的朋友是一件十分难得的好事，这种好的机会应该善于把握。

在生意刚刚进入正轨的时候，曾宪梓结识了几个香港知名大百货公司主管进货的朋友，交往中他并没有一上来就推销自己生产的领带，而是凭着真诚和热情先和他们建立良好的个人友谊，树立诚实守信的个人信誉。日久见人心，在友谊的催化下，双方建立了稳固的商业合作关系。

曾宪梓非常注重立足长远，决不急功近利，贪图一时之快，而是把短暂的、偶然的商业行为放在一个非常宏大的“人”的背景下来培育，把经商的思想上升到人文的高度，充分展现了现代公共关系学中极力倡导的人的魅力。

韩信式的人物 曾宪梓在香港创业之初，亲自推销自己制作的领带时，有很多可供我们学习的故事。在那些日子里，有一天，曾宪梓去尖沙咀旅游区洋服店一带，推销自己制作的领带。当受着街头烈日晒得满头大汗的曾宪梓，拎着两大盒领带，走进一家洋服店的时候，这家洋服店里正好有一位买衣服的客人，洋服店老板正在殷勤地做那位客人的生意。

初入行的曾宪梓，尚不知道做生意时的规矩：就是人家在做买卖的时候，你如果不是

买他的东西，就不要去打扰他。曾宪梓不懂得这些，他只想赶紧卖自己的领带，哪里想得到这些规矩？他拎着两大盒领带走过洋服店去，打断人家做生意，问洋服店老板要不要他的领带。洋服店的老板像是见到瘟神一样，马上毫不客气地大声吼叫道：“你进来干什么？出去！出去！滚！滚！”

曾宪梓见自己像要饭的乞丐一样，被洋服店的老板恶狠狠地赶了出来，一种百感交集的酸楚，一时涌上心头，忍不住流下了滚滚的热泪：这个老板为什么毫不客气地赶我呢？曾宪梓带着这个问题，不知所措地回到了家。

第二天，到了下午三点多钟，也就是一般香港人喝下午茶的时候，曾宪梓又来到昨天赶他出门的那家洋服店，这一次他刮了胡子，西装革履，气宇轩昂，给人一种必要尊重他的感觉，不拿领带推销，专门来拜访这家洋服店老板。而且在进门前，还特意看店里有没有谈生意的客人——他找到了昨天被这家洋服店轰出门的原因。

曾宪梓一进洋服店，非常诚恳地对老板说：“老板，昨天十分对不起，惹你生了气。今天我是特意来跟你赔礼道歉的。”

这时，隔壁茶厅的外送咖啡服务人员，根据曾宪梓的安排，正好派人送来一杯咖啡，曾宪梓接过咖啡，亲自递给老板说：“老板，这是我专门为你叫的咖啡，虽然不值钱，但还是可以说明我是真心实意向你道歉。请你喝咖啡，也请你多多原谅。”

这位洋服店老板惊讶了，好一会儿，才从那种几乎不相信自己的耳朵，不相信自己眼睛的状态中清醒过来。洋服店的老板想起了“韩信能受胯下之辱”的典故，便说：“你这个人很特别，我昨天骂了你，赶你出去，你竟然回来向我道歉，韩信式的人物！”

曾宪梓认真地说：“老板，我是刚开始做生意，对于生意场上的许多规矩，都不懂，所以，昨天那么鲁莽地走过来打扰老板，影响老板做生意，这是我的过错，请老板再不要介意。同时，更希望得到你的指教。”

老板被感动了，真诚地告诉曾宪梓：“我为什么昨天骂你，赶你，你进来之前，应该看看里面的情况。当时我这里有客人，我正在急着做他的生意，你进来打扰我，就不好。”

从这之后，曾宪梓有时就会趁洋服店老板一个人的时候，跟他聊一聊，向他请教，不谈推销领带买卖。有一天，这家洋服店老板对曾宪梓说：“你不是在卖领带吗？为什么不拿给我卖呢？”

曾宪梓说：“是啊，可是我不知道我的领带对你店合适不合适？我做的是泰国丝领带。”

洋服店老板连连说：“可以卖，可以卖，你快去拿来，我这里可以卖泰国丝领带。”

不用说，这位洋服店老板，便成为曾宪梓的长期客户，并且，也成了为他出谋献策的好朋友。

二、跟导师结合的创业模式

创业者档案：宫海，1976年生于辽宁沈阳，1994年至1998年就读于同济大学建筑工程系本科，1998年9月开始念本校建筑工程系工程钢结构方向硕士研究生，于2001年3月毕业后直读博士。2001年2月创办成立上海美通钢结构技术开发有限公司，任总经理。

在上海举行的全国第二届“挑战杯”创业计划大赛上，一共有135所高校参加，在众多神采飞扬的大学生创业团队中，有一支来自同济大学的创业团队格外引人注目，它就是

由同济大学建筑系硕士生宫海、企业管理系硕士生叶国晖、技术经济系硕士生张峰及财务管理系硕士生组成的“同济美特”。他们的“多高层钢结构辅助设计系统（MTS）”软件项目创业计划获得了大赛金奖，这个软件是宫海在导师李国强教授（同济大学副校长、钢结构专家）的指导下，组织一批学生，作为主创人员开发出来的。随后，获得了一笔40万的投资，注册成立一家高科技公司。

同济大学有个创业者协会，成立于2000年4月。跟清华、上海交大等高校一样，同济大学也举办了校园创业大赛，在2000年的创业大赛中，奖励十分诱人。大赛设一等奖、二等奖和校方荣誉奖，获得一等奖者，可由国家火炬互联网创业中心（在上海）优先保荐申报“天使基金”作为创业资金，并进入国家火炬互联网创业中心或其他孵化中心进行项目孵化；获得二等奖者，可进入国家火炬互联网创业中心或其他可孵化中心进行项目孵化。校方推荐优秀队伍参加上海市及全国的创业设计大赛，“同济美特”正是在这次创业大赛中脱颖而出被推荐参加“挑战杯”的。

宫海是这样介绍他的创业路的：在1999年7月份，上海一家公司给我们实验室投了10万元，启动了这个项目。当时我们利用导师很小的办公室，摆了四台电脑，买了一些设备，由我具体管理这个项目，带领了一批本科生、研究生来开发，开始正规化地做这个项目。大概做了一年左右，这个产品的雏形就出来了。

我们在专业杂志和专业会议上对这个产品作了宣传，影响面很广，很多人都知道这个产品。到现在产品基本上成形了，鉴定以后，将组建公司。

像我们这种在实验室做项目的有两种发展模式，一种是比较传统的学校模式，有了这个产品，可以以学校或导师的名义去卖，但这不利于长远发展，可能以后也就这样；另一种模式是把事情做大，不局限于这个产品，以它为基础拓展出去就是一个公司。

我觉得在整个发展过程中，导师的作用是很大的，是项目及公司的领航人。如果导师参与得太细的话，管得太多可能不是太好，导师处在一个把舵的位置更合适、更理想，而项目、公司由一批有朝气的年轻人具体去做。这样大家各尽其长、各尽其能、共同开创挑战性的事业。另外像我的导师有研究室，如果把公司跟研究室整合在一起，那会更有优势。研究室的学生做论文，公司的成果可以给工程师提供工具，如果他们做论文做出来的创新成果可以给用到产品上，这样是一个很好的科技学术成果转化的模式。

我跟我们开发团体的成员交流过，大家都觉得这是一个很好很难得的机会，我们可以去锻炼去发展。我觉得作为学生创业，刚开始对报酬要求是不高的，只要够花就可以了，重要的是把公司做大，有一种成就感；另外，要让他觉得在这个公司里能学到东西，慢慢地把自己融入到公司里来，从而产生一种凝聚力。

我们这个小公司刚起步时也就是一百万或几十万的资金进入，现金流通十分紧张，暂时对于财务、管理的要求还不是很高的。所以，我们“同济美特”创业团队里的其他几个同伴暂时不直接加盟这个公司，而以咨询者身份关心、指导我们这个小公司的发展。

当时我们参加上海市“张江杯”创业大赛，一位评委说，公司刚起步的时候，技术是核心，因为你所有东西是围着技术转的，如果技术不过关的话，别的东西就没了前提。像我们这些队友，在管理方面是非常优秀的，而且在一些大公司兼职干过，他们在这个小公司里可能限制了他们才能的发挥，他们现在更多的是站在咨询的位置上，我会向他们请教。公司刚起步的时候，管理是重要的、需要的，但实力有限，暂时主要靠咨询就够了。

创业大赛能带给大学生一个新的择业观念。现在的择业，最高理想集中在两个方面：一个是高级白领，另一个是政府高官。那么是否还有第三个方向呢？第三个方向就是创业。

就我而言，在参加创业大赛以前，有很多理想，包括公司的运作、公司的战略定位，不是很清晰。在专业管理人员看来，我的想法就是属于不入门的。参加了大赛，跟有经验的人员交流，并且一步步去做商业计划书，参加答辩，确实很受锻炼。在大赛里，很多东西对你的要求都是专业化，比如我们的报告、我们的演示，以及我们的形象。

在上海市和全国性的创业大赛中，我们的形象还是不错的。在上海市举办的那次创业大赛公开答辩里，我们团队对观众的感染力是最好的；在全国的“挑战杯”创业大赛里，最后参加酒会内部交流的时候，评委要对各个团队做个评价，对我们团队的评价是：“同济美特团队代表了上海大学生的风采。”这说明他们对我们的评价是很高的。

还有，通过创业大赛，我们得到很好的宣传机会，扩大了影响，会有一些风险投资商跟我们联系。我们在大赛中表现得很自信，而且具备了打攻坚战的心理素质，有什么困难都是随时解决。

大学生创业大赛是资本市场导向型，还是学生作业导向型？两种导向，两种命运。有些大学生认为，创业大赛应该是大学生尽可能地发挥自己想像力来展示自己的大舞台，最后能否组建公司做老板不是最重要的。在大学创业大赛中，核心技术、创业团队、风险投资和客户市场是其中四个关键因素。创业大赛的确培养了大学生的创新精神和创业意识，我想，有了这两样东西，不一定非得在学生时代就创业办公司，以后条件成熟了也可以去创业办公司。

钢结构有一个很大特点就是工业化程度强，如果你的工业化程度达不到标准的话，就很难实施，因为它涉及到先进的机械设备、加工设备，而且它的设计复杂程度要比混凝土高，技术含量高，它是一个工业化产品。作为建筑行业来讲，朝工业化发展是方向。

办公司主要由我来筹备，李老师主要把握大的方向。软件产品的开发除了具体管理组织外，我也亲自做了相当多的开发，对产品有很深的把握。

我们的投资不是很大，因为我们公司不是生产性的项目，而是智力成果性的，主要就是一些设备啦，计算机……人力大部分是学生兼职的，他们对待遇和福利不会像社会上那些全职工作的看得那么重，大家更多看重的是：在这个公司里有主人翁的感觉，还有能够学到东西。

很多年轻人在公司里拿的工资并不低，但他为什么还要回来读硕士读博士，然后自己去做自己喜欢的事情？我想他是为了找那种能够实现自我价值的感觉。

我说，这好比女孩子找男朋友似的，感觉是相当重要的。有一个女生跟我讲过，如果哪个男的能带给她家的感觉，她就嫁给他。

创业有很多种模式，我这种是从导师的项目做起的，非常有代表性，现在的硕士生和博士生都有自己的课题，在导师的指导下做项目。在这种创业模式里，导师起着很重要的作用。我们学校就有个例子，有一个项目在“挑战杯”拿了二等奖，这个项目是一个硕士研究生做的，他当过研究生学生会副主席，能力也很强，最后这个项目被他的导师给卖了，卖给一个制药集团，卖了十万块钱，他就没得做了，因为这个产品的专利主要是属于他的导师的。

有一些高校的导师在公司里充当着总经理的角色，可能不是很好。那我觉得像科大讯飞的刘庆峰的导师做董事长的角色就很好，他能够把舵，能够把握方向，而刘庆峰当总经理负责公司的具体运营。由于导师在某专业领域往往是权威，所以他也成了一个公司的招牌，有利于公司的长远发展。

跟导师结合的创业模式成功率很高，就是所谓的千里马和伯乐都要有，缺一不可，两方面促成的一个企业。据我所知，还有一种创业模式是大学生自己去创业。在参加创业大赛中，我接触了一些这种自己去干的创业模式，有做校园内部商品交易的，我觉得他们有的很悲壮，就是寝室里不像寝室，比如你要买本书，可以通过他们的网页去订购，他们的寝室里全是各种各样的商品。他们也会出去找融资，但人家对他们首先是不理解、不信任，所以想找到融资很难。他们的热情很高，甚至比我们做这个项目的热情还高，但成功率要低。

我觉得创业结合大学这样的一种资源整合对学校很有利，比如我们做这个公司，同济在结构领域很强，将来我们做出一个品牌来，那对学校对学生都很有意义。学生会觉得很自豪，这些东西都是我们学校的。但是，学校的这种优势必须通过一种模式整合起来，公司的运作就是这种模式。也许公司产生的经济效益每年也就几十万或者几百万，但它不仅仅体现了市场价值，它的社会价值也是很大的。

三、创立企业帝国的野心

创业者档案：刘庆峰，1973年生于安徽省泾县。1995年7月获中国科技大学“电子工程专业”学士学位，1998年7月获中国科技大学“通信与电子系统专业”硕士学位，1998年9月起攻读中国科技大学“信号与信息处理专业”博士学位。

1999年6月出任安徽中科大讯飞信息科技有限公司（原安徽硅谷天音公司）总经理，并任中国科技大学“讯飞智能多媒体实验室”副主任。先后被评为中华全国青年联合会九届委员、安徽省软件行业协会副理事长、安徽省青年企业家协会常务理事、安徽省信息协会常务理事、安徽省计算机用户协会理事。1999年被共青团中央和全国学联授予“五四”优秀青年奖学金和“建昊杯”，同时被评为安徽省第五届优秀青年企业家。

1999年11月11日，对刘庆峰来说是永远值得纪念的一天，他和另外5位中科大的学生因为研制成功我国第一台“能听会说”的中文电脑，获得总计668.85万元的技术股权，给被称作“大学生创业年”的1999年画上了一个浓重的惊叹号！在校大学生因技术创新而获得数量如此巨大的股权资本，这在我国高校中还是第一次。在这6名学生当中，2人是博士生，1人是硕士生，3人是本科生，他们都参与了中文语音合成技术的研制开发工作，以骄人的科研成果为我国在国际人机语音对话高技术领域赢得了一席之地。其中，刘庆峰因做出多项关键技术创新，为首次将中文语音合成技术推进到实用水平做出了重要贡献，而获得个人最高股权奖励，并被聘任为新公司总经理。

研制能听会说电脑是智能计算机研究领域的重要课题，也是我国“863”计划支持最早、持续最久的高科技项目。自1995年起，刘庆峰就作为项目主要成员参与中国科技大学“人机语音通信实验室”所承担的国家863项目和国家自然科学基金项目，主攻汉语语音合成技术，在获得股权奖励的另外5位学生中，尹波是让电脑“能听会说”软件的主要设计者，黄海兵完成了有声电子邮件的系统设计，胡郁在汉语语音库设计等方面成绩突

出，其他2名学生也在不同的技术研究岗位发挥了不可替代的作用。他们6位成为中国首批拥有百万资本的在校学生，并且都纷纷表示要与公司的事业一起成长。

对于时下流行的学生创业，刘庆峰认为：只有当自身的知识积累到一定的火候，在某个领域内处于国内或国际的前沿地位，而且又有很多前瞻性的想法，并且具备比较好的整体把握能力时出来创业，应该会比较合适、比较从容的。相反，如果各方面条件还不具备，匆忙上阵，反而错过了自身知识积累的黄金季节，那就得不偿失了。

另外，对于大学生创业，不要看重那些小技术发明之类的东西，我们要做大，要做有层次的事情，这也是整个国家的民族希望所在，就是大家讲的科教兴国呀。如果你做的是社会上一个中专生甚至是一个普通毕业生也能做的事情，你在大学阶段是不断填充能量的时候就抢着跟他们去做，我认为是层次太低了点，对整个国家的发展来讲都没有好处。

如果大家都参与到低层次的创业中去，那我相信未来能参与国际竞争的这些更高新科技产业化方面的人才是很缺乏的，而且，这些大产业化越来越严重地影响着国家的发展。从最早的机器大生产，到大规模集成电路，然后到生物技术、IT行业的全面兴起……我们更需要一些人来做更高更新的技术产业。

现在非常磨人的一件事情就是在磨炼我们的耐心，要跟很多人打交道，其实有些人是讨人烦的，甚至是看不起他的，但还是耐心地跟他讲。有些人把你当成大学生的企业，以为你的企业刚刚起步什么都不懂，很多都是他为了获得最大的利益跟你合作的，绕很多弯子来讲话，讲得让我觉得非常累，所以我现在越来越学会随便他什么年龄随便他什么职位，一旦我感觉他在浪费我的时间，就一针见血地跟他谈。但是，有些时候你还是要忍耐，如果说得太直接了，可能会得罪人家，因为有些客户可能带给你很多合作机会，也有可能带给你很多危害——这些客户总不能得罪吧。

我现在感觉倒不是事情应付不了，关键是时间不够。由于时间不够，有时面对一些人很烦躁，所以你得有很好的耐性，我觉得这是应该培养的。而且，作为一个企业家，你要逐步认识到这一点，你的事情是永远做不完的，这是肯定的，你只能挑重要的来做。还有些事情如果一时解决不了，你暂时只能放过，不要去想它。如果老想着，对你没有好处，对公司的发展也没有好处。哪怕是睡觉的时候你也要想着高兴的事情，不要去想烦恼的事情，不要去想解决不了的事情，这个心态非常重要。

做IT的最根本的两个素质，就像《三国演义》里的那样，第一，你要有刘备的心胸，该三顾茅庐的时候你得三顾茅庐，该怎么样你就得怎么样；第二，你要有曹操的能文能武。现在你想领导一批非常优秀的年轻人一起来做事，如果你自己的能力不够，没有人会服你；如果你只有能力而没有心胸，也没有人会团结在你的周围。所以，要有刘备的心胸，要有曹操的能文能武，这样你才能做好事情。

最开始是福建一家集团公司跟我们合作做产业化，当时是福建那边买了科大的技术来做，我作为公司的总工程师，负责一摊子的人。我的想法比较简单，我的目的就是想把我们科大的这摊子研究做成中国的贝尔实验室就够了。我们在跟外面合作的时候，管理、市场等等统统不管，只做技术，做好以后把提成拿过来就行。这样做了一年以后发现不行，对方虽然有很强的实力，但他们不懂这一行，产业化思路不太清晰，另外技术开发往往提出不切实际的要求，所以做得很累，没有取得很好的效果。

到1999年我们决定成立自己的公司，当时条件很不好，有一个月我是借钱给大家发

工资的。和我一起干的人非常优秀，有少年班的第一名，有省高考状元，有黑客版的版主，科大 BBS 站的站长……我还是比较有号召力的，大家团结在一起来做。成立公司以后，技术还要从福建那边来买，虽然技术是我们做的。如果产业化做得不好，大家就要散伙。我们所有的员工都跟公司签了三年的劳动合同和保密协议，没有一个人提待遇，没有一个人提福利，只要我带头签，他们都签。在 1999 年 6 月成立安徽硅谷天音信息科技有限公司的时候，我们还没有核心技术的使用权，核心技术是福建那家公司的。我们开发产品要买他们的技术，然后给它付费我们做应用。

做了 4 个月不到，我们就把产业化的方向确立得很明确，这时候有很多人要给我们公司投资，北京和上海也有几家，合肥市的市长知道这个消息了，市长就亲自带着美菱集团的董事长、安徽省信托投资公司的总经理等一批人到公司来，科大的校长也在场，希望我们把公司留在合肥，他们会给我们大力支持等等。

最后决定跟省信托、美菱集团、合肥永信三家合作，这时，硅谷天音公司由原来的 300 万净资产升值为 5 000 万，他们要投钱是基于你有技术，但前期的核心技术又不在我们手上，将使无形资产评估缺乏完整的内容。这样我们又从福建那边把核心技术买了回来。福建当时在科大投 200 万不到，我们以 700 多万的代价买回了所有的权益。

这样基本上就变成了一个断层，这边是看到了技术有资本评估才能把 3 000 多万的钱给你，那边是必须把 700 多万给他们才能拿回技术，可我们原来的 300 万注册资金用了 4 个多月后只剩下几十万，不可能给福建那边 700 多万。当时经过一个非常艺术的操作，终于把这个事情做成了，等于用了投资方的钱给福建那边，打了个非常高明的时间差。资金到位后，1999 年 12 月，公司正式改名为安徽中科大讯飞信息科技有限公司。从“硅谷天音”到“科大讯飞”，不能不说充满了戏剧色彩。

3 000 多万的资金到位使公司真正进入到产业化的快车道，资金一到我就马上做了一件事情。当时我意识到，做语音技术在国内基本上是各地为阵的局面，各有一些特长，但没有聚拢到一个整体的力量。我把跟我们科大最有互补性的几个科研院所团结起来，合并起来，由我们公司投钱建立联合实验室，而且把在那一块做得最好的专家当实验室主任，在讯飞公司拥有股份。本身我们技术就领先，而又有钱，又把国内这方面的资源整合在一起，马上就被公认在这方面是个龙头。

科技部批了我们公司为国家 863 计划产业化基地，这是全国唯一一个在语音方面的产业化基地，也是安徽省唯一一个 863 计划产业化基地，这样安徽省、合肥市等各级领导都非常重视我们讯飞。中国的语音技术接口标准由我们来制定，这等于我们把握了龙头的地位。现在很多需要用这个技术的公司或部门都知道讯飞做得最好，而且讯飞代表了民族产业。我一有钱第一件事做的是把这个行业最重要的资源聚拢在一起，等我把这个事情做完以后不到两个月，又有很多外国的公司来挖他们。到目前为止，大家都认为我这样做是对中国的民族语音产业最大的贡献。

前期做的事情基本上都是我想做的，只要用心去做没有做不成的。我经常跟我的师兄开玩笑说，如果我在农村没有念书，我现在肯定是个非常棒的养鸭专业户，我就觉得没有做不好的事情。

刘庆峰认为自己在研究方面做得好，跟他原来极好的数学基础很有关系，他对数学和物理非常有兴趣。当年进科大入学摸底考试时，他的数学以 94 分得了第一名，当时全班

及格的只有 5 人。在大学阶段，当班长为刘庆峰锻炼了人与人之间的协调能力。现在刘庆峰非常满意和自豪的是，讯飞公司有一大批非常能干的年轻人，可以说是大学里精英中的精英，每一个人都是宝。他们愿意加盟刚创建不久的讯飞公司就是因为：第一，在讯飞里面有一群在他们看来很有感召力的人，可以从中学到很多东西，科大搞软件搞硬件赫赫有名的都在这；第二，都是年轻人，相互之间沟通比较容易；第三，在这个公司能够让他们真正看到做事的空间，你要是去华为去联想，可能要从底下往上爬有得走，但到我们讯飞来，只要你能干，马上就是项目组长，不能做的人起薪是两千，能做的人起薪就是四千、五千，有成就感；第四，他想追求年薪 8 万 10 万，那他去外企，但如果他想将来在三年之内有一天能挣到 500 万，讯飞可以给他这样的机会，像讯飞这么蓬勃发展的公司极有可能很快在国内或海外上市，你拥有了股权才有可能拿到这么多。我们一直有一个口号，既要振兴民族的经济，也要振兴自己的经济。

1998 年 5 月，跟福建那边合作的时候，我们在合肥的西苑新村租了一个三室一厅的房子作为基地，然后买了几台电脑，拉了几个同学来干活。我弟也来帮我，他在科大上研究生。大家白天上课，晚上干活，经常干到凌晨三四点钟，累了就吃黄瓜，而且黄瓜特别好吃。夜宵都是我弟烧给我们吃，他也一样跟我们感受创业的滋味，他现在还在读书，我不希望他加盟讯飞。做了几个月后，我们做出了一个产品叫天音话王，这个产品在 1998 年 8 月的国家火炬计划十年展中被选在特展位上，当时在特展位上只有三件产品。这对我们是莫大的鼓舞，我们就想：我们在这样的条件下竟然能做出这么好的产品？！特别高兴。

我们的员工增加到 10 个人，我们在三室一厅的工作台一圈摆了满满的六台电脑接着在干，也没有空调，只有电扇在上面摇。我们当时在讲，这是全合肥市温度最高用电最密集的地方。我们这个地方叫做“星星工作室”，因为都是晚上干活，朝窗外的天空望去可以看到星星。

接着，我们在科大的电子工程系六楼里面借了两间实验室的房子，我们就搬到这边来，等于有了自己的办公场所，但就借了几个月。

我们是做语音研究的，所以当时在安徽人民广播电台请了一个播音员小女孩来。我们有了 12 个人，平时一起吃饭，由于没钱，我们在附近农村找了一个比较干净的家庭给我们做饭，然后到点时把菜饭送到楼里面来，我们都自己端着盆到楼下蹲着吃。吃了两天以后，我们的播音员小女孩跟我讲：“我怎么感觉是跟一群民工在一起呀？”

后来到 9 月份，我们在科大终于有了自己的实验室，叫智能多媒体实验室，有一百多平方米，有空调，有很好的工作环境，人数将近 20 人。到 1999 年 6 月份成立硅谷天音公司的时候，我们在华山路上租了一层三百多平方米的办公场所，我们非常高兴。当时我们被认定为国家 863 智能计算机成果转化基地，所以我要了一个牌子，上面写着“国家 863 智能计算机成果转化基地·中央研究院”。然后，我们在想，这个牌子要挂哪里呢？我们公司在三楼，一楼是个超市，还有餐馆，二楼是些小公司。我们如果把“国家 863 智能计算机成果转化基地·中央研究院”挂在这个地方岂不太丢脸了，没地方挂。后来，我们的人就讲，如果在几年以后公司拥有自己的大院子或者一幢楼，在门口挂上这个牌子那多好呀。

在中国，由于创业机制还没有完善起来，真正成功的创业模式需要一批人去探索。刘庆峰很希望创造这样一个模式，让优秀的中国人团结在一起，有年轻的优秀学生，有老一

代的专家学者；把分散的实力和局部的优势集中起来，抛弃门户之见，真正实现资源共享，把中国人自己的事情做好。刘庆峰最后说，创造一种管理模式，比我们自己挣上千万甚至上亿的钱，意义还要大。

刘庆峰说：“我现在最希望的是，我就在做我这个事情，不要有各种各样的事情来干扰我。在工作的时候就工作，在不工作的时候就做个普通的人，我就担心，沿着这条曲线发展下去，有一天变得没有自己的生活了，那我这一辈子就亏了。我觉得事业和生活都很重要，只不过是因为目前我处在不进则退的阶段，只好把全部精力放进事业来。将来真正有一天，企业做到一个稳定的规模，有很好的团体，当公司的总裁不应该是这么辛苦的，应该是至少有 30% 的时间属于自己的。”

第六节 成功不在快慢而在稳当

“欲速则不达”，讲的是一味求快的人不一定能跑到最前头，因为他们随时都有步伐错乱、体力透支的情况出现。相反，真正善于求取人生成功的智者，能够不急不躁，稳步而行，快慢结合，有序地实现自己的做事计划。张之洞就是这样的智者，他“稳当行事”，循序渐进，不断取得成功。

一、旅游者的精神家园

创业者档案：王磊，女，1974 年生于重庆市，1991 年考入西安交通大学管理学院，已获学士和硕士学位，现为该院三年级博士在校生，师从中国管理工程学术带头人汪应洛教授。2000 年 3 月获得香港沿海集团的风险投资，参与创办西安行知资讯传播有限公司，任总经理。

西安被誉为西部的桥头堡，在西部大开发的大好时机里，西安的大学生们当然也不甘坐而视之，他们也抓住时机想通过创业来证明自己的价值，以王磊为首的一支西安交大创业团队便是典型的代表，获得一笔几百万的风险投资后成立了西安行知资讯传播有限公司。公司下属的中华行知网（www.sotrip.com）已在 2000 年 8 月 27 日开通，目标客户是以中国作为目的地的自助旅游者，目前提供三类在线服务：首先，作为旅游者便捷的出行工具，提供个性化的旅游消费方案设计和咨询服务；其次，作为旅游爱好者的精神家园，提供基于浏览器和客户端的功能强大的管理工具，帮助客户规划和管理个人旅游生活，建设经验共享型朋友圈；第三，作为旅游爱好者增长见识的乐园，提供时尚性强的文化旅游资讯。

公司的理念是蜗牛理念，蜗牛理念一方面代表着行知公司创业者们的目标客户——自助旅游者的特征，另一方面也代表公司文化。创业者们是这样阐述自助旅游者的蜗牛理念的：

“也许我行动缓慢，我从不走马观花，我朴素无华，从不炫耀。也许是我瘦弱柔软，我从不暴殄天物，即便是路边一株无名的小花我也会欣赏他朴素的美。也许是我天生敏感，我从不木然旁观，一点独得的体验便会激起我内心的感动。也许是我倔强固执，我从不随波逐流，我更向往那些没有留下足迹的地方。也许慢慢腾腾，跟不上时尚的脚步；也许笨头笨脑，不懂人情世故，但是我的壳里装满了旅途中的收获与快乐。我睁开双眼，永

远好奇地探索；我张开双耳，永远用心地倾听。”

在古埃及的寓言里，传说这世界上只有两种动物可以登上金字塔，一种是雄鹰，另一种就是蜗牛。“在每个人、每个团队都想成为雄鹰的时代，如果可以，我们更愿意将自己比作一直在路上爬的蜗牛。蜗牛具有执著、敏感、乐观、团结的特征，而这种特征，与创新团队的成功有高度的相关性。”这就是行知公司的蜗牛理念。行知公司所倡导的是一种“畅行天下、广知物理”的文化旅游观念，那种走马观花型旅游（奢侈豪华的炫耀性旅游）、暴殄山水型旅游（没有环保意识的野蛮旅游）、木然参观型旅游（没有探索欲只追求到此一游）、随波逐流型旅游（对旅游没有独特感动，跟着人多的地方走），都不是真正意义上的旅游。行知公司所倡导的旅游是带着头脑去旅行，是行四方、知风物，体察多元化的生存状态和文化背景；是探幽深，会人文，在山水间寻古人的踪迹；是踏艰险，悟精神，感受天人合一的自由意境。

王磊是这样介绍自己的创业历程的：

今年3月底，我去了深圳，那位香港投资商也到了深圳，当时获得他的投资意向，可以说比较顺。那时候网络经济已经很低迷了，4月份纳斯达克股市就开始暴跌。

回到西安不久，首期资金到位，我们马上把事情做起来，应该说速度比较快。那个时候只有几个人，后来交大有很多本科生、硕士生也过来做，包括交大学生自己创办的《大学》杂志社的骨干。

最初条件不算好，校领导一开始就给予了支持，让我们在学生活动中心的地下室开始工作，有六七间房子。大概在4月中旬的时候，我们就把网络布置起来了，就可以在比较好的环境下工作了。其实大家蛮喜欢那个工作环境的，很宽松，很自由，又充满激情，彼此之间像朋友一样相处。

8月份网站开通的时候，我们搞了个活动，叫做“西部长征”。这个活动是我们中华行知网和铁马俱乐部联合策划承办的，它是国家旅游局、西安市人民政府主办的首届“中国西安丝绸之路国际旅游节”重点项目。当时切诺基赞助十辆吉普车，走了西部这条线，全程3万公里，历时62天，我们派了两个行知特使，一个左使，一个右使。左使和右使分别负责写文章和拍照。9月中旬我们在北京、上海、武汉和西安的二十多所高校中开展推广活动，宣传行知理念，倡导文化旅游。然后，在10月份正式注册了公司，以后真正开始公司化的进程。

前期我们团队中很多都是学生，但是按公司化发展的时候，主力军不能再是学生，我们做了一些调整，我们公司有二十多个人，大多是有一年以上工作经验的正式员工。我们希望以后能够把学生这一块作为公司兼职性的、智囊性的补充部分，而不是我们的正式员工，因为作为旅游网站，它更多的是去提供一种服务，而这要依赖一种良好的管理机制和员工良好的个人素质。

目前公司已和FM365、新浪网、中华网、中央电视台网、21CN等建立了合作伙伴关系，进行频道或栏目的共建。并为《西部大开发》制作专题栏目，为《西部旅游》、《中国旅游报》等杂志报纸长期提供具有鲜明文化旅游特色的资讯。

互联网周刊、光明日报、中国青年报、北京青年报、中国旅游报等24家报刊，新浪网、搜狐、中华网等15家网站，都对中华行知网进行了相关报道。中国教育电视台以及西安音乐台、湖南卫视也对倡导文化旅游的中华行知网进行了专题的采访报道，近期中华

行知网又与湖南卫视“湘女出行”进行合作，成为该栏目的独家合作网站。

在上海举行的第二届“挑战杯”中国大学生创业计划竞赛上，行知公司从150个参赛团队中脱颖而出，最终以精彩的答辩获得了大赛的金奖。

创业跟学校的环境确实不太一样，你要面临很多的合作伙伴，你要置身在一个商业环境里……这跟在学校里的思维不一样。

从上大学到现在我没有工作过，投资方就笑我说：“还没有当过兵你就开始带兵。”管理是一种艺术，也是一门科学。至于科学方面我学得蛮多的，但是艺术方面需要时间的积累，你需要站在别的角度去考虑问题，站在员工或客户的角度去考虑——他们需要什么？这一方面靠你天生的素质很好地把握，另一方面就在于一种经验，在不断的谈判过程中，在管理的摸索过程中，你能感觉到该怎么去做，这个在学校里是比较难接触到的。

我觉得任何一个成功的管理者都没有特定的模式，美国的艾伦·凯切尔曾经创立过一个叫“Lifo”的长处管理体系，他认为每个人都有自己的长处，而每个人的长处使用过当就是短处。这听起来很简单，但非常有道理。你观察很多管理者，会发现他们都有自己鲜明的特征，有的人属于进攻性很强，非常主动；有的人属于协调性很强，妥协性很强，能跟很多人合作；有的人属于逻辑性很强，先做什么后做什么，十分分明；有的人属于理想性很强，对自己对别人的要求都很高，希望自己所做的不仅仅有商业价值，而且还有社会价值……这个世界上每个人都有自己的特征，成功没有既定的模式，管理者也一样。

对我来说，我原来没有做过管理者，我也没有从业的经验，但现在为什么来做这个事情？我觉得是一步步走过来的，而且在这过程中也感受到了非常多的东西。有一点是肯定的，你是一个什么样的人，就把你的优势发挥得最大。我这个人比较理想化，我做事情希望这件事情有价值，而且希望我的团队我的员工都感受到这种价值，让他们觉得是在为一件有意义的事情在工作，去奋斗。

优点使用过当就是缺点，我的优点在于比较关注于人，而不是能够及时非常清楚地知道现在是什么情况，然后一步步地分析。每个人都有自己的优势和劣势，但是这点是可以通过团队来弥补的。为什么风险投资商都很关心团队？因为一个团队就代表着能力的互补，这个团队如果互补好，多样性强，合作愉快的话，那这个团队显现出来的是整体的协调性和整体的优势。每个人都有他非常鲜明的一块，而大家合作得很好，这种鲜明的各种优势互补起来，就形成了团队的这种优势，这就是我所希望得到的东西。

比较幸运的是，我们作为大专院校的学生往往比别的一些群体创业要更容易，真的更容易，因为它受到的社会关注更多，它会有更多的机会被社会所承认。社会上有很多很多创业的公司，很辛苦，他们做的不一定比我们差，但所受的社会关注要比我们少得多。

我们公司刚刚成立，有idea也就是今年年初，有投资也就是今年的4月份，真正的网站做起来也就是今年的8月份。我们的公司还处在非常非常初级的阶段，但是我们已经获得了很多关注，包括学校，包括业界，包括各种媒体……我们真是有点受宠若惊了。真的，我觉得做企业是要拿出东西来的，做管理是要慢慢摸索的。

所以，我觉得学生创业在目前是非常幸运的，它是一个特殊的群体，它是社会的一个浪尖，得到很多的关注，但是，还是刚才我所说的，优势使用过当就会变成劣势，正因为它很容易受到关注，大家对它的期望很高，它的心态容易变得很浮躁，做了一点就希望全世界的人都知道，可能会有这种心态，但其实做企业不能这样。我周围有很多企业界的朋

友，他们默默无闻做了很久，做两三年、三四年，厚积薄发，在某一时，原来播下的很多种子慢慢地会长成森林，而我们现在还只是一株刚长出来的小树苗。

我们的团队比较优秀，但还有很多不足，我们还没有很多的经验，我们还很年轻。其实，一个人的成功是需要经验的，没有人是一步成功的，罗马不是一天建成的。人在慢慢走的过程中，它的天地会越走越宽，它的机会就越来越多，但这个机会和天地取决于它原来走的路是怎么走的，它是怎么和它的合作伙伴、投资方建立关系的。

一个学生创业团队应该非常清晰地分析你所在的行业是怎么样的，你的竞争对手你的同业者有什么样的优势和劣势？整个行业的规则是怎么样的？你有什么样的优势和劣势？然后你要清楚自己能做什么事情，而不是我想做什么事情就能做什么事情。

为什么国外很多大企业在非常繁荣的时候会倒闭？很多东西你要不断提醒自己，你要反思，要从多方面的角度去考虑问题，创业团队也一样。学生创业团队心比天高，干劲十足，很有激情，但是，你要去了解，你能做什么？你能做什么不仅仅取决于你自己的能力，还有你所处的环境、你的对手、你的行业竞争格局。

所以，在我们仔细地分析了旅游电子商务的竞争格局，分析了自己的优势和劣势之后，我们确定了自己的发展思路，我们希望把中华行知网做成一个以中国为目的地的国际范围内喜欢中国文化的自助旅游者网上的出行工具和精神家园。

其实，现在在网上有很多精神家园，像第九城市和其他虚拟社区。旅游是个很特殊的东西，它本身是人生的一种经历。我从小就比较喜欢旅游，在旅途中你会发现不同的生活方式，不同的美。我们做旅游电子商务做的是一种商业模式，而且是很清晰的，但同时，我是属于那种做事情希望有价值的人，如果仅仅是为了商业的话，我们这群人可能不会做得那么开心。一个人做事情不能就商言商，他要看到商业机会背后更多的东西。我始终相信，成功的真理在于，你提供了别人心灵真正想要的东西，就像一个人需要服装，不仅仅是为了保暖，更是为了体现自己的个性，比如有的人喜欢古典式的服装，因为她认为她的气质是古典的；有的人喜欢现代派的服装，因为她认为她从内到外都是叛逆……所以我觉得产品也一样，它是一种文化，特别是旅游，它有一种文化要领在里头。

爱好旅游的人一般是包容性很强的人，他应该更能包容各种生存状态，他不会来了西安就说西安好穷呀，他会欣赏西安，会发现它的美；他到了上海不会指责上海人势利，而是用心去发现这个城市的美……一个热爱旅游的人应该是喜欢和人交流的人，做旅游电子商务不仅仅是就商言商，它应该为热爱旅游的人提供一种精神的家园，能够让他们在这上面找到触动他们心灵的东西，随之而来的是一种商机，我们能够为他们提供实用的出行工具，可以订房订票……我们提供的是消费者最想要的最能打动他内心需求的东西，我们中华行知网做的就是这一块，一个文化旅游的概念，构筑一个精神家园。这是我们的远景目标。我们整个创业团队都认同这个远景目标，那我们就往前走。

王磊把那些财力和人才资源雄厚的创业团队比喻为雄鹰，而把自己的团队定位为蜗牛。这种蜗牛理念让人耳目一新。

二、微软起步之路

创业者档案：比尔·盖茨，1955年出生于华盛顿州西雅图的一个富有家庭。首次接触计算机是在1968年，当时他在私立湖滨中学读二年级。1973年，比尔·盖茨被哈佛大

学录取，1975年，比尔·盖茨退学离开了哈佛。开始全身心地投入到为计算机开发程序语言的工作中。同年，他创办了微软公司。1980年与IBM签订协助其开发PC机的合同。1981年，微软为最早的IBMPC提供了很快就畅销全世界的操作系统（DOS1.0）。盖茨看到了将最初的DOS技术改换为WINDOWS和基于图形的操作的重要性，WINDOWS视窗系统的推出使计算机在全球迅速普及。

比尔·盖茨由于创造了微软而成为世界首富。比尔·盖茨的成功是商业达尔文主义和全球资本主义联姻下的奇迹，也是自由竞争和市场强权双重杠杆游戏下的神话。有许多人认为比尔·盖茨的成功是其商业垄断的结果。但不容置疑，盖茨经营微软的成功，确有其过人的智慧和能力，并有许多好的管理方法值得创业者们学习。

比尔·盖茨童年时兴趣广泛，喜欢玩各式各样的游戏。比尔·盖茨首次接触计算机是在1968年。当时他在私立湖滨中学读二年级，学校有一个简单的电传打字机，可以限时接通一台计算机。比尔·盖茨在学会了BASIC编译语言之后，又与一个十年的学生保罗·艾伦合作学会了更多的编程知识。比尔·盖茨的计算机水平相当高，甚至有许多高年级的学生向他请教；他在破坏计算机安全方面技能之高超可以与行家能手相比拟。盖茨14岁时，就与艾伦一起通过编写和测试计算机程序赚钱了。1972年，两人创建了他们第一家公司“Traf-O-Date”，主要销售一种用以记录和分析机动车辆交通数据的小型计算机，当时赚了2万美元。

1973年，比尔·盖茨被哈佛大学录取。尽管所报的专业是法律预科，但他不愿继承父业，他的潜意识告诉他，他应该向另一方面发展。当时由于微电子技术的发展，计算机的体积变小了，速度变快了，功能变强了。世界上第一台微机“阿尔塔”是以8008微处理器芯片为基础开发的。当艾伦在1974年注意到《大众电子学》杂志为“阿尔塔”微机所做的广告时，情绪激昂地对盖茨说：“我们终于有机会运用BASIC做点什么了。”艾伦和盖茨认真阅读了关于“阿尔塔”的文章，立即给微型仪器遥测系统公司打电话，声称已研制出一种BASIC语言，只需稍加改动就能用于“阿尔塔”。而实际上他们两个当时并未研制出，但为了抢先一步，提前获得订货，他们采用了一个小小的策略。在随后的日子里，保尔·艾伦和比尔·盖茨在哈佛大学的计算机房里没日没夜地忙了8个星期，编写了BASIC的一个版本。而在这以前从未有人为微机编过BASIC程序，比尔·盖茨和艾伦为软件业开创了先河。制定了基本标准，这一成功使艾伦和盖茨无比兴奋，盖茨发现他真正的兴趣在计算机，他的未来在计算机，这为他退学坚定了信心。1975年，比尔·盖茨退学离开了哈佛，开始全身心地投入到为计算机开发程序语言的工作中。为了更好地工作，他和艾伦一起搬到了新墨西哥州的阿尔伯克基市，和其他计算机公司相邻。同年，他们创办了微软公司。当时，微软只有3个人，1种产品。在比尔·盖茨看来，他在创办微软时就以非凡的洞察力意识到了计算机工业中真正的摇钱树在软件之中。当时计算机行业中的许多著名公司，包括IBM、DEC甚至像苹果计算机公司（成立于1976年）这样的新加入者，都集中在硬件的研究和生产上，而很少从事软件开发，比尔·盖茨就此抓住了机会。

微软的两位创始人配合默契，艾伦致力于新的理念和技术，而比尔·盖茨则以开发市场为主。随着微软的发展，盖茨开始寻找新的合作伙伴，他首先想到湖滨中学计算机房的伙伴们。对微软发展具有重要意义的事件是：1980年与IBM签订协助其开发PC机的合同。1973年，卡里出任IBM总裁后，大胆地决定从事个人计算机研制开发，创造IBM的

“苹果”样机。IBM 虽然十分强大，但要完成此项计划，软件上需要合作。微软抓住了这次机会，为 IBM 的 PC 机开发 BASIC、FOTRAN、COBOL 和 PASCAL 版本。同年，微软从西雅图计算机公司购买了 86-DOS 的权利，并与 IBM 签订了一份有关提供 IBMPC 操作系统的合同。1981 年，微软为最早的 IBMPC 提供了很快就畅销全世界的操作系统 (DOS1.0)，而他的竞争对手和合作者却犯了大错误。例如，如果苹果公司在 1984 年就将其 Macintosh 操作系统软件授权给其他计算机硬件销售商使用，则可能已成为操作系统的主要生产商了；但是，苹果公司直到 1994 年才这么做。再说 IBM，虽然它付钱给微软，让它只为 IBMPC 写 DOS，却未能保留对此产品的独占权；IBM 曾经认为他们能把盖茨置于股掌之上任意摆布。在 IBM 眼中，盖茨毕竟只是一个“黑客”，不关痛痒，无足轻重。他们这次可看走了眼。当像康柏这样的公司（在微软的帮助下）学到了如何使 PC 硬件与 IBM 的个人计算机兼容时，微软就以大量的折扣卖给它们数以百万计的 DOS 拷贝——已重新命名为 MS-DOS。盖茨设法使 MS-DOS 设计成为整个行业使用的操作系统。

个人计算机迅速成为了一个价值亿万美金的行业。但在当时没有人能准确地预见到 PC 市场会增长多快和增长到多大。然而，盖茨在当时确实清楚地了解到 PC 软件的巨大经济潜力，以及 IBM 作为一个将确立市场标准的硬件销售商的重要性。他看到了培植 PC 兼容机生产商以使大市场延伸至远远超出 IBM 范围之外的价值。他也看到了将最初的 DOS 技术改换为 WINDOWS 和基于图形的操作的重要性，而这本是苹果公司在 Macintosh 机上最早开发出来用以开拓另一个大市场的。这样，一位富有远见的总经理，一个绝佳的市场机会，以及苹果与 IBM 犯错误的组合奠定了微软在 PC 行业中的地位。

点评：

盖茨的技术往往不是最好的，但盖茨的高明之处在于他使自己的技术最早地与市场结合。最大份额的占有市场，成为市场标准，结果他就成为了市场领袖。

盖茨看到了软件开发的市场潜力，为了抓住这个机会，不惜从哈佛退学，这从另一方面说明了一个创业者必须要具备巨大的勇气和必胜的信心。

从玩计算机的少年到软件巨头、世界首富。比尔·盖茨现象已成为包括企业界、经济学界、教育界在内的各界研究和探讨的问题。对比尔·盖茨现象的透彻理解，将有助于我们解决所面临的经济、教育、科技等各方面的的问题。

三、杨致远与 Yahoo！创业

创业者档案：杨致远出生于台湾，2 岁时父亲就去世，他和弟弟由母亲抚养大，10 岁时他们定居于美国加州，1990 年考入斯坦福大学。毕业后，他遇到了 Yahoo！的另一个缔造者费罗。两人都想建立自己喜欢的网站名单，便把各自的网站名单结合在一起，形成了“致远万维网导航”。1995 年，美洲杉慧眼识金，给 Yahoo！投资了 400 万美元，帮助他们成立了公司。

硅谷是现代牛仔的淘金地，只不过现在的淘金“工具”换成了高技术，而淘金者不仅限于本土居民，在硅谷不论你是何种肤色，只要你的公司能服务于人、方便于人，就能得到人们的认可。而 Yahoo！公司的搜索引擎让人们能在网上更快地找到自己的目标，被人们称为网上的地图，并很快得到了人们的认可。而他的创办者杨致远更是一夜成名。Yahoo！与 Netscape、Amazon、AOL 被称为互联网时代的四大奇迹和四大神话。

杨致远出生于台湾，小时候学习并不用功，甚至有点懒惰，但成绩却相当优秀，1990年考入斯坦福大学。毕业后，他感觉自己还不成熟，就留在学校继续深造。这时他遇到了Yahoo!的另一个缔造者费罗，当时费罗也留校继续深造，两人的邂逅无疑是Yahoo!日后成功的关键。

在学校里，费罗曾当过杨致远的助教，后来他俩又在同班听课，两人也因此成为最佳搭档。继后，他俩又同去日本，在日本两人的友谊更深了一层。从日本回到斯坦福后，两人在学校的拖车上设立了一个小小的办公室。他们每天都泡在互联网上，连毕业论文都被搁置一边。两人都想建立自己喜欢的网站名单，后来他们又把各自的网站名单结合在一起，形成了“致远万维网导航”。网站越来越多，俩人就一一分类。当每个目录又容不下时，再细分成子目录。

盛夏的一个夜晚，杨致远和费罗躲在一个小房间里，为他们的网站命名，陪伴他们的是一本大字典。由于杨致远是以Y开头，所以字典便首先被翻到Y。在两个无商业目的的年轻人眼中，网站的名字越好玩就越好。像yama（阎罗王）、yawp（蠢话）、yawn（打哈欠）、yaws（雅司病，一种热带传染病）等等都曾加以考虑，直到发现了Yahoo，也就是中文说的雅虎，这是《格列佛游记》中一群野人的名字。杨致远回忆说：“《格列佛游记》中的那群叫Yahoo的人是没有受过教育、没有文化的野人，没什么水准。我们在斯坦福大学也是正事不做，游手好闲，没什么水平，于是我们自嘲为Yahoo。”就这样，一群将在未来改变计算机网络世界的“野人”诞生了。

不久，网站招来了许多用户，人们纷纷反馈信息，还附上许多建设性意见，这样他们的网站得到了不断的完善。到1994年冬，他们忙得连吃饭、睡觉都觉得成了一种奢侈，学业也被扔到了一边。此时他们开始着手网站的商品化。

当时，网上已有很多竞争者，但他们都靠软件自动搜索，虽然范围广泛，但不准确。而雅虎则纯粹是手工制品，搜索准确，更加实用。实际上到1994年底，雅虎已成为搜索引擎的领导者。1995年上半年，两人已与好几家风险投资公司接触。AOL想收购Yahoo!；MCI、微软、Cnet等也找上门来；网景还提出了正式的方案，但杨致远和费罗都一一回绝了。最后还是美洲杉慧眼识金，1995年4月他们给Yahoo!投资了400万美元，帮助他们成立了公司。同时，美洲杉公司（美国一家著名的风险投资公司）还找来了一位合适的经理人Tim Koogle来帮助他们主管事务，这样杨致远和费罗就可以专注于研究与开发。

Tim上任后第一道命令就是“让公司成为一个赚钱的公司”。扩充了广告版面，同时他们还与美国的路透社合作，推出了新闻在线服务，将网站的功能推向了一个全新的境界。1995年8月，公司出现资金短缺，他们开始了4000万美元的征资活动，这笔钱看起来似乎很大，但应征者连眼皮都不眨一下，很快路透社和sfotbank（日本最大的软件销售商）成了Yahoo!的合作伙伴。有了资金以后，他们就开始大干起来，开始招兵买马，扩大公司规模。

一家公司的成功，必须充分重视技术、资金和管理科学应用。杨致远是如何募集到充足的资金，如何组成有卓越经营能力的管理团队，如何快速使Yahoo!价值能被社会大众接受呢？他的秘诀是——共享。

他不仅舍得将公司的股标与他人共享，而且将公司的重要经营管理职位拱手让人，使

自己专注于技术的创新和开发。公司的董事长、总经理和 3 位副经理都是由外界的专家担任的，这些专业人士分别在经营管理、市场开拓、财务调度、产品开发等方面有着丰富的经验；公司的董事更是由传播界、出版界、电信网络界、金融界和财政界的佼佼者出任的。

也正因为有这样卓越的经营管理人才，公司才能在短短的 1 年时间内，以特别股的方式一次次募集到所需的资金，并且募集的条件一次比一次优厚：第一次以每股 0.2 美元募集到约 100 万美元；第二次以每股 1.95 美元募集 500 万美元；第三次则以每股 12.5 美元募集 6 375 万美元；第四次也就是 1996 年 4 月 12 日，公司股票在美国全国证券商协会自动报价系统市场上市，发行价 13 美元，公司卖出 260 万股，当日最高价为 29.9 美元，涨幅竟高达 230%。4 次共募集资金 1 亿多美元，足够公司未来 3 年的发展及业务开拓了。

为什么 Yahoo！这样的小公司能吸引到那么多的优秀人才呢？杨致远运用的办法是以极其优惠的价格使这些人拥有公司的特别股。如该公司的总经理的年薪不过 10 万美元，但却有权用每股 2 美分的价格买公司股票 110 股，如一位董事不拿薪，则有权以每股 1 美元买 11 万股。当然同时公司又规定，这些特别股买进后 4 年才能自由买卖，以防止董事们在股票上市后即抛售，促使他们首先把 Yahoo！公司的长期发展放在首位。

Yahoo！运用这个办法将公司的命运与私人的利益巧妙地结合起来，并使公司迅速与世界级的公司结成合作伙伴，互相投资、交叉持股，形成策略联盟。

点评：

共享不等于放弃自己的权益，它有时能为企业带来意想不到的收益。

Yahoo！创业不过短短几年，为何能在网络界刮起一股狂劲的 Yahoo！旋风？首先是 Yahoo！首创的搜索引擎迎合了众多上网者的需求，从而赢得了市场；其次是杨致远独到的网络经营管理策略使公司得到不断地壮大。

四、白手起家的惠普（HP）公司

创业者档案：惠普（HP）公司是两个大学生休利特和帕卡德在几乎一无所有的情况下创办的。他们的第一个产品来源于休利特的毕业论文，并且以自己的智慧和丰富的市场洞察力迅速打开了局面。如今，惠普已成为世界著名的大公司，其业务已触及各个领域。

大学时代启动的创业梦想 1931 年，斯坦福大学的两个大二学生比尔·休利特和戴维·帕卡德因为同是大学足球队的候补球员而结为朋友。大学的最后一年，在享有“硅谷教父”之称的著名无线电工程学教授弗雷德·特曼的鼓励下，他们和另两个同学一起拟定了一份毕业后自己创业的试验性计划。1934 年毕业后，帕卡德受雇于纽约州斯克内克塔迪的通用电气公司，参与军用无线电和真空管的研制工作；而休利特则前往马萨诸塞理工学院继续深造。

1937 年 8 月 23 日，休利特和帕卡德在帕洛阿尔托重逢，他们决定实施当年的创业设想，并举行了第一次“正式”的创业会议，拟定出《创业计划的初步组织规模规划和初步工作纲要》。1938 年夏，在特曼教授的支持下，休利特和帕卡德开始把创业计划付诸实施。他俩在帕洛阿托安德林大街 367 号租了一套公寓，并在公寓附近的汽车房里开了一个小小的生产车间。生产车间的设备则主要来自通用电气公司，因为该公司对雇员以象征性价格提供旧设备。他们在学习之余设计了各种电子小玩意儿，如口琴自动调音器等；并承

做特曼教授帮助揽来的一些零活。

公司的产品起源来自于休利特的硕士学位论文。休利特的论文题目是《制造和评价一个可变频率振荡器》。休利特制造的振荡器，其适用条件比当时可以得到的同类产品要广泛得多，价格只是同类产品价格的 $1/10$ （55 美元 1 个，而不是 500 美元 1 个）。事实表明，休利特的振荡器很有商业价值，于是特曼便鼓励休利特与他的老同学帕卡德合伙来开发这个产品。1939 年初，休利特和帕卡德决定成立公司，并且打算以两人的姓氏作为公司的名称，以抛硬币的方式来决定谁的姓在先，于是休利特-帕卡德（HP）公司（中国称惠普公司）诞生了。休利特提供部分现金以购买工具和元件，帕卡德的投资则是他从通用电气带来的设备；特曼借给了他们 538 美元，并帮助他们从帕洛阿尔托银行得到了一笔 1 000 美元的贷款，以便能开始生产这种振荡器。

顺利发展的第一笔小生意 公司成立后，第一年他们的生意并不好，在特曼教授的帮助下公司才得以继续办下去。等他们的音频振荡器研制成功后，帕卡德很快为这个产品申请了专利，来自权威人士的肯定给予了他无穷的动力。帕卡德将产品命名为 300A，希望看到这个名字的人会认为这正是系列产品中的一种，而且是早就存在的。为了宣传自己的产品，惠普公司在一家崭露头角的《电子学》商业杂志上登出一则广告，订单开始大量涌来，利润迅速增加，公司的境况大为改观。为了宣传 300A，帕卡德还决定在南加利福尼亚举办一次正式的音频振荡器展览会。在会上，他结识了一位专营批发电子产品的推销商尼利，尼利的一位好朋友哈金斯此时正在沃尔·迪斯尼电影公司担任音响工程师，哈金斯正在为一部电影《幻想曲》准备一个声道，使他感到为难的是迪斯尼要求他模拟一只蜜蜂飞出荧屏，然后在剧场环绕，再重新回到荧屏的声响。这正是 300A 的用武之地，帕卡德敏锐地断定，与迪斯尼的合作将会大大提高公司的知名度，同时也会带来长期可观的收益。他立即向哈金斯介绍了惠普的音频振荡器。哈金斯对 300A 印象深刻，而帕卡德看上去也是一个值得信赖的商业伙伴。迪斯尼公司很快与惠普公司签订了合同，以每只 71.50 美元的价格购买了 7 只经过稍微改进的 300B 型音频振荡器。这一交易使惠普名声鹊起，许多公司开始向他们订购电子设备，迪斯尼公司也从此成为惠普的长期客户。到 1939 年底，惠普公司的销售额达到 5 369 美元，利润为 1 653 美元，没有债务。而且，新产品也已经打开了市场，公司有了一定的知名度，这一切令帕卡德兴奋不已。

第二次世界大战促进了惠普的成长 1940 年春，在帕洛阿尔托市卡米诺瑞尔街一家家具店的一部分搬走后，惠普公司才得以扩充规模。帕卡德也开始筹划公司未来发展的策略。他认为惠普公司产品的重点还不够突出，许多产品型号混乱，兼容性差，很容易被客户放弃而改用其他公司产品，帕卡德决定尽快使公司的产品形成系列化，从而使诸多公司成为惠普的终生用户。

太平洋战争的爆发使惠普公司发生了巨大的变化，1942 年休利特应征入伍，在军队他负责调查太平洋部队信号设备的工作情况，后来他进入美国陆军特别参谋部工作，与美国军界有了广泛的接触并产生了一定的影响，这与战后惠普公司在军用品生产方面的骄人业绩不无关系。

休利特参军后，帕卡德独自承担了公司的重任。帕卡德感到，当时惠普公司作为电子产品的生产者，在对无线电、雷达、声纳以及航海、航空仪表等产品需求量激增的局面中占据了有利地位；况且战争的恶劣条件恰好是检验这些产品性能的大好时机，这对于战后

公司的发展非常重要。帕卡德决心抓住这一历史机遇，让惠普公司真正腾飞起来。于是他对许多产品做了细致的改进，使之更能适应战争的需要。这些产品很快就被应用于军事部门。第二次世界大战结束时，惠普公司已成长为一家拥有 200 万美元资产和 200 名员工的大公司了。

点评：

强烈的创业欲望使休利特和帕卡德在大学时代就已拟定了创业计划，产生了创业的动机，一旦时机成熟就立即付诸实施。

有商业头脑的帕卡德善于抓住时机，利用广告、展览会推销自己的产品，保证了产品能及时满足市场的需求。

附录 1

中华人民共和国公司法

(1999 年 12 月 25 日公布施行)

第一章 总 则

第一条 为了适应建立现代企业制度的需要，规范公司的组织和行为，保护公司、股东和债权人的合法权益，维护社会经济秩序，促进社会主义市场经济的发展，根据宪法，制定本法。

第二条 本法所称公司是指依照本法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。

第三条 有限责任公司和股份有限公司是企业法人。有限责任公司，股东以其出资额为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。股份有限公司，其全部资本分为等额股份，股东以其所持股份为限对公司承担责任，公司以其全部资产对公司的债务承担责任。

第四条 公司股东作为出资者按投入公司的资本额享有所有者的资产受益、重大决策和选择管理者等权利。公司享有由股东投资形成的全部法人财产权，依法享有民事权利，承担民事责任。公司中的国有资产所有权属于国家。

第五条 公司以其全部法人财产，依法自主经营，自负盈亏。公司在国家宏观调控下，按照市场需求自主组织生产经营，以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。

第六条 公司实行权责分明、管理科学、激励和约束相结合的内部管理体制。

第七条 国有企业改建为公司，必须依照法律、行政法规规定的条件和要求，转换经营机制，有步骤地清产核资，界定产权，清理债权债务，评估资产，建立规范的内部管理机构。

第八条 设立有限责任公司、股份有限公司，必须符合本法规定的条件。符合本法规定的条件的，登记为有限责任公司或者股份有限公司；不符合本法规定的条件的，不得登记为有限责任公司或者股份有限公司。法律、行政法规对设立公司规定必须报经审批的，在公司登记前依法办理审批手续。

第九条 依照本法设立的有限责任公司，必须在公司名称中标明有限责任公司字样。依照本法设立的股份有限公司，必须在公司名称中标明股份有限公司字样。

第十条 公司以其主要办事机构所在地为住所。

第十一条 设立公司必须依照本法制定公司章程。公司章程对公司、股东、董事、监事、经理具有约束力。公司的经营范围由公司章程规定，并依法登记。公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目，应当依法经过批准。公司应当在登记的经营范围内从事经营活动。公司依照法定程序修改公司章程并经公司登记机关变更登记，可以变更其经营范围。

第十二条 公司可以向其他有限责任公司、股份有限公司投资，并以该出资额为限对所投资公司承担责任。公司向其他有限责任公司、股份有限公司投资的，除国务院规定的投资公司和控股公司外，所累计投资额不得超过本公司净资产的百分之五十，在投资后，接受被投资公司以利润转增的资本，其增加额不包括在内。

第十三条 公司可以设立分公司，分公司不具有企业法人资格，其民事责任由公司承担。公司可以设立子公司，子公司具有企业法人资格，依法独立承担民事责任。

第十四条 公司从事经营活动，必须遵守法律，遵守职业道德，加强社会主义精神文明建设，接受

政府和社会公众的监督。公司的合法权益受法律保护，不受侵犯。

第十五条 公司必须保护职工的合法权益，加强劳动保护，实现安全生产。公司采用多种形式，加强公司职工的职业教育和岗位培训，提高职工素质。

第十六条 公司职工依法组织工会，开展工会活动，维护职工的合法权益。公司应当为本公司工会提供必要的活动条件。国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，依照宪法和有关法律的规定，通过职工代表大会和其他形式，实行民主管理。

第十七条 公司中中国共产党基层组织的活动，依照中国共产党章程办理。

第十八条 外商投资的有限责任公司适用本法，有关中外合资经营企业、中外合作经营企业、外资企业的法律另有规定的，适用其规定。

第二章 有限责任公司的设立和组织机构

第一节 设立

第十九条 设立有限责任公司，应当具备下列条件：

- (一) 股东符合法定人数；
- (二) 股东出资达到法定资本最低限额；
- (三) 股东共同制定公司章程；
- (四) 有公司名称，建立符合有限责任公司要求的组织机构；
- (五) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

第二十条 有限责任公司由两个以上五十个以下股东共同出资设立。

国家授权投资的机构或者国家授权的部门可以单独投资设立国有独资的有限责任公司。

第二十一条 本法施行前已设立的国有企业，符合本法规定设立有限责任公司条件的，单一投资主体的，可以依照本法改建为国有独资的有限责任公司；多个投资主体的，可以改建为前条第一款规定的有限责任公司。国有企业改建为公司的实施步骤和具体办法，由国务院另行规定。

第二十二条 有限责任公司章程应当载明下列事项：

- (一) 公司名称和住所；
- (二) 公司经营范围；
- (三) 公司注册资本；
- (四) 股东的姓名或者名称；
- (五) 股东的权利和义务；
- (六) 股东的出资方式 and 出资额；
- (七) 股东转让出资的条件；
- (八) 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则；
- (九) 公司的法定代表人；
- (十) 公司的解散事由与清算办法；
- (十一) 股东认为需要规定的其他事项。

股东应当在公司章程上签名、盖章。

第二十三条 有限责任公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体股东实缴的出资额。

有限责任公司的注册资本不得少于下列最低限额：

- (一) 以生产经营为主的公司人民币五十万元；
- (二) 以商品批发为主的公司人民币五十万元；

(三) 以商业零售为主的公司人民币三十万元；

(四) 科技开发、咨询、服务性公司人民币十万元。

特定行业的有限责任公司注册资本最低限额需高于前款所定限额的，由法律、行政法规另行规定。

第二十四条 股东可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核实财产，不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价，依照法律、行政法规的规定办理。以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过有限责任公司注册资本的百分之二十，国家对采用高新技术成果有特别规定的除外。

第二十五条 股东应当足额缴纳公司章程中规定的各自所认缴的出资额。股东以货币出资的，应当将货币出资足额存入准备设立的有限责任公司在银行开设的临时账户；以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权出资的，应当依法办理其财产权的转移手续。股东不按照前款规定缴纳所认缴的出资，应当向已足额缴纳出资的股东承担违约责任。

第二十六条 股东全部缴纳出资后，必须经法定的验资机构验资并出具证明。

第二十七条 股东的全部出资经法定的验资机构验资后，由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向公司登记机关申请设立登记，提交公司登记申请书、公司章程、验资证明等文件。法律、行政法规规定需要经有关部门审批的，应当在申请设立登记时提交批准文件。

公司登记机关对符合本法规定条件的，予以登记，发给公司营业执照；对不符合本法规定条件的，不予登记。公司营业执照签发日期，为有限责任公司成立日期。

第二十八条 有限责任公司成立后，发现作为出资的实物、工业产权、非专利技术、土地使用权的实际价额显著低于公司章程所定价额的，应当由交付该出资的股东补交其差额，公司设立时的其他股东对其承担连带责任。

第二十九条 设立有限责任公司的同时设立分公司的，应当就所设分公司向公司登记机关申请登记，领取营业执照。有限责任公司成立后设立分公司，应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记，领取营业执照。

第三十条 有限责任公司成立后，应当向股东签发出资证明书。出资证明书应当载明下列事项：

- (一) 公司名称；
- (二) 公司登记日期；
- (三) 公司注册资本；
- (四) 股东的姓名或者名称、缴纳的出资额和出资日期；
- (五) 出资证明书的编号和核发日期。

出资证明书由公司盖章。

第三十一条 有限责任公司应当置备股东名册，记载下列事项：

- (一) 股东的姓名或者名称及住所；
- (二) 股东的出资额；
- (三) 出资证明书编号。

第三十二条 股东有权查阅股东会会议记录和公司财务会计报告。

第三十三条 股东按照出资比例分取红利。公司新增资本时，股东可以优先认缴出资。

第三十四条 股东在公司登记后，不得抽回出资。

第三十五条 股东之间可以相互转让其全部出资或者部分出资。股东向股东以外的人转让其出资时，必须经全体股东过半数同意；不同意转让的股东应当购买该转让的出资，如果不购买该转让的出资，视为同意转让。经股东同意转让的出资，在同等条件下，其他股东对该出资有优先购买权。

第三十六条 股东依法转让其出资后，由公司将受让人的姓名或者名称、住所以及受让的出资额记载于股东名册。

第二节 组织机构

第三十七条 有限责任公司股东会由全体股东组成，股东会是公司的权力机构，依照本法行使职权。

第三十八条 股东会行使下列职权：

- (一) 决定公司的经营方针和投资计划；
- (二) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；
- (三) 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；
- (四) 审议批准董事会的报告；
- (五) 审议批准监事会或者监事的报告；
- (六) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (七) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (八) 对公司增加或者减少注册资本作出决议；
- (九) 对发行公司债券作出决议；
- (十) 对股东向股东以外的人转让出资作出决议；
- (十一) 对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项作出决议；
- (十二) 修改公司章程。

第三十九条 股东会的议事方式和表决程序，除本法有规定的以外，由公司章程规定。股东会对公司增加或者减少注册资本、分立、合并、解散或者变更公司形式作出决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第四十条 公司可以修改章程。修改公司章程的决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

第四十一条 股东会会议由股东按照出资比例行使表决权。

第四十二条 股东会的首次会议由出资最多的股东召集和主持，依照本法规定行使职权。

第四十三条 股东会会议分为定期会议和临时会议。

定期会议应当按照公司章程的规定按时召开。代表四分之一以上表决权的股东，三分之一以上董事，或者监事，可以提议召开临时会议。

有限责任公司设立董事会的，股东会会议由董事会召集，董事长主持，董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。

第四十四条 召开股东会会议，应当于会议召开十五日以前通知全体股东。

股东会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的股东应当在会议记录上签名。

第四十五条 有限责任公司设董事会，其成员为三人至十三人。

两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，其董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事会设董事长一人，可以设副董事长一至二人。董事长、副董事长的产生办法由公司章程规定。

董事长为公司的法定代表人。

第四十六条 董事会对股东会负责，行使下列职权：

- (一) 负责召集股东会，并向股东会报告工作；
- (二) 执行股东会的决议；
- (三) 决定公司的经营计划和投资方案；
- (四) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (五) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (六) 制订公司增加或者减少注册资本的方案；

(七) 拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案；

(八) 决定公司内部管理机构的设置；

(九) 聘任或者解聘公司经理（总经理）（以下简称经理），根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；

(十) 制定公司的基本管理制度。

第四十七条 董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过三年。董事任期届满，连选可以连任。董事在任期届满前，股东会不得无故解除其职务。

第四十八条 董事会会议由董事长召集和主持；董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定副董事长或者其他董事召集和主持。三分之一以上董事可以提议召开董事会会议。

第四十九条 董事会的议事方式和表决程序，除本法有规定的以外，由公司章程规定。

召开董事会会议，应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会应当对所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事应当在会议记录上签名。

第五十条 有限责任公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责，行使下列职权：

(一) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；

(二) 组织实施公司年度经营计划和投资方案；

(三) 拟订公司内部管理机构设置方案；

(四) 拟订公司的基本管理制度；

(五) 制定公司的具体规章；

(六) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；

(七) 聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员；

(八) 公司章程和董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

第五十一条 有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设一名执行董事，不设立董事会。执行董事可以兼任公司经理。执行董事的职权，应当参照本法第四十六条规定，由公司章程规定。有限责任公司不设董事会的，执行董事为公司的法定代表人。

第五十二条 有限责任公司，经营规模较大的，设立监事会，其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。

监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。有限责任公司，股东人数较少和规模较小的，可以设一至二名监事。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

第五十三条 监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

第五十四条 监事会或者监事行使下列职权：

(一) 检查公司财务；

(二) 对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；

(三) 当董事和经理的行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；

(四) 提议召开临时股东会；

(五) 公司章程规定的其他职权。

监事列席董事会会议。

第五十五条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题，应当事先听取公司工会和职工的意见，并邀请工会或者职工代表列席有关会议。

第五十六条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取公司工会和职工的意见和建议。

第五十七条 有下列情形之一的，不得担任公司的董事、监事、经理：

(一) 无民事行为能力或者限制民事行为能力；

(二) 因犯有贪污、贿赂、侵占财产、挪用财产罪或者破坏社会经济秩序罪，被判处刑罚，执行期满未逾五年，或者因犯罪被剥夺政治权利，执行期满未逾五年；

(三) 担任因经营不善破产清算的公司、企业的董事或者厂长、经理，并对该公司、企业的破产负有个人责任的，自该公司、企业破产清算完结之日起未逾三年；

(四) 担任因违法被吊销营业执照的公司、企业的法定代表人，并负有个人责任的，自该公司、企业被吊销营业执照之日起未逾三年；

(五) 个人所负数额较大的债务到期未清偿。公司违反前款规定选举、委派董事、监事或者聘任经理的，该选举、委派或者聘任无效。

第五十八条 国家公务员不得兼任公司的董事、监事、经理。

第五十九条 董事、监事、经理应当遵守公司章程，忠实履行职务，维护公司利益，不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。

董事、监事、经理不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司的财产。

第六十条 董事、经理不得挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人。董事、经理不得将公司资产以其个人名义或者以其他个人名义开立账户存储。董事、经理不得以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保。

第六十一条 董事、经理不得自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业或者从事损害本公司利益的活动。从事上述营业或者活动的，所得收入应当归公司所有。董事、经理除公司章程规定或者股东会同意外，不得同本公司订立合同或者进行交易。

第六十二条 董事、监事、经理除依照法律规定或者经股东会同意外，不得泄露公司秘密。

第六十三条 董事、监事、经理执行公司职务时违反法律、行政法规或者公司章程的规定，给公司造成损害的，应当承担赔偿责任。

第三节 国有独资公司

第六十四条 本法所称国有独资公司是指国家授权投资的机构或者国家授权的部门单独投资设立的有限责任公司。国务院确定的生产特殊产品的公司或者属于特定行业的公司，应当采取国有独资公司形式。

第六十五条 国有独资公司的公司章程由国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照本法制定，或者由董事会制订，报国家授权投资的机构或者国家授权的部门批准。

第六十六条 国有独资公司不设股东会，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门，授权公司董事会行使股东会的部分职权，决定公司的重大事项，但公司的合并、分立、解散、增减资本和发行公司债券，必须由国家授权投资的机构或者国家授权的部门决定。

第六十七条 国家授权投资的机构或者国家授权的部门依照法律、行政法规的规定，对国有独资公司的国有资产实施监督管理。

第六十八条 国有独资公司设立董事会，依照本法第四十六条、第六十六条规定行使职权。董事会每届任期为三年。

公司董事会成员为三人至九人，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门按照董事会的任期委派或者更换。董事会成员中应当有公司职工代表。董事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。

董事会设董事长一人，可以视需要设副董事长。董事长、副董事长，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门从董事会成员中指定。董事长为公司的法定代表人。

第六十九条 国有独资公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理依照本法第五十条规定行使职权。

经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意，董事会成员可以兼任经理。

第七十条 国有独资公司的董事长、副董事长、董事、经理，未经国家授权投资的机构或者国家授权的部门同意，不得兼任其他有限责任公司、股份有限公司或者其他经营组织的负责人。

第七十一条 国有独资公司的资产转让，依照法律、行政法规的规定，由国家授权投资的机构或者国家授权的部门办理审批和财产权转移手续。

第七十二条 经营管理制度健全、经营状况较好的大型的国有独资公司，可以由国务院授权行使资产所有者的权利。

第三章 股份有限公司的设立和组织机构

第一节 设立

第七十三条 设立股份有限公司，应当具备下列条件：

- (一) 发起人符合法定人数；
- (二) 发起人认缴和社会公开募集的股本达到法定资本最低限额；
- (三) 股份发行、筹办事项符合法律规定；
- (四) 发起人制订公司章程，并经创立大会通过；
- (五) 有公司名称，建立符合股份有限公司要求的组织机构；
- (六) 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件。

第七十四条 股份有限公司的设立，可以采取发起设立或者募集设立的方式。

发起设立，是指由发起人认购公司应发行的全部股份而设立公司。募集设立，是指由发起人认购公司应发行股份的一部分，其余部分向社会公开募集而设立公司。

第七十五条 设立股份有限公司，应当有五人以上为发起人，其中须有过半数的发起人在中国境内有住所。国有企业改建为股份有限公司的，发起人可以少于五人，但应当采取募集设立方式。

第七十六条 股份有限公司发起人，必须按照本法规定认购其应认购的股份，并承担公司筹办事务。

第七十七条 股份有限公司的设立，必须经过国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

第七十八条 股份有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的实收股本总额。

股份有限公司注册资本的最低限额为人民币一千万元。股份有限公司注册资本最低限额需高于上述所定限额的，由法律、行政法规另行规定。

第七十九条 股份有限公司章程应当载明下列事项：

- (一) 公司名称和住所；
- (二) 公司经营范围；
- (三) 公司设立方式；
- (四) 公司股份总数、每股金额和注册资本；
- (五) 发起人的姓名或者名称、认购的股份数；
- (六) 股东的权利和义务；
- (七) 董事会的组成、职权、任期和议事规则；
- (八) 公司法定代表人；
- (九) 监事会的组成、职权、任期和议事规则；
- (十) 公司利润分配办法；
- (十一) 公司的解散事由与清算办法；
- (十二) 公司的通知和公告办法；

(十三) 股东大会认为需要规定的其他事项。

第八十条 发起人可以用货币出资，也可以用实物、工业产权、非专利技术、土地使用权作价出资。对作为出资的实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权，必须进行评估作价，核实财产，并折合为股份。不得高估或者低估作价。土地使用权的评估作价，依照法律、行政法规的规定办理。发起人以工业产权、非专利技术作价出资的金额不得超过股份有限公司注册资本的百分之二十。

第八十一条 国有企业改建为股份有限公司时，严禁将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人。

第八十二条 以发起设立方式设立股份有限公司的，发起人以书面认足公司章程规定发行的股份后，应即缴纳全部股款；以实物、工业产权、非专利技术或者土地使用权抵作股款的，应当依法办理其财产权的转移手续。发起人交付全部出资后，应当选举董事会和监事会，由董事会向公司登记机关报送设立公司的批准文件、公司章程、验资证明等文件，申请设立登记。

第八十三条 以募集设立方式设立股份有限公司的，发起人认购的股份不得少于公司股份总数的百分之三十五，其余股份应当向社会公开募集。

第八十四条 发起人向社会公开募集股份时，必须向国务院证券管理部门递交募股申请，并报送下列主要文件：

- (一) 批准设立公司的文件；
- (二) 公司章程；
- (三) 经营估算书；
- (四) 发起人姓名或者名称，发起人认购的股份数、出资种类及验资证明；
- (五) 招股说明书；
- (六) 代收股款银行的名称及地址；
- (七) 承销机构名称及有关的协议。

未经国务院证券管理部门批准，发起人不得向社会公开募集股份。

第八十五条 经国务院证券管理部门批准，股份有限公司可以向境外公开募集股份，具体办法由国务院作出特别规定。

第八十六条 国务院证券管理部门对符合本法规定条件的募股申请，予以批准；对不符合本法规定的募股申请，不予批准。对已作出的批准如发现不符合本法规定的，应予撤销。尚未募集股份的，停止募集；已经募集的，认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息，要求发起人返还。

第八十七条 招股说明书应当附有发起人制订的公司章程，并载明下列事项：

- (一) 发起人认购的股份数；
- (二) 每股的票面金额和发行价格；
- (三) 无记名股票的发行总数；
- (四) 认股人的权利、义务；
- (五) 本次募股的起止期限及逾期未募足时认股人可撤回所认股份的说明。

第八十八条 发起人向社会公开募集股份，必须公告招股说明书，并制作认股书。认股书应当载明前条所列事项，由认股人填写所认股数、金额、住所，并签名、盖章。认股人按照所认股数缴纳股款。

第八十九条 发起人向社会公开募集股份，应当由依法设立的证券经营机构承销，签订承销协议。

第九十条 发起人向社会公开募集股份，应当同银行签订代收股款协议。代收股款的银行应当按照协议代收和保存股款，向缴纳股款的认股人出具收款单据，并负有向有关部门出具收款证明的义务。

第九十一条 发行股份的股款缴足后，必须经法定的验资机构验资并出具证明。

发起人应当在三十日内主持召开公司创立大会。创立大会由认股人组成。发行的股份超过招股说明书规定的截止期限尚未募足的，或者发行股份的股款缴足后，发起人在三十日内未召开创立大会的，认股人可以按照所缴股款并加算银行同期存款利息，要求发起人返还。

第九十二条 发起人应当在创立大会召开十五日前将会议日期通知各认股人或者予以公告。创立大会应有代表股份总数二分之一以上的认股人出席，方可举行。创立大会行使下列职权：

- (一) 审议发起人关于公司筹办情况的报告；
 - (二) 通过公司章程；
 - (三) 选举董事会成员；
 - (四) 选举监事会成员；
 - (五) 对公司的设立费用进行审核；
 - (六) 对发起人用于抵作股款的财产的作价进行审核；
 - (七) 发生不可抗力或者经营条件发生重大变化直接影响公司设立的，可以作出不设立公司的决议。
- 创立大会对前款所列事项作出决议，必须经出席会议的认股人所持表决权的半数以上通过。

第九十三条 发起人、认股人缴纳股款或者交付抵作股款的出资后，除未按期募足股份、发起人未按期召开创立大会或者创立大会决议不设立公司的情形外，不得抽回其股本。

第九十四条 董事会应于创立大会结束后三十日内，向公司登记机关报送下列文件，申请设立登记：

- (一) 有关主管部门的批准文件；
- (二) 创立大会的会议记录；
- (三) 公司章程；
- (四) 筹办公司的财务审计报告；
- (五) 验资证明；
- (六) 董事会、监事会成员姓名及住所；
- (七) 法定代表人的姓名、住所。

第九十五条 公司登记机关自接到股份有限公司设立登记申请之日起三十日内作出是否予以登记的决定。对符合本法规定条件的，予以登记，发给公司营业执照；对不符合本法规定条件的，不予登记。公司营业执照签发日期，为公司成立日期。公司成立后，应当进行公告。

股份有限公司经登记成立后，采取募集设立方式的，应当将募集股份情况报国务院证券管理部门备案。

第九十六条 设立股份有限公司的同时设立分公司的，应当就所设分公司向公司登记机关申请登记，领取营业执照。股份有限公司成立后设立分公司，应当由公司法定代表人向公司登记机关申请登记，领取营业执照。

第九十七条 股份有限公司的发起人应当承担下列责任：

- (一) 公司不能成立时，对设立行为所产生的债务和费用负连带责任；
- (二) 公司不能成立时，对认股人已缴纳的股款，负返还股款并加算银行同期存款利息的连带责任；
- (三) 在公司设立过程中，由于发起人的过失致使公司利益受到损害的，应当对公司承担赔偿责任。

第九十八条 有限责任公司变更为股份有限公司，应当符合本法规定的股份有限公司的条件，并依照本法有关设立股份有限公司的程序办理。

第九十九条 有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司时，折合的股份总额应当相等于公司净资产额。有限责任公司依法经批准变更为股份有限公司，为增加资本向社会公开募集股份时，应当依照本法有关向社会公开募集股份的规定办理。

第一百条 有限责任公司依法变更为股份有限公司的，原有限责任公司的债权、债务由变更后的股份有限公司承继。

第一百零一条 股份有限公司应当将公司章程、股东名册、股东大会会议记录、财务会计报告置备于本公司。

第二节 股东大会

第一百零二条 股份有限公司由股东组成股东大会。股东大会是公司的权力机构，依照本法行使职权。

第一百零三条 股东大会行使下列职权：

- (一) 决定公司的经营方针和投资计划；
- (二) 选举和更换董事，决定有关董事的报酬事项；
- (三) 选举和更换由股东代表出任的监事，决定有关监事的报酬事项；
- (四) 审议批准董事会的报告；
- (五) 审议批准监事会的报告；
- (六) 审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (七) 审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (八) 对公司增加或者减少注册资本作出决议；
- (九) 对发行公司债券作出决议；
- (十) 对公司合并、分立、解散和清算等事项作出决议；
- (十一) 修改公司章程。

第一百零四条 股东大会应当每年召开一次年会。有下列情形之一的，应当在二个月内召开临时股东大会：

- (一) 董事人数不足本法规定的人数或者公司章程所定人数的三分之二时；
- (二) 公司未弥补的亏损达股本总额三分之一时；
- (三) 持有公司股份百分之十以上的股东请求时；
- (四) 董事会认为必要时；
- (五) 监事会提议召开时。

第一百零五条 股东大会会议由董事会依照本法规定负责召集，由董事长主持。董事长因特殊原因不能履行职务时，由董事长指定的副董事长或者其他董事主持。召开股东大会，应当将会议审议的事项于会议召开三十日以前通知各股东。临时股东大会不得对通知中未列明的事项作出决议。

发行无记名股票的，应当于会议召开四十五日以前就前款事项作出公告。无记名股票持有人出席股东大会的，应当于会议召开五日以前至股东大会闭会时止将股票交存于公司。

第一百零六条 股东出席股东大会，所持每一股份有一表决权。

股东大会作出决议，必须经出席会议的股东所持表决权的半数以上通过。股东大会对公司合并、分立或者解散公司作出决议，必须经出席会议的股东所持表决权的三分之二以上通过。

第一百零七条 修改公司章程必须经出席股东大会的股东所持表决权的三分之二以上通过。

第一百零八条 股东可以委托代理人出席股东大会，代理人应当向公司提交股东授权委托书，并在授权范围内行使表决权。

第一百零九条 股东大会应当对所议事项的决定作成会议记录，由出席会议的董事签名。会议记录应当与出席股东的签名册及代理出席的委托书一并保存。

第一百一十条 股东有权查阅公司章程、股东大会会议记录和财务会计报告，对公司的经营提出建议或者质询。

第一百一十一条 股东大会、董事会的决议违反法律、行政法规，侵犯股东合法权益的，股东有权向人民法院提起要求停止该违法行为和侵害行为的诉讼。

第三节 董事会、经理

第一百一十二条 股份有限公司设董事会，其成员为五人至十九人。

董事会对股东大会负责，行使下列职权：

- (一) 负责召集股东大会，并向股东大会报告工作；
- (二) 执行股东大会的决议；
- (三) 决定公司的经营计划和投资方案；
- (四) 制订公司的年度财务预算方案、决算方案；
- (五) 制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；
- (六) 制订公司增加或者减少注册资本的方案以及发行公司债券的方案；
- (七) 拟订公司合并、分立、解散的方案；
- (八) 决定公司内部管理机构的设置；
- (九) 聘任或者解聘公司经理，根据经理的提名，聘任或者解聘公司副经理、财务负责人，决定其报酬事项；
- (十) 制定公司的基本管理制度。

第一百一十三条 董事会设董事长一人，可以设副董事长一至二人。董事长和副董事长由董事会以全体董事的过半数选举产生。董事长为公司的法定代表人。

第一百一十四条 董事长行使下列职权：

- (一) 主持股东大会和召集、主持董事会会议；
- (二) 检查董事会决议的实施情况；
- (三) 签署公司股票、公司债券。

副董事长协助董事长工作，董事长不能履行职权时，由董事长指定的副董事长代行其职权。

第一百一十五条 董事任期由公司章程规定，但每届任期不得超过三年。董事任期届满，连选可以连任。

董事在任期届满前，股东大会不得无故解除其职务。

第一百一十六条 董事会每年度至少召开二次会议，每次会议应当于会议召开十日以前通知全体董事。

董事会召开临时会议，可以另定召集董事会的通知方式和通知时限。

第一百一十七条 董事会会议应由二分之一以上的董事出席方可举行。董事会作出决议，必须经全体董事的过半数通过。

第一百一十八条 董事会会议，应由董事本人出席。董事因故不能出席，可以书面委托其他董事代为出席董事会，委托书中应载明授权范围。董事会应当对会议所议事项的决定作成会议记录，出席会议的董事和记录员在会议记录上签名。

董事应当对董事会的决议承担责任。董事会的决议违反法律、行政法规或者公司章程，致使公司遭受严重损失的，参与决议的董事对公司负赔偿责任。但经证明在表决时曾表明异议并记载于会议记录的，该董事可以免除责任。

第一百一十九条 股份有限公司设经理，由董事会聘任或者解聘。经理对董事会负责，行使下列职权：

- (一) 主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；
- (二) 组织实施公司年度经营计划和投资方案；
- (三) 拟订公司内部管理机构设置方案；
- (四) 拟订公司的基本管理制度；
- (五) 制定公司的具体规章；
- (六) 提请聘任或者解聘公司副经理、财务负责人；
- (七) 聘任或者解聘除应由董事会聘任或者解聘以外的负责管理人员；
- (八) 公司章程和董事会授予的其他职权。

经理列席董事会会议。

第一百二十条 公司根据需要，可以由董事会授权董事长在董事会闭会期间，行使董事会的部分职权。

公司董事会可以决定，由董事会成员兼任经理。

第一百二十一条 公司研究决定有关职工工资、福利、安全生产以及劳动保护、劳动保险等涉及职工切身利益的问题，应当事先听取公司工会和职工的意见，并邀请工会或者职工代表列席有关会议。

第一百二十二条 公司研究决定生产经营的重大问题、制定重要的规章制度时，应当听取公司工会和职工的意见和建议。

第一百二十三条 董事、经理应当遵守公司章程，忠实履行职务，维护公司利益，不得利用在公司的地位和职权为自己谋取私利。本法第五十七条至第六十三条有关不得担任董事、经理的规定以及董事、经理义务、责任的规定，适用于股份有限公司的董事、经理。

第四节 监事会

第一百二十四条 股份有限公司设监事会，其成员不得少于三人。监事会应在其组成人员中推选一名召集人。监事会由股东代表和适当比例的公司职工代表组成，具体比例由公司章程规定。监事会中的职工代表由公司职工民主选举产生。董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

第一百二十五条 监事的任期每届为三年。监事任期届满，连选可以连任。

第一百二十六条 监事会行使下列职权：

- (一) 检查公司的财务；
- (二) 对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或者公司章程的行为进行监督；
- (三) 当董事和经理的行为损害公司的利益时，要求董事和经理予以纠正；
- (四) 提议召开临时股东大会；
- (五) 公司章程规定的其他职权。

监事列席董事会会议。

第一百二十七条 监事会的议事方式和表决程序由公司章程规定。

第一百二十八条 监事应当依照法律、行政法规、公司章程，忠实履行监督职责。

本法第五十七条至第五十九条、第六十二条至第六十三条有关不得担任监事的规定以及监事义务、责任的规定，适用于股份有限公司的监事。

第四章 股份有限公司的股份发行和转让

第一节 股份发行

第一百二十九条 股份有限公司的资本划分为股份，每一股的金额相等。公司的股份采取股票的形式。股票是公司签发的证明股东所持股份的凭证。

第一百三十条 股份的发行，实行公开、公平、公正的原则，必须同股同权，同股同利。

同次发行的股票，每股的发行条件和价格应当相同。任何单位或者个人所认购的股份，每股应当支付相同价额。

第一百三十一条 股票发行价格可以按票面金额，也可以超过票面金额，但不得低于票面金额。以超过票面金额为股票发行价格的，须经国务院证券管理部门批准。以超过票面金额发行股票所得溢价款列入公司资本公积金。股票溢价发行的具体管理办法由国务院另行规定。

第一百三十二条 股票采用纸面形式或者国务院证券管理部门规定的其他形式。

股票应当载明下列主要事项：

- (一) 公司名称；
- (二) 公司登记成立的日期；
- (三) 股票种类、票面金额及代表的股份数；
- (四) 股票的编号。

股票由董事长签名，公司盖章。发起人的股票，应当标明发起人股票字样。

第一百三十三条 公司向发起人、国家授权投资的机构、法人发行的股票，应当为记名股票，并应当记载该发起人、机构或者法人的名称，不得另立户名或者以代表人姓名记名。对社会公众发行的股票，可以为记名股票，也可以为无记名股票。

第一百三十四条 公司发行记名股票的，应当置备股东名册，记载下列事项：

- (一) 股东的姓名或者名称及住所；
- (二) 各股东所持股份数；
- (三) 各股东所持股票的编号；
- (四) 各股东取得其股份的日期。

发行无记名股票的，公司应当记载其股票数量、编号及发行日期。

第一百三十五条 国务院可以对公司发行本法规定的股票以外的其他种类的股票，另行作出规定。

第一百三十六条 股份有限公司登记成立后，即向股东正式交付股票。

公司登记成立前不得向股东交付股票。

第一百三十七条 公司发行新股，必须具备下列条件：

- (一) 前一次发行的股份已募足，并间隔一年以上；
- (二) 公司在最近三年内连续盈利，并可向股东支付股利；
- (三) 公司在最近三年内财务会计文件无虚假记载；
- (四) 公司预期利润率可达同期银行存款利率。

公司以当年利润分派新股，不受前款第(二)项限制。

第一百三十八条 公司发行新股，股东大会应当对下列事项作出决议：

- (一) 新股种类及数额；
- (二) 新股发行价格；
- (三) 新股发行的起止日期；
- (四) 向原有股东发行新股的种类及数额。

第一百三十九条 股东大会作出发行新股的决议后，董事会必须向国务院授权的部门或者省级人民政府申请批准。属于向社会公开募集的，须经国务院证券管理部门批准。

第一百四十条 公司经批准向社会公开发行新股时，必须公告新股招股说明书和财务会计报表及附属明细表，并制作认股书。公司向社会公开发行新股，应当由依法设立的证券经营机构承销，签订承销协议。

第一百四十一条 公司发行新股，可根据公司连续盈利情况和财产增值情况，确定其作价方案。

第一百四十二条 公司发行新股募足股款后，必须向公司登记机关办理变更登记，并公告。

第二节 股份转让

第一百四十三条 股东持有的股份可以依法转让。

第一百四十四条 股东转让其股份，必须在依法设立的证券交易场所进行。

第一百四十五条 记名股票，由股东以背书方式或者法律、行政法规规定的其他方式转让。

记名股票的转让，由公司受让人的姓名或者名称及住所记载于股东名册。股东大会召开前三十日内或者公司决定分配股利的基准日前五日内，不得进行前款规定的股东名册的变更登记。

第一百四十六条 无记名股票的转让，由股东在依法设立的证券交易所将该股票交付给受让人后即发生转让的效力。

第一百四十七条 发起人持有的本公司股份，自公司成立之日起三年内不得转让。公司董事、监事、经理应当向公司申报所持有的本公司的股份，并在任职期间内不得转让。

第一百四十八条 国家授权投资的机构可以依法转让其持有的股份，也可以购买其他股东持有的股份。转让或者购买股份的审批权限、管理办法，由法律、行政法规另行规定。

第一百四十九条 公司不得收购本公司的股票，但为减少公司资本而注销股份或者与持有本公司股票的其他公司合并时除外。公司依照前款规定收购本公司的股票后，必须在十日内注销该部分股份，依照法律、行政法规办理变更登记，并公告。公司不得接受本公司的股票作为抵押权的标的。

第一百五十条 记名股票被盗、遗失或者灭失，股东可以依照民事诉讼法规定的公示催告程序，请求人民法院宣告该股票失效。依照公示催告程序，人民法院宣告该股票失效后，股东可以向公司申请补发股票。

第三节 上市公司

第一百五十一条 本法所称上市公司是指所发行的股票经国务院或者国务院授权证券管理部门批准在证券交易所上市交易的股份有限公司。

第一百五十二条 股份有限公司申请其股票上市必须符合下列条件：

- (一) 股票经国务院证券管理部门批准已向社会公开发行；
- (二) 公司股本总额不少于人民币五千万元；
- (三) 开业时间在三年以上，最近三年连续盈利；原国有企业依法改建而设立的，或者本法实施后新组建成立，其主要发起人为国有大中型企业的，可连续计算；
- (四) 持有股票面值达人民币一千元以上的股东人数不少于一千人，向社会公开发行的股份达公司股份总数的百分之二十五以上；公司股本总额超过人民币四亿元的，其向社会公开发行股份的比例为百分之十五以上；
- (五) 公司在最近三年内无重大违法行为，财务会计报告无虚假记载；
- (六) 国务院规定的其他条件。

第一百五十三条 股份有限公司申请其股票上市交易，应当报经国务院或者国务院授权证券管理部门批准，依照有关法律、行政法规的规定报送有关文件。国务院或者国务院授权证券管理部门对符合本法规定条件的股票上市交易申请，予以批准；对不符合本法规定条件的，不予批准。

股票上市交易申请经批准后，被批准的上市公司必须公告其股票上市报告，并将其申请文件存放在指定的地点供公众查阅。

第一百五十四条 经批准的上市公司的股份，依照有关法律、行政法规上市交易。

第一百五十五条 经国务院证券管理部门批准，公司股票可以到境外上市，具体办法由国务院作出特别规定。

第一百五十六条 上市公司必须按照法律、行政法规的规定，定期公开其财务状况和经营情况，在每会计年度内半年公布一次财务会计报告。

第一百五十七条 上市公司有下列情形之一的，由国务院证券管理部门决定暂停其股票上市：

- (一) 公司股本总额、股权分布等发生变化不再具备上市条件；
- (二) 公司不按规定公开其财务状况，或者对财务会计报告作虚假记载；
- (三) 公司有重大违法行为；
- (四) 公司最近三年连续亏损。

第一百五十八条 上市公司有前条第(二)项、第(三)项所列情形之一经查实后果严重的，或者有前条第(一)项、第(四)项所列情形之一，在限期内未能消除，不具备上市条件的，由国务院证券

管理部门决定终止其股票上市。

公司决议解散、被行政主管部门依法责令关闭或者被宣告破产的，由国务院证券管理部门决定终止其股票上市。

第五章 公司债券

第一百五十九条 股份有限公司、国有独资公司和两个以上的国有企业或者其他两个以上的国有投资主体投资设立的有限责任公司，为筹集生产经营资金，可以依照本法发行公司债券。

第一百六十条 本法所称公司债券是指公司依照法定程序发行的、约定在一定期限还本付息的有价证券。

第一百六十一条 发行公司债券，必须符合下列条件：

(一) 股份有限公司的净资产额不低于人民币三千万元，有限责任公司的净资产额不低于人民币六千万元；

(二) 累计债券总额不超过公司净资产额的百分之四十；

(三) 最近三年平均可分配利润足以支付公司债券一年的利息；

(四) 筹集的资金投向符合国家产业政策；

(五) 债券的利率不得超过国务院限定的利率水平；

(六) 国务院规定的其他条件。

发行公司债券筹集的资金，必须用于审批机关批准的用途，不得用于弥补亏损和非生产性支出。

第一百六十二条 凡有下列情形之一的，不得再次发行公司债券：

(一) 前一次发行的公司债券尚未募足的；

(二) 对已发行的公司债券或者其债务有违约或者延迟支付本息的事实，且仍处于继续状态的。

第一百六十三条 股份有限公司、有限责任公司发行公司债券，由董事会制订方案，股东会作出决议。

国有独资公司发行公司债券，应由国家授权投资的机构或者国家授权的部门作出决定。

依照前二款规定作出决议或者决定后，公司应当向国务院证券管理部门报请批准。

第一百六十四条 公司债券的发行规模由国务院确定。国务院证券管理部门审批公司债券的发行，不得超过国务院确定的规模。国务院证券管理部门对符合本法规定的发行公司债券的申请，予以批准；对不符合本法规定的申请，不予批准。

对已作出的批准如发现不符合本法规定的，应予撤销。尚未发行公司债券的，停止发行；已经发行公司债券的，发行的公司应当向认购人退还所缴款项并加算银行同期存款利息。

第一百六十五条 公司向国务院证券管理部门申请批准发行公司债券，应当提交下列文件：

(一) 公司登记证明；

(二) 公司章程；

(三) 公司债券募集办法；

(四) 资产评估报告和验资报告。

第一百六十六条 发行公司债券的申请经批准后，应当公告公司债券募集办法。

公司债券募集办法中应当载明下列主要事项：

(一) 公司名称；

(二) 债券总额和债券的票面金额；

(三) 债券的利率；

(四) 还本付息的期限和方式；

(五) 债券发行的起止日期；

- (六) 公司净资产额；
- (七) 已发行的尚未到期的公司债券总额；
- (八) 公司债券的承销机构。

第一百六十七条 公司发行公司债券，必须在债券上载明公司名称、债券票面金额、利率、偿还期限等事项，并由董事长签名，公司盖章。

第一百六十八条 公司债券可分为记名债券和无记名债券。

第一百六十九条 公司发行公司债券应当置备公司债券存根簿。

发行记名公司债券的，应当在公司债券存根簿上载明下列事项：

- (一) 债券持有人的姓名或者名称及住所；
- (二) 债券持有人取得债券的日期及债券的编号；
- (三) 债券总额，债券的票面金额，债券的利率，债券的还本付息的期限和方式；
- (四) 债券的发行日期。

发行无记名公司债券的，应当在公司债券存根簿上载明债券总额、利率、偿还期限和方式、发行日期及债券的编号。

第一百七十条 公司债券可以转让。转让公司债券应当在依法设立的证券交易场所进行。

公司债券的转让价格由转让人与受让人约定。

第一百七十一条 记名债券，由债券持有人以背书方式或者法律、行政法规规定的其他方式转让。

记名债券的转让，由公司将受让人的姓名或者名称及住所记载于公司债券存根簿。

无记名债券，由债券持有人在依法设立的证券交易场所将该债券交付给受让人后即发生转让的效力。

第一百七十二条 上市公司经股东大会决议可以发行可转换为股票的公司债券，并在公司债券募集办法中规定具体的转换办法。发行可转换为股票的公司债券，应当报请国务院证券管理部门批准。公司债券可转换为股票的，除具备发行公司债券的条件外，还应当符合股票发行的条件。发行可转换为股票的公司债券，应当在债券上标明可转换公司债券字样，并在公司债券存根簿上载明可转换公司债券的数额。

第一百七十三条 发行可转换为股票的公司债券的，公司应当按照其转换办法向债券持有人换发股票，但债券持有人对转换股票或者不转换股票有选择权。

第六章 公司财务、会计

第一百七十四条 公司应当依照法律、行政法规和国务院财政主管部门的规定建立本公司的财务、会计制度。

第一百七十五条 公司应当在每一会计年度终了时制作财务会计报告，并依法经审查验证。

财务会计报告应当包括下列财务会计报表及附属明细表：

- (一) 资产负债表；
- (二) 损益表；
- (三) 财务状况变动表；
- (四) 财务情况说明书；
- (五) 利润分配表。

第一百七十六条 有限责任公司应当按照公司章程规定的期限将财务会计报告送交各股东。

股份有限公司的财务会计报告应当在召开股东大会年会的二十日以前置备于本公司，供股东查阅。

以募集设立方式成立的股份有限公司必须公告其财务会计报告。

第一百七十七条 公司分配当年税后利润时，应当提取利润的百分之十列入公司法定公积金，并提

取利润的百分之五至百分之十列入公司法定公益金。公司法定公积金累计额为公司注册资本的百分之五十以上的，可不再提取。

公司的法定公积金不足以弥补上一年度公司亏损的，在依照前款规定提取法定公积金和法定公益金之前，应当先用当年利润弥补亏损。公司在从税后利润中提取法定公积金后，经股东会决议，可以提取任意公积金。

公司弥补亏损和提取公积金、法定公益金后所余利润，有限责任公司按照股东的出资比例分配，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。

股东会或者董事会违反前款规定，在公司弥补亏损和提取法定公积金、法定公益金之前向股东分配利润的，必须将违反规定分配的利润退还公司。

第一百七十八条 股份有限公司依照本法规定，以超过股票票面金额的发行价格发行股份所得的溢价款以及国务院财政主管部门规定列入资本公积金的其他收入，应当列为公司资本公积金。

第一百七十九条 公司的公积金用于弥补公司的亏损，扩大公司生产经营或者转为增加公司资本。股份有限公司经股东大会决议将公积金转为资本时，按股东原有股份比例派送新股或者增加每股面值。但法定公积金转为资本时，所留存的该项公积金不得少于注册资本的百分之二十五。

第一百八十条 公司提取的法定公益金用于本公司职工的集体福利。

第一百八十一条 公司除法定的会计账册外，不得另立会计账册。

对公司资产，不得以任何个人名义开立账户存储。

第七章 公司合并、分立

第一百八十二条 公司合并或者分立，应当由公司的股东会作出决议。

第一百八十三条 股份有限公司合并或者分立，必须经国务院授权的部门或者省级人民政府批准。

第一百八十四条 公司合并可以采取吸收合并和新设合并两种形式。

一个公司吸收其他公司为吸收合并，被吸收的公司解散。二个以上公司合并设立一个新的公司为新设合并，合并各方解散。公司合并，应当由合并各方签订合并协议，并编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出合并决议之日起十日内通知债权人，并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内，未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的，公司不得合并。

公司合并时，合并各方的债权、债务，应当由合并后存续的公司或者新设的公司承继。

第一百八十五条 公司分立，其财产作相应的分割。

公司分立时，应当编制资产负债表及财产清单。公司应当自作出分立决议之日起十日内通知债权人，并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内，未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。不清偿债务或者不提供相应的担保的，公司不得分立。公司分立前的债务按所达成的协议由分立后的公司承担。

第一百八十六条 公司需要减少注册资本时，必须编制资产负债表及财产清单。

公司应当自作出减少注册资本决议之日起十日内通知债权人，并于三十日内在报纸上至少公告三次。债权人自接到通知书之日起三十日内，未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内，有权要求公司清偿债务或者提供相应的担保。公司减少资本后的注册资本不得低于法定的最低限额。

第一百八十七条 有限责任公司增加注册资本时，股东认缴新增资本的出资，按照本法设立有限责任公司缴纳出资的有关规定执行。股份有限公司为增加注册资本发行新股时，股东认购新股应当按照本法设立股份有限公司缴纳股款的有关规定执行。

第一百八十八条 公司合并或者分立，登记事项发生变更的，应当依法向公司登记机关办理变更登记；公司解散的，应当依法办理公司注销登记；设立新公司的，应当依法办理公司设立登记。

公司增加或者减少注册资本，应当依法向公司登记机关办理变更登记。

第八章 公司破产、解散和清算

第一百八十九条 公司因不能清偿到期债务，被依法宣告破产的，由人民法院依照有关法律的规定，组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组，对公司进行破产清算。

第一百九十条 公司有下列情形之一的，可以解散：

- (一) 公司章程规定的营业期限届满或者公司章程规定的其他解散事由出现时；
- (二) 股东会决议解散；
- (三) 因公司合并或者分立需要解散的。

第一百九十一条 公司依照前条第（一）项、第（二）项规定解散的，应当在十五日内成立清算组，有限责任公司的清算组由股东组成，股份有限公司的清算组由股东大会确定其人选；逾期不成立清算组进行清算的，债权人可以申请人民法院指定有关人员组成清算组，进行清算。人民法院应当受理该申请，并及时指定清算组成员，进行清算。

第一百九十二条 公司违反法律、行政法规被依法责令关闭的，应当解散，由有关主管机关组织股东、有关机关及有关专业人员成立清算组，进行清算。

第一百九十三条 清算组在清算期间行使下列职权：

- (一) 清理公司财产，分别编制资产负债表和财产清单；
- (二) 通知或者公告债权人；
- (三) 处理与清算有关的公司未了结的业务；
- (四) 清缴所欠税款；
- (五) 清理债权、债务；
- (六) 处理公司清偿债务后的剩余财产；
- (七) 代表公司参与民事诉讼活动。

第一百九十四条 清算组应当自成立之日起十日内通知债权人，并于六十日内在报纸上至少公告三次。债权人应当自接到通知书之日起三十日内，未接到通知书的自第一次公告之日起九十日内，向清算组申报其债权。债权人申报其债权，应当说明债权的有关事项，并提供证明材料。清算组应当对债权进行登记。

第一百九十五条 清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后，应当制定清算方案，并报股东会或者有关主管机关确认。公司财产能够清偿公司债务的，分别支付清算费用、职工工资和劳动保险费用，缴纳所欠税款，清偿公司债务。

公司财产按前款规定清偿后的剩余财产，有限责任公司按照股东的出资比例分配，股份有限公司按照股东持有的股份比例分配。清算期间，公司不得开展新的经营活动。公司财产在未按第二款的规定清偿前，不得分配给股东。

第一百九十六条 因公司解散而清算，清算组在清理公司财产、编制资产负债表和财产清单后，发现公司财产不足清偿债务的，应当立即向人民法院申请宣告破产。

公司经人民法院裁定宣告破产后，清算组应当将清算事务移交给人民法院。

第一百九十七条 公司清算结束后，清算组应当制作清算报告，报股东会或者有关主管机关确认，并报送公司登记机关，申请注销公司登记，公告公司终止。不申请注销公司登记的，由公司登记机关吊销其公司营业执照，并予以公告。

第一百九十八条 清算组成员应当忠于职守，依法履行清算义务。

清算组成员不得利用职权收受贿赂或者其他非法收入，不得侵占公司财产。清算组成员因故意或者重大过失给公司或者债权人造成损失的，应当承担赔偿责任。

第九章 外国公司的分支机构

第一百九十九条 外国公司依照本法规定可以在中国境内设立分支机构，从事生产经营活动。

本法所称外国公司是指依照外国法律在中国境外登记成立的公司。

第二百条 外国公司在中国境内设立分支机构，必须向中国主管机关提出申请，并提交其公司章程、所属国的公司登记证书等有关文件，经批准后，向公司登记机关依法办理登记，领取营业执照。

外国公司分支机构的审批办法由国务院另行规定。

第二百零一条 外国公司在中国境内设立分支机构，必须在中国境内指定负责该分支机构的代表人或者代理人，并向该分支机构拨付与其所从事的经营活动相适应的资金。

对外国公司分支机构的经营资金需要规定最低限额的，由国务院另行规定。

第二百零二条 外国公司的分支机构应当在其名称中标明该外国公司的国籍及责任形式。

外国公司的分支机构应当在本机构中置备该外国公司章程。

第二百零三条 外国公司属于外国法人，其在中国境内设立的分支机构不具有中国法人资格。

外国公司对其分支机构在中国境内进行经营活动承担民事责任。

第二百零四条 经批准设立的外国公司分支机构，在中国境内从事业务活动，必须遵守中国的法律，不得损害中国的社会公共利益，其合法权益受中国法律保护。

第二百零五条 外国公司撤销其在中国境内的分支机构时，必须依法清偿债务，按照本法有关公司清算程序的规定进行清算。未清偿债务之前，不得将其分支机构的财产移至中国境外。

第十章 法律责任

第二百零六条 违反本法规定，办理公司登记时虚报注册资本、提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实取得公司登记的，责令改正，对虚报注册资本的公司，处以虚报注册资本金额百分之五以上百分之十以下的罚款；对提交虚假证明文件或者采取其他欺诈手段隐瞒重要事实的公司，处以一万元以上十万元以下的罚款；情节严重的，撤销公司登记。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百零七条 制作虚假的招股说明书、认股书、公司债券募集办法发行股票或者公司债券的，责令停止发行，退还所募资金及其利息，处以非法募集资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百零八条 公司的发起人、股东未交付货币、实物或者未转移财产权，虚假出资，欺骗债权人和社会公众的，责令改正，处以虚假出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百零九条 公司的发起人、股东在公司成立后，抽逃其出资的，责令改正，处以所抽逃出资金额百分之五以上百分之十以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十条 未经本法规定的有关主管部门的批准，擅自发行股票或者公司债券的，责令停止发行，退还所募资金及其利息，处以非法所募资金金额百分之一以上百分之五以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十一条 公司违反本法规定，在法定的会计账册以外另立会计账册的，责令改正，处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。将公司资产以任何个人名义开立账户存储的，没收违法所得，并处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十二条 公司向股东和社会公众提供虚假的或者隐瞒重要事实的财务会计报告的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十三条 违反本法规定，将国有资产低价折股、低价出售或者无偿分给个人的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员依法给予行政处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十四条 董事、监事、经理利用职权收受贿赂、其他非法收入或者侵占公司财产的，没收违法所得，责令退还公司财产，由公司给予处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

董事、经理挪用公司资金或者将公司资金借贷给他人的，责令退还公司的资金，由公司给予处分，将其所得收入归公司所有。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

董事、经理违反本法规定，以公司资产为本公司的股东或者其他个人债务提供担保的，责令取消担保，并依法承担赔偿责任，将违法提供担保取得的收入归公司所有。情节严重的，由公司给予处分。

第二百一十五条 董事、经理违反本法规定自营或者为他人经营与其所任职公司同类的营业的，除将其所得收入归公司所有外，并可由公司给予处分。

第二百一十六条 公司不按照本法规定提取法定公积金、法定公益金的，责令如数补足应当提取的金额，并可对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

第二百一十七条 公司在合并、分立、减少注册资本或者进行清算时，不按照本法规定通知或者公告债权人的，责令改正，对公司处以一万元以上十万元以下的罚款。

公司在进行清算时，隐匿财产，对资产负债表或者财产清单做虚伪记载或者未清偿债务前分配公司财产的，责令改正，对公司处以隐匿财产或者未清偿债务前分配公司财产金额百分之一以上百分之五以下的罚款。对直接负责的主管人员和其他直接责任人员处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十八条 清算组不按照本法规定向公司登记机关报送清算报告，或者报送清算报告隐瞒重要事实或者有重大遗漏的，责令改正。清算组成员利用职权徇私舞弊、谋取非法收入或者侵占公司财产的，责令退还公司财产，没收违法所得，并可处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百一十九条 承担资产评估、验资或者验证的机构提供虚假证明文件的，没收违法所得，处以违法所得一倍以上五倍以下的罚款，并可由有关主管部门依法责令该机构停业，吊销直接责任人员的资格证书。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

承担资产评估、验资或者验证的机构因过失提供有重大遗漏的报告的，责令改正，情节较重的，处以所得收入一倍以上三倍以下的罚款，并可由有关主管部门依法责令该机构停业，吊销直接责任人员的资格证书。

第二百二十条 国务院授权的有关主管部门，对不符合本法规定条件的设立公司的申请予以批准，或者对不符合本法规定条件的股份发行的申请予以批准，情节严重的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百二十一条 国务院证券管理部门对不符合本法规定条件的募集股份、股票上市和债券发行的申请予以批准，情节严重的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百二十二条 公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记，情节严重的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百二十三条 公司登记机关的上级部门强令公司登记机关对不符合本法规定条件的登记申请予以登记的，或者对违法登记进行包庇的，对直接负责的主管人员和其他直接责任人员，依法给予行政处分。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百二十四条 未依法登记为有限责任公司或者股份有限公司，而冒用有限责任公司或者股份有限公司名义的，责令改正或者予以取缔，并可处以一万元以上十万元以下的罚款。构成犯罪的，依法追究刑事责任。

第二百二十五条 公司成立后无正当理由超过六个月未开业的，或者开业后自行停业连续六个月以

上的，由公司登记机关吊销其公司营业执照。公司登记事项发生变更时，未按照本法规定办理有关变更登记，责令限期登记，逾期不登记的，处一万元以上十万元以下的罚款。

第二百二十六条 外国公司违反本法规定，擅自在中国境内设立分支机构的，责令改正或者关闭，并可处一万元以上十万元以下的罚款。

第二百二十七条 依照本法履行审批职责的有关主管部门，对符合法定条件的申请，不予批准的，或者公司登记机关对符合法定条件的申请，不予登记的，当事人可以依法申请复议或者提起行政诉讼。

第二百二十八条 公司违反本法规定，应当承担民事赔偿责任和缴纳罚款、罚金的，其财产不足以支付时，先承担民事赔偿责任。

第十一章 附 则

第二百二十九条 本法施行前依照法律、行政法规、地方性法规和国务院有关主管部门制定的《有限责任公司规范意见》、《股份有限公司规范意见》登记成立的公司，继续保留，其中不完全具备本法规定的条件的，应当在规定的限期内达到本法规定的条件。具体实施办法，由国务院另行规定。

第二百三十条 本法自 1994 年 7 月 1 日起施行。

附录 2

境内企业申请到香港创业板上市审批与监管指引

(1999 年 9 月 6 日国务院批准 1999 年 9 月 21 日

中国证券监督管理委员会发布

证监发引 [1999] 126 号)

为确保境内企业到香港创业板上市有序进行，凡符合本指引所列条件的国有企业、集体企业及其他所有制形式的企业，在依法设立股份有限公司后，均可自愿由上市保荐人代表其向中国证券监督管理委员会（以下简称“证监会”）提交申请，证监会依法按程序审批，成熟一家，批准一家。

一、境内企业申请到香港创业板上市的条件

(一) 经省级人民政府或国家经贸委批准、依法设立并规范运作的股份有限公司（以下简称“公司”）；

(二) 公司及其主要发起人符合国家有关法规和政策，在最近两年内没有重大违法违规行；

(三) 符合香港创业板上市规则规定的条件；

(四) 上市保荐人认为公司具备发行上市可行性并依照规定承担保荐责任；

(五) 国家科技部认证的高新技术企业优先批准。

二、境内企业申请到香港创业板上市须向证监会提交的文件

境内企业申请到香港创业板上市须向证监会提交下列文件：

(一) 公司申请报告。内容应包括：公司沿革及业务概况、股本结构、筹资用途及经营风险分析、业务发展目标、筹资成本分析等；

(二) 上市保荐人对公司发行上市可行性出具的分析意见及承销意向报告；

(三) 公司设立批准文件；

(四) 具有证券从业资格的境内律师事务所就公司及其主要发起人是否符合国家有关法规和政策以及在最近两年内是否有重大违法违规行为出具的法律意见书（参照《公开发行股票公司信息披露的内容与格式准则第六号——法律意见书的内容与格式》制作）；

(五) 会计师事务所对公司按照中国会计准则、股份有限公司会计制度编制和按照国际会计准则调整的会计报表出具的审计报告；

(六) 凡有国有股权的公司，须出具国有资产管理部门关于国有股权管理的批复文件；

(七) 较完备的招股说明书；

(八) 证监会要求的其他文件。

三、境内企业申请到香港创业板上市的审批程序

(一) 在向香港联交所提交上市申请 3 个月前，保荐人须代表公司向证监会提交本指引第二部分（一）至（三）项文件（一式四份，其中一份为原件），同时抄报有关省级人民政府和国务院有关部门。如有关政府部门对公司的申请有异议，可自收到公司申请文件起 15 个工作日内将意见书面通知证监会。

(二) 证监会就公司是否符合国家产业政策、利用外资政策以及其他有关规定会商国家经贸委。

(三) 经初步审核，证监会发行监管部自收到公司的上述申请文件之日起 20 个工作日内，就是否同意正式受理其申请函告公司，抄送财政部、外经贸部和外汇局；不同意受理的，说明理由。

(四) 证监会同意正式受理其申请的公司, 须向证监会提交本指引第二部分(四)至(八)项文件(一式二份, 其中一份为原件); 申请文件齐备, 经审核合规, 而且在正式受理期间外经贸部、外汇局和财政部(如涉及国有股权)等部门未提出书面反对意见的, 证监会在 10 个工作日内予以批准; 不予批准的, 说明理由。经批准后, 公司方可向香港联交所提交创业板上市申请。

四、上市后监管事宜

公司在香港创业板上市后, 证监会将根据监管合作备忘录及与香港证监会签署的补充条款的要求进行监管。

五、其他有关事宜

(一) 香港联交所认可的创业板上市保荐人方可担任境内企业到创业板上市的保荐人。如保荐人有违规行为或其他不适当行为, 证监会可视情节轻重, 决定是否受理该保荐人代表公司提出的上市申请。

(二) 证监会同意正式受理其申请的公司, 须在境内外中介机构确定后, 将有关机构名单报证监会备案。

(三) 公司须在上市后 15 个工作日内, 将与本次发行上市有关的公开信息披露文件及发行上市情况总结报证监会备案。

(四) 公司须遵守国家外汇管理的有关规定。

参 考 文 献

- 1 雷霖, 江永亨. 大学生创业指南. 长沙: 中南大学出版社, 2001
- 2 钟联萍. 创业策划 (中小企业创业宝典). 北京: 中国纺织出版社, 2002
- 3 欧庭高. 创业的家园: 中国高科技企业孵化器. 北京: 北京邮电大学出版社, 2000
- 4 张世琦, 李春华, 黄书立. 法官告诉您怎样依法创业. 长春: 吉林人民出版社, 2003
- 5 文宗瑜, 冷汇卿著. 产权证券与创业板 (二版) 融资. 北京: 中国金融出版社, 2000
- 6 王保树, 崔勤之. 中国公司法原理. 北京: 社会科学文献出版社, 1998
- 7 蒋璟萍. 论大学生创业环境. 湖南社会科学, 2003 (2): 122 ~ 123
- 8 王栋. 大中专毕业生的创业环境及其策略. 教育研究, 2000 (4): 44 ~ 45
- 9 蒋璟萍. 当代大学生创业环境的基本特征. 中国高教研究, 2002 (8): 74 ~ 75
- 10 赵海. 创业环境与社会发展. 理论导刊, 2003 (12): 16 ~ 17
- 11 周鲜华, 郑开焰. 创业环境与我国民营企业的发展. 财贸研究, 2000 (6): 14 ~ 15、25
- 12 王鸣. 中美创业环境的比较. 科技创业, 2002 (12): 60 ~ 62
- 13 邓建生. 中美两国大学生创业主客观条件之比较分析. 煤炭高等教育, 2001 (3): 9 ~ 11
- 14 永生. 在硅谷神话中异想天开——美国在校大学生高科技创业之路. 现代信息技术, 2001 (3): 84 ~ 77
- 15 姜瑶英. 美国的创业金融体系. 经济工作者学习资料, 2000 (29): 26 ~ 39
- 16 杨锦方. 大学生创业在美国. 中国科技信息, 1998 (22): 22 ~ 23
- 17 天舒. 当代中国百万富豪的财富历程. 北京: 中国商业出版社, 2001
- 18 单宝. 顶尖智慧. 北京: 中国国际广播出版社, 2003
- 19 曲绍卫, 杜长明. 知识经济与现代教育. 北京: 中国社会科学出版社, 2000
- 20 周明辰, 孙超. 创新创业理论与应用. 北京: 地震出版社, 2002
- 21 张自强. 创业教程. 北京: 中国财政经济出版社, 2001
- 22 周寰, 雷鸣. 融资高手. 北京: 中国城市出版社, 1998
- 23 雷家肃, 冯婉玲. 高新技术创业管理. 北京: 机械工业出版社, 2001
- 24 宋克勤. 创业成功学. 北京: 经济管理出版社, 2002
- 25 郁义鸿, 李志能, 罗博特·D·希斯瑞克 (Robert D. Hisrich). 创业学. 上海: 复旦大学出版社, 2003
- 26 刘冀生. 企业经营战略. 北京: 清华大学出版社, 1995
- 27 李品媛. 企业核心竞争力研究. 北京: 经济科学出版社, 2003