



2022年

# 大学生创业 知识手册



河北工业大学

HEBEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

# 目 录

第一章 创业者应了解的重要概念 .....	1
1.1 创新 .....	1
1.2 创业 .....	1
1.2.1 创业概念 .....	1
1.2.2 创业四阶段 .....	1
1.2.3 创业类型 .....	2
1.2.4 创业思维模式 .....	2
1.3 火箭发射式创业 .....	3
1.4 精益创业 .....	3
1.4.1 涵义 .....	3
1.4.2 五原则 .....	4
1.5 内容创业 .....	5
1.6 创业机会 .....	5
第二章 创业，从零开始 .....	7
2.1 创业基本要素 .....	7
2.1.1 充分的资源 (Resources).....	7
2.1.2 可行的概念 (Ideas) .....	8
2.1.3 才智 (Intelligence) .....	9
2.2 创业基本步骤 .....	10
2.2.1 选定创业项目 .....	10
2.2.2 拟定创业计划 .....	10
2.2.3 筹集创业资金 .....	10
2.2.4 办理创业相关法律手续 .....	11
2.2.5 创业计划的实施与管理 .....	11
第三章 创业的前提——团队的组建 .....	12
3.1 团队组建 .....	12
3.2 发展客户 .....	12
3.2.1 客户探索 .....	12



3.2.2 客户验证 .....	13
3.2.3 客户生成 .....	13
3.2.4 客户反馈 .....	13
第四章 确定商业模式 .....	15
4.1 商业模式概念 .....	15
4.2 商业模式画布 .....	15
4.2.1 客户细分 .....	16
4.2.2 价值主张 .....	16
4.2.3 渠道通路 .....	16
4.2.4 客户关系 .....	16
4.2.5 收入来源 .....	16
4.2.6 关键资源 .....	16
4.2.7 关键活动 .....	16
4.2.8 关键伙伴 .....	16
4.2.9 成本结构 .....	16
4.3 商业模式的核心原则 .....	16
4.3.1 客户价值最大化原则 .....	16
4.3.2 持续赢利原则 .....	17
4.3.3 资源整合原则 .....	17
4.3.4 创新原则 .....	17
4.3.5 融资有效性原则 .....	17
4.3.6 组织管理高效率原则 .....	18
4.3.7 风险控制原则 .....	18
4.4 商业模式创新 .....	18
4.4.1 概念 .....	18
4.4.2 方法 .....	19
第五章 如何实现市场营销 .....	20
5.1 市场营销策略 .....	20
5.1.1 开拓新市场 .....	20
5.1.2 多渠道销售模式 .....	20

5.1.3 良好的产品开发战略 .....	20
5.1.4 营销技巧 .....	20
5.2 4P 理论 .....	21
5.2.1 产品的组合 .....	21
5.2.2 价格的组合 .....	21
5.2.3 渠道的组合 .....	21
5.2.4 促销组合 .....	21
5.3 营销方法 .....	21
5.3.1 情感营销 .....	21
5.3.2 病毒营销 .....	22
5.3.3 关系营销 .....	22
5.3.4 服务营销 .....	23
5.3.5 饥饿营销 .....	23
第六章 如何对企业进行管理 .....	24
6.1 企业管理概念及分类 .....	24
6.2 企业管理的影响因素 .....	24
6.2.1 企业环境 .....	24
6.2.2 企业规模 .....	24
6.2.3 业务特点 .....	25
6.2.4 技术水平 .....	25
6.2.5 人力资源 .....	25
6.2.6 信息化建设 .....	26
第七章 财务分析 .....	27
7.1 财务分析概念 .....	27
7.2 财务分析方法 .....	27
7.2.1 对比分析法 .....	27
7.2.2 比率分析法 .....	27
7.3 重要指标 .....	27
7.3.1 变现能力比率 .....	27
7.3.2 资产管理比率 .....	28

7.3.3 负债比率（资产负债率） .....	29
7.4 三大报表介绍 .....	30
7.4.1 资产负债表 .....	30
7.4.2 现金流量表 .....	32
7.4.3 利润表 .....	32
第八章 创业参考的分析工具 .....	35
8.1 PEST 分析法 .....	35
8.1.1 政治环境 .....	35
8.1.2 经济环境 .....	35
8.1.3 社会环境 .....	35
8.1.4 技术环境 .....	35
8.2 波特五力分析模型 .....	36
8.2.1 同业竞争者的竞争程度 .....	36
8.2.2 新进入者的威胁 .....	36
8.2.3 替代品的威胁 .....	36
8.2.4 供应商的议价能力 .....	37
8.2.5 购买者的议价能力 .....	37
8.3 六力分析模型 .....	37
8.4 SWOT 分析法 .....	38
8.5 TRIZ 理论 .....	39
8.6 贝恩利润池分析工具 .....	39

# 第一章 创业者应了解的重要概念

## 1.1 创新

(1) 本知识手册所说的创新是指：以现有的思维模式提出有别于常规或常人思路的见解为导向，利用现有的知识和物质，在特定的环境中，本着理想化需要或为满足社会需求，而改进或创造新的事物，包括但不限于各种产品、方法、元素、路径、环境等等，并能获得一定有益效果的行为。

(2) 简单说，创新就是利用已存在的自然资源或社会要素创造新的矛盾共同体的人类行为，或者可以认为是对旧有的一切所进行的替代、覆盖。

(3) 经济学上，创新概念源于美籍经济学家熊彼特在 1912 年出版的《经济发展概论》。熊彼特在其著作中提出：创新是指把一种新的生产要素和生产条件的“新结合”引入生产体系。包括五种情况：引入一种新产品，引入一种新的生产方法，开辟一个新的市场，获得原材料或半成品的一种新的供应来源，产生新的组织形式。熊彼特的创新概念包含的范围很广，如涉及到技术性变化的创新及非技术性变化的组织创新。

(4) 创新方法包含试错法、六顶思考帽法、大脑风暴法、6 西格玛等。

## 1.2 创业

### 1.2.1 创业概念

创业是创业者及创业搭档对自身拥有的资源或通过努力对能够拥有的资源进行优化整合，从而创造出更大经济或社会价值的过程。创业是一种需要创业者及其创业搭档组织经营管理、运用服务、技术、器物作业的思考、推理和判断的行为。

创业是以创业者点滴成就、点滴喜悦致力于理解创造新事物（新产品，新市场，新生产过程或原材料，组织现有技术的新方法）的机会如何出现并被特定个体发现或创造。

创业者如何运用各种方法去利用和开发它们，然后产生各种成果。创业包括领导者创业，企业家创业，大学生创业。

### 1.2.2 创业四阶段

**第一阶段：**初创阶段，以产品和技术来占领市场。

**第二阶段：**公司化阶段，规范管理来增加企业效益，需要创业者的思维从想

法提升到思考的高度，而原先的搞关系就转变成一个渠道的建设，公司的销售是依靠渠道来完成，创业搭档团队也初步形成。

**第三阶段：集团化阶段。**依靠的是硬实力（产业化的核心竞争力），整个集团和子公司形成了系统平台，一个个团队通过系统平台来完成管理（人治变成了公司治理），销售变成了营销，区域性渠道转变成一个个地区性的网络，建立了销售队伍，有一定的销售队伍管理能力。思维从平面到三维。创业者及其创业搭档有了现金流系统（赚钱机器），24小时为企业工作，这就是许多创业者及其创业搭档梦想达到的理想状态。

**第四阶段：创业的最高境界，集团总部阶段，**是一种无国界的经营，俗称跨国公司。集团总部的系统平台和各子集团的运营系统形成的是一种体系。集团总部依靠的是一种可跨越行业边界的无边界核心竞争力（软实力），子集团形成的是行业核心竞争力（硬实力），这样将使集团的各行各业取得它们在单兵作战的情况下所无法取得业绩水平和速度。思维已从三维到多维，这才是企业发展所能追求和达到的最高境界。

### 1.2.3 创业类型

①**复制型创业：**复制原有公司的经营模式，创新的成分很低。

②**模仿型创业：**虽然创新成分也很低，无法给市场带来新价值的创造，但与复制型创业的不同之处在于，创业过程对于创业者而言还是具有很大的冒险成分。

③**安定型创业：**虽然为市场创造了新的价值，但对创业者而言，本身并没有面临太大的改变。这种创业类型强调的是创业精神的实现，也就是创新的活动，而不是新组织的创造，企业内部创业即属于这一类型。

④**冒险型创业：**除了对创业者本身带来极大改变，个人前途的不确定性也很高；对新企业的产品创新活动而言，也将面临很高的失败风险。冒险型创业是一种难度很高的创业类型，有较高的失败率，但成功所得的报酬也很惊人。

### 1.2.4 创业思维模式

#### （1）发散式探索

发散是一种思维模式，称为发散思维，这里所说的发散性思维是指与集中思维相对的一种思维方式。发散思维对问题从不同角度进行探索，从不同层面进行分析，从正反两极进行比较，因而视野开阔，思维活跃，可以产生出大量的独特的新思想。

培养发散性思维应循序渐进着力于三个层次自我培养：

①流畅性。流畅性是发散思维的第一层次，即培养自己的思维速度，使其在短时间内表达较多的概念，枚举较多的解决问题方案，探索较多的可能性。

②变通性。变通性是较多层次的发散特征，即培养自己从不同的角度灵活考虑问题的良好品质。

③新颖性。是发散思维的最高层次，也是求异的本质所在。

## （2）聚焦式探索

聚焦式探索主要聚焦于以下几个方面：一是更加聚焦提升创新创业主体质量；二是更加聚焦发挥创业带动就业作用；三是更加聚焦培育壮大经济发展新动能；四是更加聚焦增强科技创新支撑能力；五是更加聚焦缓解创新创业痛点堵点。

## 1.3 火箭发射式创业

传统创业模式可以称之为火箭发射式创业，这种逻辑的起点是以公司自我为中心，而非用户；往往开始于公司领导或天才人物的天才构思。

在火箭发射式创业的过程中，创始人自以为“能够高度控制创业环境”，自以为“参数是有限的，数据是已知的”，自以为“可以对未来进行一个准确的分析和预测”。在“火箭发射式”的创业方式中，用户需求/用户痛点被认为是已知的，可以完全准确地被把握，而且路径、解决方案是已知的，整个过程只是一个计划和执行计划的过程，需要做的无非就是调研、思考、然后执行，在执行过程中进行适当优化。产品经过封闭式开发、测试后推向市场，自然就取得市场的成功。像火箭发射一样，期待在未来按照原计划的某一时刻按下“发射”(launch)按钮，火箭就会自然而然的顺利发射。但其实最终结果不一定都成功发射。

“火箭发射式”是一个非常线性的思维，是基于商业计划的完美执行。在火箭发射式的模式下，强调的是两个完美：完美的计划和完美的执行。

## 1.4 精益创业

### 1.4.1 涵义

精益创业(Lean Startup)由硅谷创业家 Eric Ries 于 2012 年 8 月在其著作《精益创业》一书中首度提出，其核心思想受到另一位硅谷创业专家 Steve Garry Blank《四步创业法》中“客户开发”方式的很大影响，后者也为精益创业提供了很多精彩指点和案例。



很多 IT 从业人员在了解精益创业后认为，其核心理念可以追溯到软件行业的敏捷开发管理。例如“最小可用品”与“原型建模”非常相似，都追求快速的版本迭代，以及时刻保持与客户的接触并获得反馈等等，精益创业可以理解为敏捷开发模式的一种延续。

精益创业的核心思想是在创业开始阶段，创业者先尽快拿出一个最小可行性产品（MVP: minimal viable product），然后通过不断的学习和有价值的客户反馈，对产品进行快速迭代优化，以期适应市场。

精益创业不能保证创业一定成功，但无疑将会大大降低创业失败率，让创业者快速低成本试错，提升创业成功率。

### 1.4.2 五原则

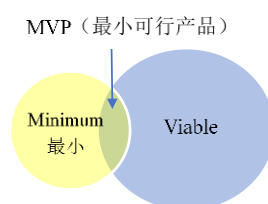
**(1) 用户导向原则。**精益创业的核心是围绕用户，所有的认知、所有的迭代都是围绕用户而展开。传统企业则是自我导向：从初创公司或者创始人本身导入创业过程。

**(2) 行动原则。**行先于知，而不是用知来引导行，从计划导向转为行动导向。创业过程中不需要进行长期的工作计划，而是通过不断的实践来获取有效的反馈并根据反馈调整行动。

**(3) 试错原则。**从完美预测转向科学试错，创业过程的试错不能盲目，需要利用科学的试错工具。MVP 就是试错过程中非常重要的一个工具。

MVP 就是 MINIMUM VIABLE PRODUCT，即最小可行性产品。MVP 的精髓就是“小”，尽可能最小成本、最少功能、最快速度的试错。MVP 是一种高效的产品验证模型：

- ①设定最小验证目标：切记不要什么都验证；
- ②开发最小可行性产品——即 MVP 进行验证；
- ③收集数据，改进或纠偏。



**(4) 聚焦原则。**从系统思维转向单点突破，甚至在单点突破时，主动过滤市场中部分噪音客户，聚焦最关键的天使客户。

(5) **迭代原则**。从火箭式创业中的完美计划、完美执行，转换到精益创业的高速迭代，值得注意的是，迭代和速度都非常关键。迭代原则如今被大部分软件开发公司奉为真理。在微信开发初期，在产品功能设计还比较简单的时候就直接将核心“即时通讯”功能推出市场，之后再根据市场的反馈迅速迭代，不断增加后期诸如“摇一摇”、“朋友圈”等功能。

## 1.5 内容创业

移动互联网时代，“内容创业”以生产高质量内容为手段，以用户数和阅读量为目标，在注意力经济环境下，正在成为下一个创业风口。

社会化媒体和“两微一端”的兴起在加剧对优质内容争夺的同时，也引来了一批新的以深度内容为主的自媒体创业者。

无论是媒体平台还是电商平台，对优质内容和优秀作者的争夺日益白热化，微信公众号、QQ开放平台、一点资讯、搜狐客户端等各种开放平台的爆发，越来越多的传统媒体人投入到这一波浪潮之中。

除了要创造优质独特的内容，创业者面临的更大困境或许来自盈利模式，而这也是内容创业与传统媒体本质上的不同。

不同于传统媒体纯粹产出信息，主要依靠广告盈利，内容创业不仅注重内容产出，还要构建自己的商业模式。以前的自由撰稿人就是自媒体人的前身，但过去可能只赚稿费，而现在除了在内容形式上要创新，文字、图片、视频要有各种花样，更重要的是搭建起明确的商业体系。

内容形态多元化、垂直化、IP化、团队化会成为内容创业的未来趋势。各种垂直社区、音频、短视频、直播先后崛起，各大内容平台也开始不断丰富内容形态与玩法规则，许多内容平台接入了资讯、视频、直播、问答等多元化内容形态，助推内容创业行业的繁荣，某种程度上说，这是内容创业者最好的时代。而且，自媒体或网红的商业变现能力将更强。

## 1.6 创业机会

创业机会主要是指具有较强吸引力的、较为持久的有利于创业的商业机会，创业者据此可以为客户提供有价值的产品或服务，同时使创业者自身获益。

有的创业者认为自己有很好的想法和点子，对创业充满信心。有想法有点子固然重要，但是并不是每个大胆的想法和新异的点子都能转化为创业机会。许多

创业者因为仅仅凭想法去创业而失败。那么如何判断一个好的商业机会呢？《21世纪创业》的作者杰夫里·A·第莫斯教授提出，好的商业机会会有以下四个特征：

（1）很能吸引顾客；

（2）在创业者的商业环境中行得通；

（3）必须在机会之窗存在期间被实施（注：机会之窗是指商业想法推广到市场上所花的时间，若竞争者已经有了同样的思想，并把产品已推向市场，那么机会之窗也就关闭了。）；

（4）必须有资源（人、财、物、信息、时间）和技能才能创立业务。

创业机会通常有以下几种来源：

（1）问题：创业的根本目的是满足顾客需求。

（2）变化：创业的机会大都产生于不断变化的市场环境，环境变化了，市场需求、市场结构必然发生变化。

（3）创造发明：创造发明提供了新产品、新服务，更好地满足顾客需求，同时也带来了创业机会。比如随着电脑的诞生，电脑维修、软件开发、电脑操作的培训、图文制作、信息服务、网上开店等创业机会也随之而来，从而给创业者带来商机。

（4）竞争：如果创业者能弥补竞争对手的缺陷和不足，这也将成为创业者的创业机会。

（5）新知识、新技术的产生：例如随着健康知识的普及和技术的进步，围绕“水”就带来了许多创业机会。

## 第二章 创业，从零开始

### 2.1 创业基本要素

#### 2.1.1 充分的资源 (Resources)

主要包括人力和财力。创业者还要具备充分的经验、学历、时间、精神和毅力。

##### (1) 风险投资 (Venture Capital) 简称 VC

风险投资在我国也被翻译成“创业投资”。

公司发展初期，有比较成熟的经营计划和商业模式，已经开始盈利，或者已经盈利，收入达到一定规模。此时正是 VC 介入企业的合适节点。可以提升公司的价值，包括帮助其获得资本市场的认可，为后续融资奠定基础。使公司获得资金进一步开拓市场，并提供一定的渠道帮助公司拓展市场。

VC 具备以下特点：

投资对象：不具备上市资格的小型、新兴的或未成立的高新技术企业。

投资周期：一般风险资金是 2-5 年。

投资回报率：相当高，平均为 20%-40%。

投资目的：注入资金或技术，取得部分股权（而不是为了控股），促进受资公司的发展，使资本增值、股票上涨而获利。

获利方式：企业上市或转让股权（退出机制）。

投入阶段：企业发展初期、扩充阶段。

##### (2) 天使投资

天使投资是权益资本投资的一种形式。此词源于纽约百老汇，1978 年在美国首次使用。指具有一定净财富的人士，对具有巨大发展潜力的高风险的初创企业进行早期的直接投资。属于自发而又分散的民间投资方式。这些进行投资的人士被称为“投资天使”。投资的资本称为“天使资本”。

天使投资是风险投资的一种形式，是根据天使投资人的投资数量以及对受资企业可能提供的综合资源进行投资。天使投资是自由投资者或非正式风险投资机构对原创项目构思或小型初创企业进行的一次性的前期投资，是一种非组织化的创业投资形式。

##### (3) 私募股权投资 (PE)



PE 是私募股权的简称，俗称私募股权投资基金。主要是指募集并投资于非上市公司股票的投资基金，少数私募股权投资于上市公司股票。广义的私募股权投资指对不在证券市场交易的企业的投资，包括夹层融资、收购重组等形式。私募通常以大型成熟企业为重点，一般以扩张期投资的企业为重点，以投资高成长性企业为重点，主要目的是上市和退出，希望企业在未来 12 年内上市，最多 35 年。

### 2.1.2 可行的概念 (Ideas)

生意概念不怕旧，最重要的是可行，有长久性、可以继续开发、扩展。

#### (1) 痛点

痛点，就是用户感到需要但又没有相应的公司或产品来满足，因而被用户十分渴望的一种需求。用户在现实中遇到了问题，希望问题能得到解决，但因为很多公司觉得不赚钱或是受限于技术问题等因素，导致这个问题一直解决不了，而越是解决不了的问题，用户的需求就越是强烈。这时一旦有公司解决了用户的痛点，迎来的就是井喷式的市场。

#### (2) 痒点

相对于痛点来说，痒点是需求程度弱于痛点的一种用户需求。用户对痛点的解决十分迫切，而痒点则是用户会心生向往的一种需求，即便没有人来解决，用户也不会产生太大的不适感。

拍照和摄像功能是手机的一种附属品。可以说，拍照和摄像清晰与否就是手机功能中的一个痒点。然而，随着一些手机品牌在拍照和摄像功能方面的开发，这方面的功能越来越强大：摄像头的像素从几百万像素到几千万像素；从后置摄像头到前置摄像头；从普通拍摄到柔光双摄、四轴防抖。由此，拍照和摄像已经从一个痒点变成了痛点。

要增强用户对产品的依赖，只靠痛点是不够的，维护痛点的过程中更多的还是要依靠痒点。

#### (3) 卖点

卖点就是一款产品自身的特点，这些特点往往是其他同类产品所不具有的，或者是其他同类产品中比较少见的。不过，消费者可能一眼看过去不会发现这些特点，因此就需要在营销时将这此卖点非常明显地标注出来，让消费者一看就明白这款产品的特色在哪里，继而产生一种怦然心动的感觉。

总之，想要取得营销成功，就必须抓住用户的痛点，挖掘用户的痒点，让消费者看到产品的卖点。把这三样做好了，就能赢得用户的心，占领市场，取得成功。

#### **(4) 共情**

“共情能力”最常见的解释是“穿别人的鞋走一段路”。但还有一个看似相同、实则不同的解释，就是“更能意识到他人的存在”。共情能力就是创业者如何与他人建立联系。这包括对他人全面认知，探察对方真实的自我，并让这种认知来影响创业者对外部世界做出反应的方式。

强化身份角色、延伸真实状态、表达明晰故事，当创业者的营销能够让顾客与其产生共情，当创业者的文字能够让顾客有代入感，那么合作成交便会更加简单。

#### **2.1.3 才智 (Intelligence)**

创业者不一定要有高智商，但要能够善于把握时机去作出明确的决定。

##### **(1) 手中鸟原则(Bird-in-hand Principle)**

“手中一只鸟胜过丛林中的两只鸟”，自己所能控制的资源才是真正的资源。不必到处向外寻找资源，也不必等待最佳机遇或最佳资源。创业者本身就是最大的闲置资源和机会来源，如能力、特质、教育、经验、关系网络等。创业就是不局限于目标，重新利用创业者的闲置资源创造新的价值。

##### **(2) 可承担损失原则(Affordable Loss Principle)**

规定一个人提前承诺愿意承担的损失，而不是投资计算该项目的预期回报是多少。创业活动的后果是不确定的，创业失败是常态。可承受的损失是创业者已知的且能够控制的，关注风险，依据可承受的损失作出决策，会使创业风险降到最低，有利于创业者不断探索。

##### **(3) 柠檬水原则(Lemonade Principle)**

柠檬水原则 (Lemonade) 源于西方谚语 “When life gives you lemons, make lemonade.” (当生活给了你柠檬，那就把它变成柠檬水吧。) “柠檬”意味着生活中的苦难或不幸，而“柠檬水”则意味着“有价值的、积极的、令人愉快的结果”。意外事件不是成本、代价，而是一种新资源。通过利用意外而不是尝试去避免它们，克服它们或适应它们来承认和占用意外事件。

##### **(4) 缝被子原则 (Patchwork Quilt Principle)**

Quilt 意味着生成、共创，Patchwork 则意味着将完全不同的织物缝出的成果物。创业者们从拥有的资源开始创业之旅，接下来就是针对自己要做的事与他人互动，以从中获得需要的其他资源。在这个互动过程中，获得利益相关者的承诺，为创业活动带来新的资源，并吸引志同道合的伙伴一起创业。用现有方式来创造新事物，而不是发现新的方式来实现既定目标。

### **(5) 飞行员原则(Pilot-in-the-Plane Principle)**

飞机中的飞行员，意味着“自己掌控前进方向”、“航程在自己的控制中”。专家型创业者倾向于处理那些个人行为与事件要素之间存在较大权变关系的工作，并不是每个事件都是可控的，但创业者会专注于那些可控性较强的事件，而不是限制企业家努力开发技术轨迹和社会经济趋势等外部因素。

## **2.2 创业基本步骤**

### **2.2.1 选定创业项目**

大量创业成功者的实例证明，选定好的创业项目是创业成功的前提和基础。选择创业项目，不仅要对自身的兴趣、特长、实力进行全面客观的分析，而且要善于发现市场机会、把握未来发展趋势。

### **2.2.2 拟定创业计划**

选定创业项目是指决定创业“干什么”；拟定创业计划则是指决定创业“怎么干”。好的计划是创业成功的一半，只有拟出切实可行的创业计划，创业活动才能有的放矢，减少失误，提高创业成功的把握度。

创业计划书，是指企业家在创业初期所编写的一份书面创业计划，即创业者在正式启动创业项目之前，基于前期对整个项目调研、策划的成果，对创业项目进行全面说明的计划性文件。用以描述创办一个新的风险企业时所有相关的外部及内部要素。

通常创业计划书中应包括如下内容：创业种类、项目概况、市场分析、SWOT分析、发展规划、行销策略、资金规划、可能风险评估、投资人结构、内部管理规划、销售、财务预估报表等。

创业计划书还可以包括其他内容：创业动机、股东名册、预定员工人数、企业组织、管理制度以及未来展望等等。

### **2.2.3 筹集创业资金**

常言说，巧妇难为无米之炊。创业也是一样，必须有一定的资金，否则，创

业活动就无法开展。因此，筹集创业启动资金就成为创业者必须解决的一个重要问题。

#### **2.2.4 办理创业相关法律手续**

投资创办企业必须按照相关法律法规要求，办理有关手续方能开业。其项目主要是办理工商登记注册手续、办理税务登记手续、办理银行开户手续等。

#### **2.2.5 创业计划的实施与管理**

创业者完成了前 4 个步骤的工作后，接下来就要按照拟定的创业计划要求，组织调配人、财、物等资源，实施创业计划并加强管理。如果说前 4 个步骤是创业活动的准备阶段，那么这一步骤就是创业活动的实施阶段。创业实施阶段的工作既是创业活动的重点，也是创业活动的难点。这一阶段的工作不仅要求创业者要有吃苦耐劳、不屈不挠的精神，更要求创业者讲究工作方法、运用经营管理策略，方能实现创业目标。

大学生创新创业



## 第三章 创业的前提——团队的组建

### 3.1 团队组建

基本上，团队是组织的基本单位，团队中若是成员能力具有互补性，形成异质性团队，其效果较佳，因为可从不同观点讨论，激发更有创意或独特的问题解决方式。

团队管理基础在于团队，其成员可为 2 至 25 人之间，理想上少于 10 人较佳。而团队建立适当与否，直接影响团队管理成效。史东和傅立曼在《管理学》一书中提出团队建立有两种形式：

(1) 管理人员和部属所组成的永久性团队，常常称为家庭式小组 (family group)；

(2) 为解决某一特定问题所组成的团队，称为特定式小组 (special group)。

为发挥团队管理的效果，每位成员须先了解小组目标与使命及个人角色和责任；其次成员亦须了解如何完成小组任务；最后要能积极投入小组目标的达成。

### 3.2 发展客户

多数创业公司缺少必要的流程和方法来探索市场、发现首批客户、验证创意、促进业务增长。只有少数成功的企业（比如 Design Within Reach 公司）能做到这些。通过比较两者的差别，Steven Gary Blank 提出了客户发展方法。

该方法把创业初期与客户相关的活动按目标划分成四个易于理解的阶段：客户探索、客户检验、客户培养和组建公司。这四个阶段环环相扣，与产品开发方法配合使用。

#### 3.2.1 客户探索

客户探索的目标是根据既定的产品设计去寻找目标客户，判断产品能否解决他们的问题；检验商业计划中关于产品、待解决问题，以及关于客户的各种假设是否正确。为此，必须放弃猜测，走出办公室去发掘最有价值的问题，弄清产品应该如何解决问题，弄清谁是客户（谁有权决定购买产品或影响购买决定，以及谁是产品的实际用户）。完成这些任务后，产品的特色就会变得清晰可见。请注意，客户探索的目标既不是从潜在客户那里收集产品功能，也不是不停地召开用户研讨会。在创业公司里，定义产品雏形的工作通常是由公司创始人或产品开发团队完成的。客户探索的任务是判断是否有顾客买产品雏形的账。

### 3.2.2 客户验证

俗话说，是骡子是马，拉出来遛遛。客户检验的目标是找出可以反复使用的销售模型，供营销团队和销售团队以后使用。销售路线图是经过早期客户验证的销售流程。换句话说，客户检验要判断是否有顾客愿意掏钱购买产品。

客户探索和客户检验共同验证商业模式。完成这两步，企业可以找到顾客，定位市场，了解产品的价值，制定定价策略和渠道策略，检验销售模型和销售流程。只有当创业者发现了稳定的回头客和可以反复使用的销售流程，并且根据两者建立的商业模型后，才能进入下一阶段。

国外 Design Within Reach 公司首先假设自己的顾客群是专业设计人士。做出这种假设自有其依据，但是他们并不迷信自己的判断，而是通过销售结果来调整自己的假设，不断完善假设，直到找到屡试不爽的销售模型。

樊登（中国内地讲书人，樊登读书 APP 创始人、首席内容官）也曾经讲过，在做 APP 之前，把要讲的书做成 PPT，一年发给潜在客户 52 本书的 PPT，问客户愿不愿意花几百块订阅。验证其确实给客户带来价值，并且大家愿意花钱，才有了后来的樊登读书。

### 3.2.3 客户生成

客户培养的目标是激发更多的潜在客户，并把新的购买需求引入销售渠道。这一阶段紧接客户检验，在首批顾客的帮助下，进一步扩大客户规模。

客户培养的具体方法因市场类型而异。创业公司选择的目标市场不尽相同。有些公司选择的是有明确竞争对手的市场（现有市场），有些公司选择开拓全新的市场，还有些公司采用折中的办法，向现有市场推出改良产品，希望细分市场。每种情况对应的客户发展方法都不相同。

如果要进军现有市场，最明智的做法是进一步细分市场，抓住竞争者的弱点，发挥创业公司的灵活性、创新性、专注性，在某一方面做到极致，或者牢牢抓住特定客户群的需求。

### 3.2.4 客户反馈

客户反馈是指通过直接或间接的方式，从最终用户那里获取针对该产品的意见。通过客户反馈渠道了解关键信息，包括：客户对产品的整体感觉、客户并不喜欢/并不需要的功能点、客户认为需要添加的新功能点、客户认为某些功能点应该改变的实现方式等；获得客户反馈的方式主要是现场使用、实地观察。对于

精益创业者而言，一切活动都是围绕客户展开，产品开发中的所有决策权都交给用户，因此，如果没有足够多的客户反馈，就不能称为精益创业。

大多数开发 APP 的团队认为，只有开发出一个功能完整、看起来很美观的界面之后，才能将其展示给客户以获得反馈。其实并非如此，事实证明，只要将一些简单的模型功能组织在一起，并提供可点击的区域，同样可以获得有价值的反馈，无论是积极的还是消极的，都将成为创业者的认知。因为创业者的一切活动都是围绕用户进行的，所以创业者也需要根据用户的认知来调整假设，最终使创业者提供的产品越来越接近用户的价值需求。

大学生创新创业中心

## 第四章 确定商业模式

### 4.1 商业模式概念

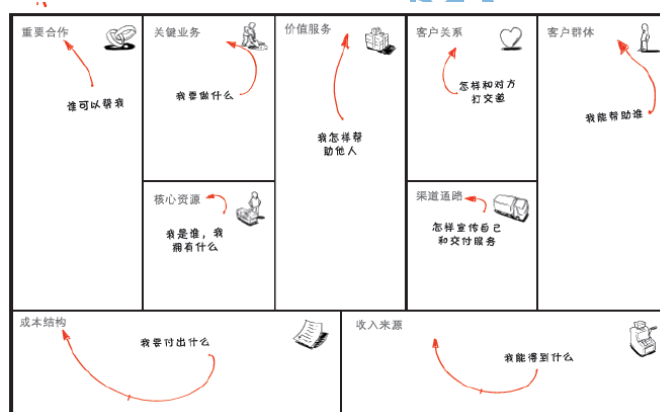
商业模式是指企业进行价值创造的方式，商业模式创新是企业对生产要素进行创新性利用或对要素关系进行重构的过程。

商业模式是一种包含了一系列要素及其关系的概念性工具，用以阐明某个特定实体的商业逻辑。描述了公司所能为客户提供的价值以及公司的内部结构、合作伙伴网络和关系资本（Relationship Capital）等用以实现（创造、推销和交付）这一价值并产生可持续盈利收入的要素。

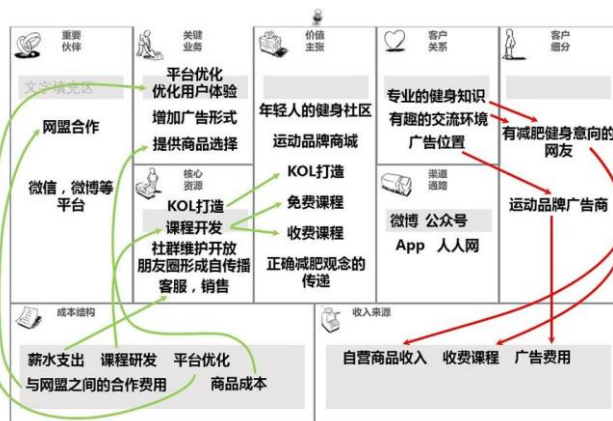
### 4.2 商业模式画布

商业画布是指一种能够帮助创业者催生创意、降低猜测、确保找对了目标用户、合理解决问题的工具。

商业画布不仅能够提供更多灵活多变的计划，而且更容易满足用户的需求。更重要的是，它可以将商业模式中的元素标准化，并强调元素间的相互作用。



商业模式画布



FitTime 睿健时代商业模式画布



常见的商业模式画布九要素：

#### 4.2.1 客户细分

企业服务与客户群体的分类，每个企业和每个机构都会特定地服务某部分或某几部分的客户，客户细分指的是目标用户。

#### 4.2.2 价值主张

企业为客户创造价值的产品或服务，能够为客户带来什么样的好处。

#### 4.2.3 渠道通路

企业服务流程中的客户接触点，通过什么样的渠道和客户产生的联系，是线上还是线下的或者其他渠道等等。

#### 4.2.4 客户关系

企业和客户建立的关系以及如何维系关系，当客户开始接触产品之后，创业者与客户要建立一个关系，不可能是一次性的买卖，希望能够和客户达成长期合作的买卖关系。

#### 4.2.5 收入来源

企业向客户提供价值所获取的收入，就是创业者通过什么样的方式来赚钱。

#### 4.2.6 关键资源

企业为了让商业模式有效运作所需要的核心资源，为了销售产品需要用到哪些资源，或者说创业者手上有哪些资源保证能赚钱，比如资金、技术、人才等等。

#### 4.2.7 关键活动

企业为了让商业模式有效运作所需要执行的关键业务活动，指的是需要做什么才能赚钱。

#### 4.2.8 关键伙伴

企业为了让商业模式有效运作所需要的供应商和合作伙伴，指的就是创业者可以跟谁一起合作才能赚钱。

#### 4.2.9 成本结构

商业模式运作所需要的成本，为了获取利润收益，需要在哪些项目付出相应的成本。

### 4.3 商业模式的核心原则

#### 4.3.1 客户价值最大化原则

一个商业模式能否持续赢利，与该模式能否使客户价值最大化有必然关系。

一个不能满足客户价值的商业模式，即使赢利也一定是暂时的、偶然的，是不具有持续性的。反之，一个能使客户价值最大化的商业模式，即使暂时不赢利，但终究也会走向赢利。所以创业者应当把对客户价值的实现再实现、满足再满足作为企业始终追求的目标。

#### **4.3.2 持续赢利原则**

企业能否持续赢利是创业者判断其商业模式成功与否的唯一外在标准。因此，在设计商业模式时，赢利以及如何赢利也就自然成为重要的原则。当然，这里指的是在阳光下的持续赢利。持续赢利是指既要“赢利”，又要能有发展后劲，具有可持续性，而不是一时的偶然赢利。

#### **4.3.3 资源整合原则**

整合就是要优化资源配置，要有进有退、有取有舍，要获得整体的最优。

在战略思维的层面上，资源整合是系统论的思维方式，是通过组织协调，把企业内部彼此相关但却彼此分离的职能，把企业外部既参与共同的使命又拥有独立经济利益的合作伙伴整合成一个为客户服务的系统，取得  $1+1>2$  的效果。

在战术选择的层面上，资源整合是优化配置的决策，是根据企业的发展战略和市场需求对有关的资源进行重新配置，以凸显企业的核心竞争力，并寻求资源配置与客户需求的最佳结合点，目的是要通过组织制度安排和管理运作协调来增强企业的竞争优势，提高客户服务水平。

#### **4.3.4 创新原则**

成功的商业模式不一定是在技术上的突破，而是对某一个环节的改造，或是对原有模式的重组、创新，甚至是对整个游戏规则的颠覆。商业模式的创新形式贯穿于企业经营的整个过程之中，贯穿于企业资源开发模式、制造方式、营销体系、市场流通等各个环节，换言之，在企业经营的每一个环节上的创新都有可能变成一种成功的商业模式。

#### **4.3.5 融资有效性原则**

融资模式的打造对企业有着特殊的意义，尤其是对中国广大的中小企业来说更是如此。创业生存需要资金，企业发展需要资金，企业快速成长更是需要资金。资金已经成为所有企业发展中绕不开的障碍和很难突破的瓶颈。谁能解决资金问题，谁就赢得了企业发展的先机，也就掌握了市场的主动权。

所以说，商业模式的设计很重要的一环就是要考虑融资模式。甚至可以说，

能够融到资并能用对地方的商业模式就已经是成功一半的商业模式了。

#### 4.3.6 组织管理高效率原则

高效率，是每个企业管理者梦寐以求的境界，也是企业管理模式追求的最高目标。用经济学的眼光衡量，决定一个国家富裕或贫穷的砝码是效率；决定企业是否有赢利能力的也是效率。

按现代管理学理论来看，一个企业要想高效率地运行，首先要解决的是企业的愿景、使命和核心价值观，这是企业生存、成长的动力，也是员工干好的理由。其次是要有一套科学的实用的运营和管理系统，解决的是系统协同、计划、组织和约束问题。最后还要有科学的奖励激励方案，解决的是如何让员工分享企业的成长果实的问题，也就是向心力的问题。只有把这三个主要问题解决好了，企业的管理才能实现高效率。

#### 4.3.7 风险控制原则

设计再好的商业模式，如果抵御风险的能力很差，就会像在沙丘上建立的大厦一样，经不起任何风浪。风险既有系统外的风险，如政策、法律和行业风险，也有系统内的风险，如产品的变化、人员的变更、资金的不继等。

### 4.4 商业模式创新

#### 4.4.1 概念

许多商业模式创新基于技术创新，技术创新为商业模式创新和运行提供了实现的基础和可能。企业基于创新的技术可以创造或者构建创新的商业模式，以进一步发挥技术创新的价值，给企业创造更大的价值空间，带来更多价值回报。例如随着云计算、大数据等技术的发展，基于云计算、大数据形成了丰富多彩的商业模式。

知识资本作为一种隐性资源取代资本、土地与劳动力等，成为现代企业绩效增值的主要来源，知识管理由此也成为企业组织经营管理体系的重要组成部分。

随着互联网技术的迅速发展及广泛应用，一些以互联网为载体平台、以电子商务为经营手段的企业组织获得了超乎常理的发展动能，它们继承了知识经济时代知识型组织发展脉络，但又有了一个新的发展理念与经营格局：一方面，它们仍旧是技术与知识密集型企业，尤其在互联网技术、人工智能技术、大数据开发与管理技术等方面具有核心能力，并依靠这些技术研发建立起核心竞争力；另一方面，它们以客户为导向，专注于利用互联网平台开创全新的商业模式，通过商

业模式创新致力于在细分市场领域获取差异化竞争优势。将技术创新与商业模式创新融合，打造更具持续性影响力的竞争产品，成为当今企业的成功之道。

#### 4.4.2 方法

##### (1) 迭代

很多产品都应用了迭代思维，非常快速的获得市场的验证，并快速改进，从量变到质变，从而获得巨大成功。

在迭代思维中，有两个法则，一是从最小处着眼，微创新，强调的是长久持续而快速地在产品、体验方面进行改进，持续改进过去，就促进了创新，甚至颠覆性的创新。二是天下武功，唯快不破。强调的是产品开发快，发展用户快，这样才可以立足市场，赢得竞争。

迭代不仅仅是一种产品开发模式，更是一种思维方式，无论是互联网创业者，还是传统企业的掌舵人，都需要具备这种思维。迭代思维本质是及时实时把握用户需求，并根据用户需求进行动态的产品调整。

##### (2) 转型

转型（Pivot）是由埃里克·莱斯提出的一个术语，指的是创业公司在验证性学习阶段改变企业发展的方向。创业公司应该建立一套科学的流程，从一个假设开始，测试、测量和迭代任何需要的调整。

比如：YouTube 最初是一个交友网站，如今却在视频领域获得巨大成功。顺应市场变化的适应能力大大提高了创业公司成功的机会。因此，灵活性是评估创业公司潜力应重点关注的指标。

另外，转型和优化最大的不同在于：转型的目标是寻找可行的方案，优化的目标是加速方案的执行。转型实验需要验证商业模式的各个环节，以便找到一个可行的方案。优化实验需要改善商业模式中的各个环节，以便加速执行现行方案。前者的目的是调整方向（也就是所谓的“完成一次转型”），后者的目的是提高效率（或者扩大规模）。看上去好像两者的差别并不明显，但这种差别却会对总体战略规划和具体执行流程产生巨大的影响。



## 第五章 如何实现市场营销

### 5.1 市场营销策略

市场营销策略是指企业根据自身内部条件和外部竞争状况所确定的关于选择和占领目标市场的策略，是制定企业战略性营销计划的重要组成部分，其实质是企业开展市场营销活动的总体设计。企业制定市场营销策略，目的在于充分发挥企业优势，增强竞争能力，更好地适应营销环境变化，以较少的营销投入获取最大的经济效果。

#### 5.1.1 开拓新市场

企业应该意识到市场的重要性，成立专门的市场部，专门进行市场分析和市场调研。

企业应该学会在新市场中寻找更多的潜在客户，很久之前，计算机一般是销售给一些科研机构和学校等，根本不会考虑会进入个人家庭，而随着科技的发展，计算机的普及率越来越高，普通人家中也开始使用计算机，潜在客户变成了实际客户。

#### 5.1.2 多渠道销售模式

企业对产品的销售不应该是单一渠道销售，建议企业采取多渠道对产品进行销售。之前，葡萄酒厂都会把生产的葡萄酒交给经销商去销售，后来发现，这种单一渠道并不能更好的解决产品的销售问题，于是葡萄酒商开始寻找新的销售渠道，也就是后来出现的葡萄酒商直接成立葡萄酒直销店，把葡萄酒直接卖给消费者，还将葡萄酒直接卖给一些饭店、酒店，这就是采取多渠道销售模式。

#### 5.1.3 良好的产品开发战略

企业的产品开发战略需要一定的技术、资金、成本的基础，但是在产品开发时，首先必须透彻的了解市场及顾客的需要，开发满足客户需要的产品。而一种产品开发战略需要一定的创新性，要求企业有一定的创新能力，能够很好地对新事物进行探索，有创新能力的企业才是有发展潜力的企业，新产品开发战略能很好的提高企业的竞争力和适应力，这也需要企业花费较大的成本去寻找新市场，特别是正在成长的新市场对企业来说是更有利的。

#### 5.1.4 营销技巧

企业需要发展，那必然需要好的营销方式，尤其是产品方面，打好产品战，

能让企业在市场竞争中站稳脚跟，提升企业的竞争力，让企业在众多的竞争者中  
立于不败之地。

## 5.2 4P 理论

在市场营销组合观念中，4p 是指：产品（product）、价格（price）、渠道（place）、促销（promotion），4p 理论是营销策略的基础。

### 5.2.1 产品的组合

主要包括产品的实体、服务、品牌、包装。指企业提供给目标市场的货物、服务的集合，包括产品的效用、质量、外观、式样、品牌、包装和规格，还包括服务和保证等因素。

### 5.2.2 价格的组合

主要包括基本价格、折扣价格、付款时间、借贷条件等。指企业出售产品所追求的经济回报。

### 5.2.3 渠道的组合

主要包括分销渠道、储存设施、运输设施、存货控制，代表企业为使其产品进入和达到目标市场所组织、实施的各种活动，包括途径、环节、场所、仓储和运输等。

### 5.2.4 促销组合

促销组合是指企业利用各种信息载体与目标市场进行沟通的传播活动，包括广告、人员推销、营业推广与公共关系等等。

以上 4P（产品、价格、渠道、促销）是市场营销过程中可以控制的因素，也是企业进行市场营销活动的主要手段，对它们的具体运用，形成了企业的市场营销战略。

## 5.3 营销方法

### 5.3.1 情感营销

简言之，情感营销是借助消费者的某种个人情感和需求为产品增加卖点的营销方式，把消费者的个人情感和需求作为产品营销战略的核心。情感营销是从消费者的情感出发，唤起消费者的消费欲望。比如哇哈哈集团推出的“90 后的回忆”定制版 AD 钙奶，让 AD 钙奶重回 90 后群体等，都是通过情感营销去博得消费者眼球。情感营销能让消费者获得心灵上的共鸣，寓情感于营销中，让有情

的营销赢得无情的竞争。



### 5.3.2 病毒营销

病毒营销是利用公众的积极性和人际网络，让营销信息像病毒一样传播和扩散，并能够迅速获得数以万计、百万计的网络流量。且这些信息能像病毒一样侵入人脑，快速复制。

2017年5月7日，百雀羚凭借一组一镜到底的神级广告刷遍朋友圈，一名1931年的老上海的摩登女郎，看似街头漫步，实则是完成一项谋杀任务，美女完成枪杀后表示“我的任务就是与时间作对”，同时引出预热母亲节的主题。

该条广告一经推出被多方转载，不仅制作团队公众号短时间内阅读量实现10万+，一些业内公众号二次转载后，阅读量也纷纷实现10万+。一个叫“4A广告门”的公众号5月8日转载后，除了阅读量10万+以外，获得点赞5.3万余条，置顶留言的点赞达到2.1万。这是病毒营销的典型案列，在获得广泛传播的同时，把百雀羚这个老品牌变得年轻化。



### 5.3.3 关系营销

这是一种以建立发展良好的顾客关系为核心的市场营销方法，同形象营销一

样，适用于第三产业——服务业，如餐饮、旅游、宾馆、娱乐等。最大优势在于与顾客建立了相互信任的关系，可以对顾客进行主动管理。

#### 5.3.4 服务营销

换言之，也就是有形商品的无形营销。具体又可以从加强产品的质量保证，改善售前、售中、售后服务质量等方式着手，采取不同的形式或者手段，以便更好地服务于顾客，从而提高企业的市场竞争能力。

#### 5.3.5 饥饿营销

饥饿营销是指产品提供者有意调低产量，以期达到调控供求关系、制造供不应求“假象”、以维护产品形象并维持商品较高售价和利润率的营销策略。

饥饿营销玩的最成功的莫过于小米，小米因饥饿营销获得了巨大的成功，同时也被消费者所诟病。小米的饥饿营销一方面打响了自己的品牌知名度，另一方面为自己筛选了用户。因为小米的手机抢购都是在线上商城，需要极快的网络和对互联网的了解，那么相对能够抢到小米手机的用户多半也都是年轻的科技迷。



# 卖光了...

很抱歉，第5轮10万台小米手机在35分钟全部售罄。  
我们将按照您付款的顺序陆续为您发货。  
感谢您对小米的支持！



## 第六章 如何对企业进行管理

### 6.1 企业管理概念及分类

企业管理是对企业生产经营活动进行计划、组织、指挥、协调和控制等一系列活动的总称,是社会化大生产的客观要求。企业管理是尽可能利用企业的人力、物力、财力、信息等资源,实现省、快、多、好的目标,取得最大的投入产出效率。

(1) 按照管理对象划分包括:人力资源、项目、资金、技术、市场、信息、设备与工艺、作业与流程、文化制度与机制、经营环境等。

(2) 按照成长过程和流程划分包括:项目调研—项目设计—项目建设—项目投产—项目运营—项目更新—项目二次运营—三次更新等周而复始的多个循环。

(3) 按照职能或者业务功能划分包括:计划管理、生产管理、采购管理、销售管理、质量管理、仓库管理、财务管理、项目管理、人力资源管理、统计管理、信息管理等。

(4) 按照层次上下划分为:经营层面、业务层面、决策层面、执行层面、职工层面等。

(5) 按照资源要素划分为:人力资源、物料资源、技术资源、资金、市场与客户、政策与政府资源等。

### 6.2 企业管理的影响因素

#### 6.2.1 企业环境

企业要生存和发展,就必须不断地适应环境的变化、满足环境对组织提出的各种要求。因此,环境是决定管理者采取何种类型组织架构的一个关键因素。

外部环境指企业所处的行业特征、市场特点、经济形势、政府关系及自然环境等。环境因素可以从两个方面影响组织架构的设计,即环境的复杂性和环境的稳定性。外部环境对组织的职能结构、层次结构、部门结构以及职权结构都会产生影响。

#### 6.2.2 企业规模

企业规模是影响企业组织设计的重要因素。企业的规模不同,其内部结构也存在明显的差异。随着企业规模的不断扩大,企业活动的内容日趋复杂,人数逐



渐增多，专业分工不断细化，部门和职务的数量逐渐增加。这些都会直接导致组织架构复杂性的增加。

企业规模越大，需要协调与决策的事物将会不断增加，管理幅度就会越大。但是，管理者的时间和精力是有限的。这一矛盾将促使企业增加管理层级并进行更多的分权。因此，企业规模的扩大将会使组织的层级结构、部门结构与职能结构都会发生相应的变化。

### **6.2.3 业务特点**

如果企业业务种类众多，就要求组织有相应的资源和管理手段与之对应，来满足业务的需要，因此部门或岗位设置越多，所需要的人员就更多，组织相对就复杂一些。一般情况下，业务种类越多，组织内部部门或岗位设置就越多。

企业的各个业务联系越紧密，组织机构设计越需要考虑部门及部门内部的业务之间的相互作用，越不能采用分散的组织机构，这种情况下采用直线职能制或矩阵式组织机构更合适。一般而言，业务相关程度越大，越要进行综合管理。

### **6.2.4 技术水平**

组织的活动需要利用一定的技术和反映一定技术水平的特殊手段来进行。技术以及技术设备的水平，不仅影响组织活动的效果和效率，还会作用于组织活动的内容划分、职务设置等方面。

有些企业技术力量较强，以技术创新和发展作为企业发展的根本，这时候组织机构关键是考虑技术发展问题，组织设计也以技术及其发展创新为主。

在传统企业中，各个企业的技术都差不多，企业的主要利润点不在技术上，那么技术就不会过多地影响企业组织机构的设置，组织机构的设置更多地考虑诸如渠道管理、成本降低等因素，并以这些因素作为组织机构设计的主线。

### **6.2.5 人力资源**

人力资源是组织架构顺利实施的基础。在组织架构设计中，对人员素质的影响考虑不够会产生较严重的问题。员工素质包括价值观、智力、理解能力、自控能力和工作能力。当员工素质提高时，其本身的工作能力和需求就会发生变化。对于高素质的员工，管理制度应有较大的灵活性。例如弹性的工作时间、灵活的工作场所(例如家庭办公)、较多的决策参与权以及有吸引力的薪资福利计划等。

人力资源状况还会对企业的职权结构产生影响，企业管理人员管理水平高，管理知识全面，经验丰富，有良好的职业道德，管理权力可较多地下放。

### 6.2.6 信息化建设

信息技术使企业的业务流程发生根本性的变化,改革了企业经营所需的资源结构和人们之间劳动组合的关系,信息资源的重要性大大提升。组织架构的设计应该从原来庞大、复杂、刚性的状态中解脱出来,这样的组织更有利于信息的流动并趋于简化。

大学生创新创业中心

## 第七章 财务分析

### 7.1 财务分析概念

财务分析是以会计核算和报表资料及其他相关资料为依据,采用一系列专门的分析技术和方法,对企业等经济组织过去和现在有关筹资活动、投资活动、经营活动、分配活动的盈利能力、营运能力、偿债能力和增长能力状况等进行分析与评价的经济管理活动。

### 7.2 财务分析方法

#### 7.2.1 对比分析法

财务比较分析法亦称“对比分析法”。将相同的财务指标的本期实际数与本期计划数或基期实际数等进行对比,找出差异,对指标完成情况作出一般评价的分析方法。是财务分析中常用的技术方法之一。

#### 7.2.2 比率分析法

通过财务报表的有关指标的比率计算,分析企业财务状况和经营成果,了解企业发展前景的分析方法。以同一期财务报表上若干重要项目的相关数据相互比较,求出比率,用以分析和评价公司的经营活动以及公司历史状况的一种方法,是财务分析最基本的工具。

### 7.3 重要指标

#### 7.3.1 变现能力比率

变现能力是企业产生现金的能力,取决于可以在近期转变为现金的流动资产的多少。主要指标有:流动比率和速动比率。

##### (1) 流动比率

流动比率=流动资产÷流动负债

流动比率可以反映短期偿债能力。一般认为流动比率越高,企业偿还短期债务的能力越强;反之,则越差。企业能否偿还短期债务,还要看短期债务的多少,以及有多少可变现偿债的流动资产。一般情况下,影响流动比率的主要因素有营业周期、流动资产中的应收账款和存货的周转速度。一般认为生产企业合理的最低流动比率为2。

##### (2) 速动比率

速动比率=(流动资产-存货)÷流动负债

流动资产扣除存货后的差额称为速动资产。之所以要扣除存货，其主要原因是：①存货的变现速度最慢；②部分存货已损失报废但尚未处理；③部分存货已抵押给某债权人；④存货估价还存在成本与合理市价相差悬殊的问题。通常认为正常的速动比率为1。

以上是一般看法，行业不同，速动比率会有很大差别，没有统一标准的速动比率。影响速动比率可信性的重要因素是应收账款的变现能力。

### (3) 影响变现能力的其他因素

增加变现能力的因素：可动用的银行贷款指标、准备很快变现的长期资产、偿债能力的声誉。

减弱变现能力的因素：未作记录的或有负债。

### 7.3.2 资产管理比率

资产管理比率是用来衡量公司在资产管理方面效率的财务比率。包括营业周期、存货周转率、应收账款周转率、流动资产周转率和总资产周转率。

#### (1) 存货周转率

衡量和评价企业购入存货、投入生产、销售收回各环节管理状况的综合性指标。销货成本被平均存货所除而得到的比率，或叫存货的周转次数，用时间表示的存货周转率就是存货周转天数。其计算公式如下：

$$\begin{aligned}\text{存货周转天数} &= \frac{360}{\text{存货周转次数}} \\ \text{存货周转次数} &= \frac{\text{销货成本}}{\text{平均存货余额}}\end{aligned}$$

存货周转率指标的好坏反映企业存货管理水平的高低，影响到企业的短期偿债能力，是整个企业管理的一项重要内容。一般来讲，存货周转速度越快，存货的占用水平越低，流动性越强，存货转换为现金或应收账款的速度越快。因此，提高存货周转率可以提高企业的变现能力。

#### (2) 应收账款周转率

应收账款周转率是指年度内应收账款转为现金的平均次数，说明应收账款流动的速度。用时间表示的周转速度是应收账款周转天数，也叫平均应收账款回收期或平均收现期，表示企业从取得应收账款的权利到收回款项转换为现金所需要

的时间。其计算公式如下：

$$\text{应收账款周转率（次）} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均应收账款}}$$
$$\text{应收账款天数} = \frac{360}{\text{应收账款周转率}}$$

一般来说，应收账款周转率越高，平均收账期越短，说明应收账款的收回越快，资产利用效率越高；否则，企业的营运资金会过多地呆滞在应收账款上，影响正常的资金周转。

### （3）流动资产周转率

流动资产周转率是销售收入与全部流动资产的平均余额的比值。其计算公式为：

$$\text{流动资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均流动资产余额}}$$

流动资产周转率反映流动资产的周转速度。周转速度快，会相对节约流动资产，等于相对扩大资产投入，增强企业盈利能力；而延缓周转速度，需要补充流动资产参加周转，形成资金浪费，降低企业盈利能力。

### （4）总资产周转率

总资产周转率是资产平均总额与销售收入的比值。其计算公式为：

$$\text{总资产周转率} = \frac{\text{销售收入}}{\text{平均资产总额}}$$

总资产周转率是衡量资产投资规模与销售水平之间配比情况的指标，运用总资产周转率分析评价资产使用效率，要结合销售利润一起分析。总资产周转率越高，说明企业销售能力越强，资产投资的效益越好。

#### 7.3.3 负债比率（资产负债率）

资产负债率是企业负债总额占企业资产总额的百分比。这个指标反映了在企业的全部资产中由债权人提供的资产所占比重的大小，反映了债权人向企业提供信贷资金的风险程度，也反映了企业举债经营的能力。

用公式表示为：资产负债率=（负债总额÷资产总额）×100%。

资产负债率是衡量企业负债水平及风险程度的重要标志。包含以下几层含义：



- (1) 资产负债率能够揭示出企业的全部资金来源中有多少是由债权人提供。
- (2) 从债权人的角度看，资产负债率越低越好。
- (3) 对投资人或股东来说，负债比率较高可能带来一定的好处。（财务杠杆、利息税前扣除、以较少的资本（或股本）投入获得企业的控制权）。
- (4) 从经营者的角度看，最关心的是在充分利用借入资金给企业带来好处的同时，尽可能降低财务风险。
- (5) 企业的负债比率应在不发生偿债危机的情况下，尽可能提高。
- (6) 一般认为，资产负债率的适宜水平是 40%-60%。

由此可见，在企业管理中，资产负债率的高低也不是一成不变的，不仅要看看从什么角度分析，债权人、投资者（或股东）、经营者的看待角度各不相同；还要看国际国内经济大环境是顶峰回落期还是见底回升期；同时还要看管理层是激进者、中庸者还是保守者，所以多年来也没有统一的标准，但是对企业来说：一般认为，资产负债率的适宜水平是 40%-60%。

## 7.4 三大报表介绍

### 7.4.1 资产负债表

资产负债表也称财务状况表、静态报表，表示企业在一定日期（通常为各会计期末）的财务状况（即资产、负债和所有者权益的状况）的主要会计报表。

资产负债表利用会计平衡原则，将合乎会计原则的资产、负债、股东权益等交易科目分为“资产”和“负债及股东权益”两大区块，在经过分录、转账、分类账、试算、调整等等会计程序后，以特定日期的静态企业情况为基准，浓缩成一张报表。其报表功用除了企业内部除错、经营方向、防止弊端外，也可让所有阅读者于最短时间了解企业经营状况。

# 资 产 负 债 表

编制单位：

年 月 份

单位：万元

资 产	行次	年初数	期末数	负债及所有者权益	行次	年初数	期末数
流动资产：				流动负债：			
货币资金	1			短期借款	46		
交易性金融资产	2			应付票据	47		
应收票据	3			应付帐款	48		
应收股利	4			预收帐款	49		
应收利息	5			其他应付款	50		
应收帐款	6			应付工资	51		
其他应收款	7			应付福利费	52		
预付账款	8			未交税金	53		
存 货	9			未付利润	54		
一年内到期的非流动资产	10			其他未交款	55		
其他流动资金	11			预提费用	56		
流动资产合计	12						
非流动资产：				一年内到期的长期负债	57		
可供出售金融资产	14			其他流动负债	58		
持有出售金融资产	15						
持有至到期投资	16						
投资性房地产							
	20			流动负债合计	65		
长期投资：				长期负债：			
长期投资	21			长期借款	66		
固定资产				应付债券	67		
固定资产原价	24			长期应付款	68		
减：累计折旧	25			其他长期负债	69		
固定资产净值	26			其中：住房周转金	70		
固定资产清理	27						
在建工程	28						
待处理固定资产净损失	29			长期负债合计	76		
				递延税项：			
固定资产合计	35			递延税款贷项	77		
无形资产及递延资产：							
无形资产	36			负债合计	80		
递延资产	37			所有者权益：			
				实收资本	81		
无形资产及递延资产合计	40			资本公积	82		
其他长期资产：				盈余公积	83		
其他长期资产	41			其中：公益金	84		
递延税项：				未分配利润	85		
递延税款借项	42						
				所有者权益合计	88		
资产总计	45			负债及所有者权益总计			

### 7.4.2 现金流量表

现金流量表是财务报表的三个基本报表之一，也叫账务状况变动表，所表达的是在一个固定期间（通常是每月或每季）内，企业的现金（包含现金等价物）的增减变动情形。

现金流量表是为会计报表使用者提供企业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。

### 7.4.3 利润表

利润表是反映企业在一定会计期间经营成果的报表。由于其反映的是某一期间的情况，又被称为动态报表。利润表也称为损益表、收益表。

当前国际上常用的利润表格式有单步式和多步式两种。单步式是将当期收入总额相加，然后将所有费用总额相加，一次计算出当期收益的方式，其特点是所提供的信息都是原始数据，便于理解；多步式是将各种利润分多步计算求得净利润的方式，便于使用人对企业经营情况和盈利能力进行比较和分析。

大学生创新创业大赛

# 现金流量表

编制单位：

年度

单位：元

流动资金来源和运用	行次	金额	流动资金各项目的变动	行次	金额
流动资金来源：			流动资产本年增加数：		
本年利润	1		现金	41	
加：不减少流动资金的费用和损失：	2		银行存款	42	
(1) 固定资产折旧	3		其他货币资金	43	
(2) 无形资产、递延资产摊销	4		短期投资	44	
(3) 固定资产盘亏(减盘盈)	5		应收票据	45	
(4) 清理固定资产损失(减收益)	6		应收帐款净额	46	
(5) 其他不减少流动资金的费用和损失	7		预付帐款	47	
小  计	12	0.00	其他应收款	48	
其他来源：			存货	49	
(1) 固定资产清理收入(减清理费用)	13		待摊费用	50	
(2) 增加长期负债	14		一年内到期的长期债券投资	51	
(3) 收回长期投资	15		待处理流动资产净损失	52	
(4) 对外投资转出固定资产	16		其他流动资产	53	
(5) 对外投资转出无形资产	17		<b>流动资产增加净额</b>	<b>54</b>	<b>0.00</b>
(6) 资本净增加额达式	19				
小  计	22	0.00			
<b>流动资金来源合计</b>	<b>23</b>	<b>0.00</b>			
流动资金运用			流动负债本年增加数		
利润分配：			短期借款	55	
(1) 应交所得税	24		应付票据	56	
(2) 提取盈余公积	25		应付帐款	57	
(3) 应付利润	26		预收帐款	58	
(4) 应交特种基金	27		其他应收款	59	
(5) 调减上年利润			应付工资	60	
			应付福利款	61	
小  计	32	0.00	未交税金	62	
其他运用：			未付利润	63	
(1) 固定资产和在建工程净增加额	33		其他未交款	64	
(2) 增加无形资产、递延资产及其他资产	34		预提费用	65	
(3) 偿还长期负债	35		待扣税金	66	
(4) 偿还长期投资	36		一年内到期的长期负债	67	
小  计	38	0.00	其他流动负债	68	
<b>流动资金运用合计</b>	<b>39</b>	<b>0.00</b>	<b>流动负债增加净额</b>	<b>69</b>	<b>0.00</b>
<b>流动资金增加净额</b>	<b>40</b>	<b>0.00</b>	<b>流动资金增加净额</b>	<b>70</b>	<b>0.00</b>

# 利 润 表

编制单位：

20年月日

单位：元

项 目	行次	上年累计数	本年累计数
<b>一、主营业务收入</b>	1		
其中：产品销售收入	2		
减：主营业务成本	3		
主营业务税金及附加	4		
<b>二、主营业务利润</b>	5		
加：其他业务收入	6		
减：其他业务成本	7		
减：营业费用	8		
管理费用	9		
其中：业务招待费	10		
研究与开发费	11		
财务费用	12		
其中：利息支出	13		
利息收入	14		
汇兑净损失（净收益以“-”填列）	15		
<b>三、营业利润（亏损以“-”号填列）</b>	16		
加：投资收益（亏损以“-”号填列）	17		
其中：对联营和合营企业的投资收益	18		
补贴收入	19		
营业外收入	20		
减：营业外支出	21		
其中：非流动资产处置损失	22		
<b>四、利润总额（亏损总额以“-”号填列）</b>	23		
减：所得税	24		
*少数股东损益	25		
加：*未确认的投资损失（以“+”号填列）	26		
<b>五、净利润（净亏损以“-”号填列）</b>	27		
补充资料：项目	行次		
1、出售、处置部门或投资单位所得收益	28		
2、自然灾害发生的损失	29		
3、会计政策变更增加（或减少）利润总额	30		
4、会计估计变更增加（或减少）利润总额	31		
5、债务损失	32		
6、其他	33		



## 第八章 创业参考的分析工具

### 8.1 PEST 分析法

PEST 分析是指宏观环境的分析，宏观环境又称一般环境，是指一切影响行业和企业宏观因素的总和。对宏观环境因素作分析，不同行业和企业根据自身特点和经营需要，分析的具体内容会有差异，但一般都应对政治（Political）、经济（Economic）、社会（Social）和技术（Technological）这四大类影响企业的主要外部环境因素进行分析。简单而言，称之为 PEST 分析法。

#### 8.1.1 政治环境

政治环境包括一个国家的社会制度，执政党的性质，政府的方针、政策、法令等。不同的国家有着不同的社会性质，不同的社会制度对组织活动有着不同的限制和要求。即使社会制度不变的同一国家，在不同时期，由于执政党的不同，其政府的方针特点、政策倾向对组织活动的态度和影响也是不断变化的。

#### 8.1.2 经济环境

经济环境主要包括宏观和微观两个方面的内容。宏观经济环境主要指一个国家的人口数量及其增长趋势，国民收入、国民生产总值及其变化情况以及通过这些指标能够反映的国民经济发展水平和发展速度。微观经济环境主要指企业所在地区或所服务地区的消费者的收入水平、消费偏好、储蓄情况、就业程度等因素。这些因素直接决定着企业目前及未来的市场大小。

#### 8.1.3 社会环境

社会文化环境包括一个国家或地区的居民教育程度和文化水平、宗教信仰、风俗习惯、审美观点、价值观念等。文化水平会影响居民的需求层次；宗教信仰和风俗习惯会禁止或抵制某些活动的进行；价值观念会影响居民对组织目标、组织活动以及组织存在本身的认可与否；审美观点则会影响人们对组织活动内容、活动方式以及活动成果的态度。

#### 8.1.4 技术环境

技术环境除了要考察与企业所处领域的活动直接相关的技术手段的发展变化外，还应及时了解：

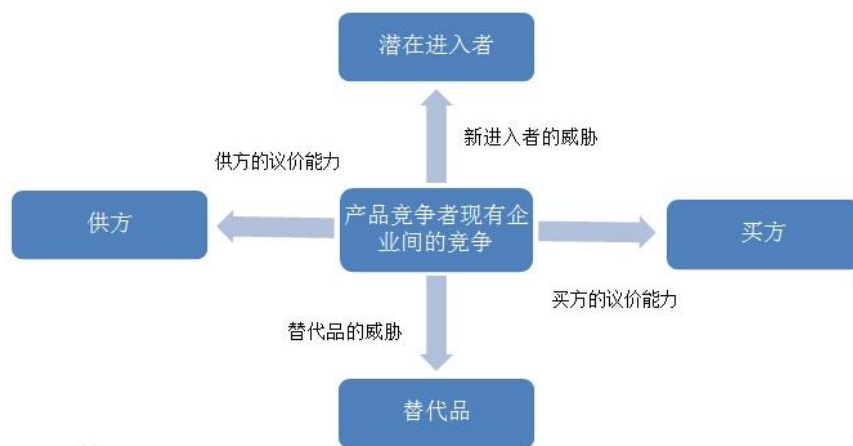
- （1）国家对科技开发的投资和支持重点；
- （2）该领域技术发展动态和研究开发费用总额；

(3) 技术转移和技术商品化速度;

(4) 专利及其保护情况等。

## 8.2 波特五力分析模型

波特五力模型是哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael Porter）于 20 世纪 80 年代初提出，他认为行业中存在着决定竞争规模和程度的五种力量，这五种力量综合起来影响着产业的吸引力以及现有企业的竞争战略决策。五种力量分别为同行业内现有竞争者的竞争能力、潜在竞争者进入的能力、替代品的替代能力、供应商的讨价还价能力与购买者的议价能力。



### 8.2.1 同业竞争者的竞争程度

大部分行业中的企业，相互之间的利益都是紧密联系在一起，作为各企业整体战略中的竞争战略，其目标都在于使得自己的企业获得相对于竞争对手的优势，所以，在实施中就必然会产生冲突与对抗现象，这些冲突与对抗就构成了现有企业之间的竞争。现有企业之间的竞争常常表现在价格、广告、产品介绍、售后服务等方面，其竞争强度与许多因素有关。

### 8.2.2 新进入者的威胁

新进入者在给行业带来新生产能力、新资源的同时，也希望在已被现有企业瓜分完毕的市场中赢得一席之地，这就有可能会与现有企业发生原材料与市场份额的竞争，最终导致行业中现有企业盈利水平降低，严重的话还有可能危及这些企业的生存。新进入者威胁的严重程度取决于两方面的因素，这就是进入新领域的障碍大小与预期现有企业对于进入者的反应情况。

### 8.2.3 替代品的威胁

两个处于不同行业中的企业，可能会由于所生产的产品是互为替代品（两产

品的功能相似），从而在它们之间产生相互竞争行为，这种源自于替代品的竞争会以各种形式影响行业中现有企业的竞争战略。

#### 8.2.4 供应商的议价能力

供方主要通过提高投入要素价格与降低单位价值质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力与产品竞争力。供方力量的强弱主要取决于他们所提供给买主的是什么投入要素，当供方所提供的投入要素其价值构成了买主产品总成本的较大比例、对买主产品生产非常重要、或者严重影响买主产品的质量时，供方对于买主的潜在讨价还价力量就大大增强。

#### 8.2.5 购买者的议价能力

购买者主要通过其压价与要求提供较高的产品或服务质量的能力，来影响行业中现有企业的盈利能力。

关于五力分析模型的实践运用一直存在许多争论。较为一致的看法是：该模型更多是一种理论思考工具，而非可以实际操作的战略工具。该模型的理论是建立在以下三个假定基础之上的：

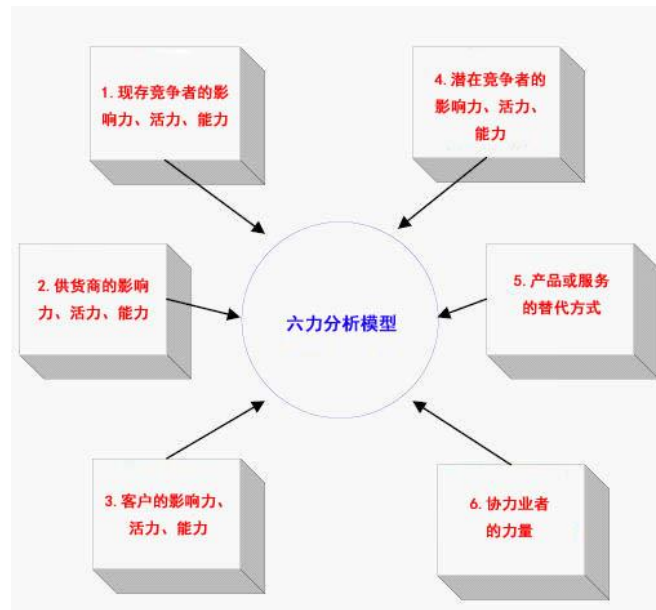
- (1) 制定战略者需要了解整个行业的信息，显然现实中是难于做到的。
- (2) 同行业之间只有竞争关系，没有合作关系。但现实中企业之间存在多种合作关系，不一定是你死我活的竞争关系。
- (3) 行业的规模是固定的，因此，只有通过夺取对手的份额来占有更大的资源和市场。但现实中企业之间往往不是通过吃掉对手而是与对手共同做大行业的蛋糕来获取更大的资源和市场。同时，市场可以通过不断的开发和创新来增大容量。

### 8.3 六力分析模型

六力分析的概念是英特尔前总裁安迪·格鲁夫（Andrew S. Grove），以波特的五力分析架构为出发点，重新探讨并定义产业竞争的六种影响力。

- (1) 现存竞争者的影响力、活力、能力；
- (2) 供货商的影响力、活力、能力；
- (3) 客户的影响力、活力、能力；
- (4) 潜在竞争者的影响力、活力、能力；
- (5) 产品或服务的替代方式；
- (6) 协力业者（协力业者系指与自身企业具有相互支持与互补关系的其它

企业) 的力量。



### 8.4 SWOT 分析法

所谓 SWOT 分析，即基于内外部竞争环境和竞争条件下的态势分析，就是将与研究对象密切相关的各种主要内部优势、劣势和外部的机会和威胁等，通过调查列举出来，并依照矩阵形式排列，然后用系统分析的思想，把各种因素相互匹配起来加以分析，从中得出一系列相应的结论，而结论通常带有一定的决策性。

运用这种方法，可以对研究对象所处的情景进行全面、系统、准确的研究，从而根据研究结果制定相应的发展战略、计划以及对策等。

S (strengths) 是优势、W (weaknesses) 是劣势、O (opportunities) 是机会、T (threats) 是威胁。按照企业竞争战略的完整概念，战略应是一个企业“能够做的”（即组织的强项和弱项）和“可能做的”（即环境的机会和威胁）之间的有机组合。

	Strengths	Weaknesses
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Opportunities	Opportunity-Strength strategies <i>Use strengths to take advantage of opportunities</i>	Opportunity-Weakness strategies <i>Overcome weaknesses by taking advantage of opportunities</i>
	1. 2.	1. 2.
Threats	Threat-Strength strategies <i>Use strengths to avoid threats</i>	Threat-Weakness Strategies <i>Minimize weaknesses and avoid threats</i>
	1. 2.	1. 2.

## 8.5 TRIZ 理论

TRIZ 翻译为“发明问题解决理论”，是阿奇舒勒（G. S. Altshuller）在 1946 年创立的，Altshuller 发现任何领域的产品改进、技术变革、创新均和生物系统一样，存在产生、生长、成熟、衰老、灭亡，是有规律可循的。人们如果掌握了这些规律，就能能动地进行产品设计并能预测产品的未来趋势。

以后数十年中，Altshuller 穷其毕生的精力致力于 TRIZ 理论的研究和完善。在其领导下，前苏联的研究机构、大学、企业组成了 TRIZ 的研究团体，分析了世界近 250 万份高水平的发明专利，总结出各种技术发展进化遵循的规律模式，以及解决各种技术矛盾和物理矛盾的创新原理和法则，建立一个由解决技术，实现创新开发的各种方法、算法组成的综合理论体系，并综合多学科领域的原理和法则，建立起 TRIZ 理论体系。

## 8.6 贝恩利润池分析工具

Orit Gadiesh 和 James L. Gilbert 的利润池理论是一项帮助公司经理们聚焦利润增长而非营业收入增长的战略模型。藏于其后的管理思想是，制订公司战略时，很多管理者只关注营业收入的增长，想当然地认为利润会随之而来。但是这种制订战略的方法是极其危险的，今天深深的收入池完全有可能变为明日的枯池。为了制订出带来高利润的战略，管理者必须越过收入视角，深入了解本行业利润池的真正形态。

尽管概念简单明了，但利润池的结构通常却错综复杂。价值链上某些细分市场的“池水”会比另一些细分市场深，就是在各个细分市场内部“池水”也深浅不一。各个细分市场的利润率有可能因客户群体、产品种类、区域市场或分销渠道的不同而大相径庭。此外，一个行业的利润聚集模式通常与收入聚集模式也迥然有别。





河北工业大学  
HEBEI UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

勇敢的年轻人啊  
快去创造属于自己的奇迹