



Practicing Future Behavior

The strongest and most effective way to learn business is from experience, besides life itself, is to use a well-designed imitation of reality.

Business Simulation

The best way to learn business.

创业之星

大学生创业模拟实验室 教师授课手册

This handout is use for brochure of teacher and guideline for course

本资料用于教师手册及使用指南

前言

联合国教科文组织在 1999 年发表的《21 世纪的高等教育：展望与行动世界宣言》中提出：“必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标”。发达国家尤其是美国，在创业教育的实践中已积累了丰富的经验，源源不断地培养出大批具备创新和创业能力的人才。

中国在这几年也越来越重视创业教育。党的十七大报告明确提出，要实施扩大就业的发展战略，促进以创业带动就业，把鼓励创业、支持创业摆到就业工作更加突出的位置。同时，教育部在 2002 年在全国选取了九所院校开展创业教育试点，并不断总结经验，逐步在全国所有高校推广大学生创业教育。全国各地政府有关部门也以多种形式开展创业教育，大力倡导创业精神，培养创业能力。

创业教育是对教育改革提出的更高要求，是破解素质教育难题的钥匙。创业教育体现了素质教育的内涵，突出了教育创新和对实际能力的培养。提升高校创业教育质量，使学生“具备创业意识，创造就业机会”，已成为当代大学教育的重要组成部分。

如何才能使大学生更好的了解创业、学习创业、开展创业？仅仅凭借课堂上所学的知识显然不够。创业是一种实践，只有在实践中才能更好地体验创业的过程，感受创业的艰辛，防范创业的风险，提升创业的技能。

《创业之星—大学生创业模拟实验室》就是在这种大环境背景下推出的一套全面创业模拟实践的解决方案。《创业之星》就国内第一套全面模拟创业全过程的实践训练平台，系统运用先进的计算机软件与网络技术，结合严密和精心设计的商业模拟管理模型及企业决策博弈理论，通过三维仿真场景全面模拟真实企业的创业运营管理过

程。参加训练的大学生在虚拟商业社会中完成企业从注册、创建、运营、管理等所有创业过程。通过这种实训课程，可以有效的将所学知识转化为实际动手的能力，提升学生的综合素质，增强学生的就业与创业能力。

《创业之星—大学生创业模拟实验室》适合于所有大中专学生作为创业教育的配套实践课程使用。本系统是集理论、实践为一体的教学模式，提高和增强了学生的创业基本素质与创业能力，为有志于创业的学生毕业后步入创业的行列提供实践训练平台。本实践课程是建立在素质教育和创新教育的基础上，既是一种教育思想，也是一种全新的教育模式，是把素质教育引向深入的一项有效措施，拓宽了毕业生的就业渠道，形成创新人才的培养模式。

《创业之星》作为国内第一款全三维仿真模拟创业实训平台，产品仍在不断发展完善之中。我们真诚的希望大家在应用中能将您的意见和想法及时反馈给我们，以帮助我们不断丰富与完善产品功能，更好的帮助院校开展大学生创业实践活动与创业教育课程。

您可以通过以下方式与我们联系：

产品咨询：0571—56778838

技术支持：0571—56887736，56887737，56887738，56887739

网址：<http://www.monilab.com>

目 录

序言 创新与创业教育	1
第一章 创业教育提出的背景	2
第二章 国际高等教育发展的趋势	4
第三章 大学生就业形势日趋严峻	5
第四章 创业教育在中国的发展	7
第一部分 如何开展创业	10
第一章 创业商机的识别与把握	11
第二章 创业团队的组建与分工	17
第二部分 《创业之星》简介	22
第一章 《创业之星》平台概述	23
第一节 《创业之星》平台简介	23
第二节 《创业之星》主要功能	24
第三节 《创业之星》技术架构	27
第二章 《创业之星》授课准备	37
第一节 教师与学生的课前准备	37
第二节 熟悉商业环境与数据规则	39
第三节 熟悉基本企业管理知识	43
第四节 组建创业企业团队	44
第三章 《创业之星》教学大纲	50
第一节 教学内容大纲	50
第二节 教学时间安排	52
第三部分 《创业之星》第一阶段：创业计划	55
本章要点	56
第一章 相关知识点	57
第一节 创业计划书撰写准备	57
第二节 创业计划书的内容	61
第三节 创业计划书的撰写要点	68
第二章 《创业之星》创业计划撰写实训	70
第一节 实训教学大纲	70
第二节 实训内容步骤	73
第三章 《创业之星》创业计划授课指导	79
第一节 教师的课前准备	79
第二节 学生的课前准备	80
第三节 实验室建设布局	81

第四节 课程训练时间安排	82
本章小结	84
思考题	85
第四部分 《创业之星》第二阶段：创业准备	86
本章要点	87
第一章 企业登记注册的相关知识	88
第一节 企业形式选择	88
第二节 确定企业名称	100
第三节 设计企业标志	101
第四节 企业名称登记	102
第五节 企业登记注册	105
第二章 《创业之星》创业准备模拟实训	114
第一节 实训教学大纲	114
第二节 实训内容步骤	118
本章小结	174
思考题	175
第五部分 《创业之星》第三阶段：创业管理	176
本章要点	177
第一章 企业管理相关知识	178
第一节 初创企业组织管理	178
第二节 企业的组织架构	181
第三节 企业主要部门及职责	189
第四节 企业的基本运作过程	193
第二章 初创企业战略规划	196
第三章 初创企业市场营销	206
第四章 初创企业财务管理	227
第一节 财务管理的目标	227
第二节 财务管理的内容	230
第三节 认识三大财务报表	235
第四节 财务分析方法	247
第五节 财务预算管理	256
第六节 基本的税务知识	261
第五章 初创企业生产管理	266
第一节 物料需求计划	266
第二节 能力需求计划	268
第三节 主生产计划	272
第四节 产品生命周期管理	274
第六章 初创企业人力资源管理	277
第七章 《创业之星》创业管理模拟实训	284

第一节 实训教学大纲.....	284
第二节 课程预备知识.....	286
第三节 实训条件与要求.....	292
第四节 实训内容大纲.....	295
第五节 实训内容步骤.....	298
第五章 《创业之星》创业管理模拟实训授课指导	324
第一节 模拟运营实战决策流程.....	324
第二节 召开公司成立经营会议.....	325
第三节 实战运营指导与点评分析	330
本章小结.....	375
思考题.....	376
附录一 主要岗位职责说明书.....	377
一、总经理.....	377
二、人力资源经理.....	379
三、研发经理.....	382
四、营销经理.....	383
五、生产经理.....	384
六、财务经理.....	385

序言 创新与创业教育

第一章 创业教育提出的背景

随着宏观形势的变化，一直以就业教育为主的中国高等教育，开始认识到创业教育的重要性，国内各级教育部门开始探索创业教育与创业的相关性，有些高等院校开始鼓励学生自主创业。

关于大学生创业教育问题，早在 1999 年全国教育工作会议中，江泽民同志就强调指出：“要帮助受教育者培养创业意识和创业能力。通过教育部门的努力，培养出越来越多的不同行业的创业者，就可以为社会创造更多的就业机会，对维护社会稳定和繁荣各项事业就会发挥重大的作用。”李岚清同志在这次会议的报告中提出：“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。”

培养大学生创新创业能力是缓解不断扩大的社会就业压力的需要。

进入 21 世纪的第一年，我国普通高校毕业生只有 107 万，2003 年我国普通高校毕业生就已突破 200 万大关，达 212 万人，2005 年又突破 300 万大关，达到 338 万，2006 年更是再创历史新高，达到了 413 万人。国家教育部学生司司长林蕙青早在 2004 年就指出，虽然毕业生数量增幅较大，但社会整体就业岗位没有明显大增加的趋势。在毕业生数量年年大幅度增长的同时，离校毕业生待业的现象开始出现，数量逐年上升。国家教育部的有关统计显示，2001~2005 年全国高校毕业生平均就业率始终只有 70%左右，仅大学本科毕业生的待业人数 2001 年是 34 万，2002 年是 37 万，2003 年是 52 万，2004 年是 69 万，2005 年达到了 79 万。

面对日趋严峻的就业形势，在大学生中开展创业教育，树立大学生正确的职业理想和择业观念，开发创造性思维，提高综合素质和创业能力，对于大学生参与社会竞争，具有很强的现实意义。高校毕业生大多在 20~25 岁之间，这个年龄的人具有强烈的求知欲和好奇心，他们要求独立地、有主见地处理自己的事情，依赖父母的心理逐渐消失，社会责任感和道德感明显增强，同时又处在人生的重大转折和突变时期，有很大的可塑性，是开发潜力、发展创造力的最佳时期。

培养大学生创新创业能力是适应社会主义市场经济发展的需要。

随着市场经济的发展，城乡产业结构将依据市场的不断变化进行相应调整，从而带来劳动力的转移和职业岗位的转换，而且还应该具备新技术、新工艺的实施以及新产品的开发和创造能力，也就是要求未来的劳动者不仅要具备从业能力，还必须具备创新创业能力。因此，不断加强大学生创新创业能力的培养正是适应了社会主义市场经济对人才培养方面的诸多要求，同时也能促进高等教育自身的改革与发展。

培养大学生创新创业能力是推动创新型国家建设的需要。

创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力。一个拥有创新能力和大量高素质人力资源的国家，将具备发展知识经济的巨大潜力；一个缺少雄厚科学储备和创新能力的国家将失去知识经济带来的机遇。21 世纪的竞争是经济和综合国力的竞争，实际是科技和教育的竞争，归根到底是高素质人才的竞争。高校是人才培养的摇篮，培养和造就基础宽厚、富有创新精神、能够应付未来社会中国大学生就业发展和挑战的人才，是各类高校在教育创新中担负的首要任务。大力培养大学生创新创业能力是建立高校创新体系的关键性环节和基础性内容，能有效地支持和推动国家创新体系的建立，对建设创新型国家也会起到积极的作用。

第二章 国际高等教育发展的趋势

创业教育已经在世界范围内引起了广泛重视。

1998 年 10 月，联合国教科文组织在巴黎召开该组织成立 50 年来首次世界高等教育会议，发表了《21 世纪的高等教育：展望与行动世界宣言》和《高等教育改革和发展的优先行动框架》。两个文件都强调，必须把培养学生的创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标。《宣言》说，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，因为毕业生将越来越不仅仅是求职者，而首先将成为工作岗位的创造者。

根据《全球创业观察中国报告》的统计数据，在高收入水平国家中，大学以上创业者所占比重较高，其次是专科、高中、高中以下；中等收入水平国家中，大学学历排第二，专科排在第一位，然后是高中。而在中国，占创业者比重最高的都是初等教育水平。所以中国创业者和国际创业者受教育程度差异很明显，这主要还是国内高校教育的方向以及在创业教育的重视程度导致的。毕竟国外创业教育已开展了几十年，创业意识与学科体系建设都非常完善。而中国的创业教育是 2002 年才开始从九所院校进行试点，这二年随着就业形势的严峻和观点的变化，才有越来越多的院校开始加入到创业教育的队伍中来。

创业教育被联合国教科文组织称为教育的“第三本护照”，被赋予了与学术教育、职业教育同等重要的地位。一项统计表明，在发达国家，大学生创业的比例一般占到 20% 至 30%，但中国大学生创业的比例不到毕业生总数的 1%。在这样的背景下，大学生创业教育在中国高校将逐步开展。

第三章 大学生就业形势日趋严峻

2003 年是中国高校扩招后本科学生毕业的第一年，高校毕业生就业工作遇到了前所未有的压力。全国共有各个层次的高校毕业生 212 万人，比 2002 年净增 67 万人，增幅达到 46%。此后几年，高校毕业生一直以年均 30% 以上的增长速度持续增长。2008 年的高校毕业生为 610 万人，而 2009 年的高校毕业生达到 655 万人，大学生就业形势十分严峻。

下表为 2003—2008 年高校毕业生就业情况表。

年度	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
毕业生数（万人）	212	280	338	413	495	559	610
就业率（%）	70	73	70	70	70	—	—
就业人数（万人）	148	204	237	287	346	—	—
未就业人数（万人）	64	76	101	126	149	—	—

造成当前大学生就业难的原因主要有以下四方面：

第一，受传统观念的影响，多数大学生依然希望选择体制内就业。比如政府机关、事业单位、国有企业以及垄断行业。因为总体而言，这些部门和行业就业稳定性相对较高，收入相对稳定，也有较好的个人发展空间，所以成为多数 大学生的就业首选。相反，选择体制外的大学生就业相对较少。

第二，当前中国地区发展差异较大，特别是东部地区与西部地区发展差异较大，而大学生大多依然趋向于选择发达地区的城市作为就业选择地，而这些地区的人才相

对饱和，这也是造成大学生就业难的原因之一。

第三，当前，吸纳就业能力较强的企业，总体上对知识和素质要求相对较低，很多工作岗位对劳动者的技能水平要求不高，普通劳动力就能应对，这在一定程度上冲击了大学生的就业机会。

第四，就业需求不足，从社会对就业岗位的需求角度看，我国的就业弹性总体上呈现逐年下降的趋势，经济增长对就业增长的贡献越来越弱。在 20 世纪 80 年代，我国国内生产总值每增加 1%，平均可以增加 200 万个就业机会；进入 90 年代，经济每增长 1%，却仅能提供约 80 万个就业机会。根据有关预测，我国的经济增长率能够在 20 年内维持在 8% 左右的水平，这固然能够使我国经济进一步繁荣，但从近期的角度看，就业需求的增长极其缓慢，无法满足上述巨大的就业供给数量。

第四章 创业教育在中国的发展

目前，在中国对大学生进行的创业教育还中人是处于起步阶段，没有形成系统、完善的创业教育理论与培训体系。虽然，在这一领域进行探索的院校与专家不在少数，但并没有形成一套适合中国国情与教育发展现状的行这有效的方案。因此，在毕业时自主创业的学生终究还只是少数。到目前为止，创业教育在中国的发展大致可以分为两个阶段。

第一阶段是各高校自主探索阶段。

从 1999 年至 2002 年 4 月，许多高校都做了有益的自发性探索。比如，清华大学开展的大学生创业教育探讨与实践，形成了创业教育以学生创业计划大赛为载体，以拓展学生课外学术科技创新活动为目的，充分发挥大学生修改发展和综合素质的特色。复旦大学则将创业教育融入教学之中，让学生获得创业的基础知识和基本技能，并设立专项基金，支持学生参加社会实践和科技创新活动，对有志创业的学生还提供专门指导。华东师范大学尝试开设了“创业教育课”。武汉大学则通过实施“三创”教育（创造、创新、创业），来提高教学质量，培养创业人才。北京航空航天大学在校产管理部门、北航科技园、北航科技孵化器等机构对学生创业给予资金支持，并帮助解决注册难、筹资难等问题，以及开设创业教育选修课。

第二阶段是试点阶段。

这一阶段从 2002 年 4 月教育部确定九所创业教育试点院校开始至今。这一阶段是创业教育在中国的发展进入政府引导下的多元化发展阶段，试点院校分别通过各自不同的方式，对创业教育的开展进行实践性探索，其中有以课堂教学为主导来进行创

业教育的，如中国人民大学强调创业教育“重在培养学生创业意识，构建创业所需知识结构”，将第一课堂与第二课堂相结合来开展创业教育，开设了“企业家精神”，“风险投资”，“创业管理”等创业教育课程。第二种类型是以提高学生创业知识、创业技能为侧重点的创业教育。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。学校有专门从事创业教育研究与实践探讨的教师与专门的机构——创业管理培训学院；同时还设立 300 万元的创业基金，对学生的创业计划经评估后进行种子期的融资。第三种为综合式的创业教育。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础素质的培养；另一方面，为学生创业提供所需要资金和必要的技术咨询。如上海交通大学以“三个基点”（素质教育、终身教育、创新教育）和“三个转变”（专才向通才的转弯、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内容。

但从总体上来说，创业教育在中国还在起步阶段。创业教育的形式主要以课堂讲授为主，辅之以社会实践、企业实习、企业家讲座、创业计划大赛等第二课堂活动。尽管高校已经建立了创业教育的专门研究机构或管理机构。如清华大学、北京航空航天大学、南开大学、吉林大学、南京财经大学、江西师范大学等都已经相继建立了创业教育或创业管理研究中心，并开展了卓有成效的教育与研究。但整体上来说，创业教育在中国尚处于未被广泛认知的阶段。

“创业教育仅仅向学生做知识性的传授是不够的，学生能力的养成应在实践中逐步实现。”清华大学就业指导中心主任助理韩威认为，实践是创业教育中的重要一环，但目前，这个环节尤其薄弱。

实践是我国创业教育与西方发达国家差距最大的地方，是我国创业教育发展的瓶颈之一。高校的创业教育已经更多地成为学校行为，但是，多数学校还仅仅是引入了

一些课程，进行了一些零星的创业活动，实践瓶颈还没有被打通，这阻碍了创业教育体系的形成。

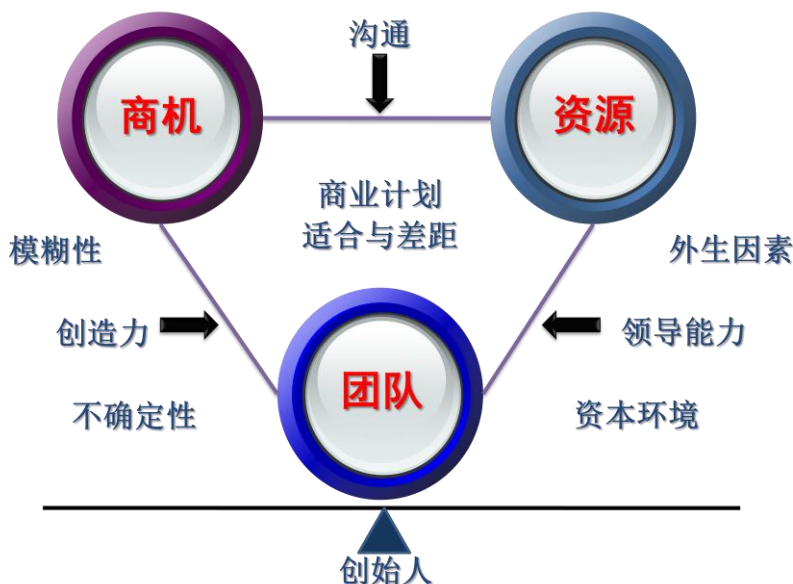
创业教育实践环节成为瓶颈，只是一个现象，它折射出的是整个创业教育体系存在的问题。整个社会环境对创业教育实践的支持不足是重要的原因，但高校自身也存在不足。从思想意识上说，高校对创业教育重视不足。一些学校更愿意做短期内能够收到成效的功利性探索，而不愿对创业教育有过多的投入。从能力上说，创业教育对高校师资水平、创新意识、拓展能力要求较高。创业教育的实践环节需要大量的资金和人力支持，这对高校的实力提出了挑战。

第一部分 如何开展创业

第一章 创业商机的识别与把握

新企业得以成功创建的起点是商机，而不是资金、战略、关系网络、工作团队或商业计划。大多数情况下，真正的商机要比团队的智慧、才能或可获取的资源重要得多。创业者和工作团队所扮演的角色是将这些关键因素整合到一个变化的环境中。

世界创业教育第一人蒂蒙斯（Jeffrey A. Timmons）将企业成功的内在驱动力归纳为商机、资源、团队三个方面，对创业过程的作用如下图所示。



在蒂蒙斯创业过程的模型中，商机的形式、大小、深度决定了资源与团队所需的形式、大小、深度。企业创始人的工作十分简单：他必须利用成功等式来获得生意。在创业这样一个动态环境中，模糊性和风险确实常伴你左右。在创业过程中，需要做

好准备工作，具有创造性解决问题和构造战略的能力，还要努力投入。而要想做好这些，首先要分析企业中所存在的匹配点与差距。该商机有什么问题？缺少些什么？会有什么好消息，什么情况对我来说是有吸引力的，并且是适合我的？什么样的市场风险、技术风险、竞争风险、管理风险和财务风险可以减小或避免？做哪些变革可以使这些事情发生？谁能改变这些因素？如何利用最少的、最必要的资源将这一切做得更好？现在的工作团队合适吗？

这意味着，如果人们能够回答这些问题，做出必要的改变，并且指出如何填补企业内部的不足，提高匹配度，吸引到能为企业增添价值的关键合作者，那么，成功的几率将大大提高。从本质上讲，创业者所扮演的角色就是管理和重新定义风险——回报等式。

一、商机

创业过程的核心是商机问题。成功的创业者和投资家都知道，一个好的思路未必是一个好的商机。实际上，以创业计划书等形式呈送给投资者的每 100 个思路中，通常仅有 4 个最后会成为投资对象。在这些被否定的思路中，80% 以上是在最初的几个小时就被淘汰的；另外有 10—15% 是在投资者仔细阅读了创业计划书以后被否定的。只有不到 10% 的计划能吸引住投资者，并要经过彻底而仔细的审查研究，一般历时几个星期甚至几个月。成功的机会微乎其微。准创业者可能要花费大量时间寻找创业思路，而这些思路到头来可能毫无价值。所以，对创业者和投资者来说，学会快速的估计是否存在真正的商业潜力，以及决定该在上面花费多少时间和精力是一项重要的技能。

下表总结了好的商机的最重要特征。潜在市场需求驱动着价值创造潜力，而有市场需求是因为产品和服务有增值特征，市场规模大并且有 20% 以上的成长潜力，产业

经济性好，尤其是具有高额利润率（大于 40%），以及自由现金流的特点。

创业过程是由商机驱动的



市场需求是衡量商机的关键因素：

- ◆ 客户能快速回款吗？
- ◆ 市场份额与成长潜力能达到每年 20% 以上吗？这种成长率持久吗？
- ◆ 客户是现实而可触的吗？

市场结构和规模有助于确定商机：

- ◆ 市场是新兴市场还是细分市场？
- ◆ 市场规模足够大吗？
- ◆ 是否存在专有权力方面的进入壁垒？

利润分析有助于区分商机和思路：

- ◆ 供应成本低吗？
- ◆ 相对于竞争程度而言，资本要求低吗？
- ◆ 能够在一两年内达到盈亏平衡吗？
- ◆ 能够增加价值使公司的总体盈利能力增强吗？

这些评价标准可被用于对任何商机的寻找和评价中。简而言之，成长率越高，规模越大，持续时间越长，毛利润、净利润和自由现金流越大，企业的商机就越大。市场越不完善，商机越多。

二、资源

未经历风雨的创业者普遍会有一个错误概念：为了使企业成功，首先必须要让所有的资源都到位，尤其是资金必须到位。首先考虑钱就是一个很大的错误。当一支强有力的管理团队构思出一个有高发展潜力的商机，并推动商机的实现时，资金自然而然就跟着来了。多年来，投资者一直都在哀叹：有大量资金，却只有很少的值得投资的项目。换句话说，现在短缺的是高素质的创业者和商机，而不是钱。成功的创业者一般都为合理利用和控制资源设计了创意精巧、用资谨慎的战略。投资家和成功创业者常常说，创业者可能遇到的最大的麻烦之一就是：过早地拥有了太多资金。

认识并合理配置资源，而不要被资源牵着鼻子走



资源最小化、控制资源 相对于

资源最大化、拥有资源

释放创造力

财务资源

资产

人员

最后考虑现金！

创业计划书

依靠自有资源是创业公司的一种生存方式，而且会创造出极大的竞争优势。以尽量少的资源做尽量多的事情是强有力的竞争武器。这类企业采取的方法是将使用资源最小化并控制资源，而不是完全拥有资源。不管是考虑企业资产、关键人物、创业计划，还是策略鼓励节俭原则，人人都意识到让每一分钱发挥作用，“保留你的权益”原则成为了股东价值最大化的方法。

三、团队

创业团队是高潜力企业的关键要素，对于这一点，现在已经没有什么异议了。投资者很容易被一些有着创造力的公司创业带头人所吸引，而且这些投资者愿意为拥有优秀业绩记录、万众一心的管理团队下赌注。在当今世界，有的是技术、创业者、奖金和风险资本，真正缺少的是优秀的管理团队。在绝大多数创业案例中，一个企业如果没有一支由两个以上关键贡献者组成的团队，是很难成长的。

创业团队是企业成功的关键因素

创业带头人

- ◆ 学和教都更快、更好
- ◆ 能坦然对付逆境，并很快从中恢复过来
- ◆ 表现出正直、可靠、诚实的品质
- ◆ 建立创业文化和组织



团队的素质

- ◆ 相关经历和业绩记录
- ◆ 取胜的意愿
- ◆ 敬业、决心和恒心
- ◆ 对风险、不确定性的容忍度
- ◆ 创造力
- ◆ 团队焦点的控制
- ◆ 适应性
- ◆ 执着于商机
- ◆ 领导
- ◆ 沟通

上图描绘了团队的一些重要方面。这些团队总是由一位非常有能力的创业带头人建立和领导的，他的业绩记录不仅向我们展示了成就，也展示了一个团队必须拥有的品质。作为一位领跑者和企业文化的创造者，创业带头人是团队的核心，他既是队员，也是教练。吸引其他关键管理成员，然后建立起团队，这样的能力和技巧，是投资家苦苦寻找的最有价值的东西之一。成为企业领导人物的创业者之所以能做到这一点，是因为他们积极塑造团队中的英雄，并为员工绩效和行为表现制定了高标准。

第二章 创业团队的组建与分工

当创业者做出决定准备开始创业，并且已经有了切入市场的产品或点子后，创业者最重要的任务就是建立起一个共同创业的团队。现代创业活动已非纯粹一种追求个人英雄表现的行为，成功的创业个案大都与是否有效发挥团队运作密切相关。团队创业成功的几率要远远高于个人独自创业。

为什么团队创业成功的几率要大大高于个人创业？原因很简单，因为没有人会拥有创立并运营企业所需的全部技能、经验、关系或者声誉。因此，从概念上来讲，如果想要创业成功，就必须组成一个核心团队。团队成员对创业者来说将发挥不同作用：他们或是合伙人，或是重要员工。他们不可或缺，有了他们，可以解决创业过程中可能出现的一些问题。

不管创业者在某个行业多么优秀，但不可能具备所有的经营管理经验，而借助团队就是拿来主义，他们可以拥有企业所需要的经验。例如顾客经验、产品经验和创业经验等。而且人际关系在创业中的比重被放在一个很重要的位置，人际关系网络或多或少地帮助创业者，是企业成功的因素之一。通过团队，人脉关系可以放得更大，可提高创业成功的几率。

一项针对创业者能力的研究报告也指出，组成团队与管理团队是成功创业者需要具备的主要能力之一。由于组成创业团队的基石在于创业远景与共同信念，因此创业者需要提出一套能够凝聚人心的远景与经营理念，形成共同目标、语言、文化，作为互信与利益分享的基础。组成创业团队是一种结合远景、理念、目标、文化、共同价值观的机制，使之成为一个生命与利益共同体的组织。

因此，一个成功的创业者需要知道如何管理团队，并具备领导团队运作的能力。一般而言，成功的创业团队运作应该具备以下八大特征：

1. 凝聚力

团队是一体的，成败是整体而非个人，成员能够同甘共苦，经营成果能够公开且合理地分享，团队就会形成坚强的凝聚力与一体感。

每一位成员都应将团队利益置于个人利益之上，而且充分认识到，个人利益是建立在团队利益基础上的，因此团队中没有个人英雄主义，每一位成员的价值，表现为其对于团队整体价值的贡献。成员愿意牺牲短期利益来换取长期的成功果实，而不计较短期薪资、福利、津贴，将利益分享放在成功后。

2. 与企业同成长

团队成员保持对企业长期经营的信心，对于企业经营成功给予长期的承诺，每一位成员均了解企业在成功之前将会面临的挑战，并承诺不会因为一时利益或困难而退出，同意将股票集中管理。如有特殊原因而提前退出团队者，必须以票面价值将股权转让给原公司团队。

3. 企业价值发掘

团队成员全心致力于创造新企业的价值，认为创造新企业价值才是创业活动的主要目标，并认识到惟有企业不断增值，所有参与者才有可能分享到其中的利益。

4. 股权分配合理

平均主义并非合理，团队成员的股权分配不一定要均等，但需要合理、透明与公

平。通常创始人与主要贡献者会拥有比较多的股权，但只要与他们所创造价值、贡献上能相配套，就是一种合理的股权分配。有一家创业公司的四位成员以平均方式各拥有 25% 股权，但其中两位几乎对于新企业发展完全没有贡献，这样的创业团队其实是不健全的，也难吸引外部投资。

5. 利益分配公平有弹性

创业之初的股权分配与以后创业过程中的贡献往往并不一致，因此会发生某些具有显著贡献的团队成員，拥有股权数较低，贡献与报酬不一致的不公平现象。因此好的创业团队需要有一套公平弹性的利益分配机制，来弥补上述不公平的现象。例如，新企业可以保留 10% 盈余或股权，用来奖赏以后有显著贡献的创业成员。

6. 能力搭配完美

创业者寻找团队成员，应该基于这样的考虑，主要是弥补当前资源能力上的不足，也就是说考虑创业目标与当前能力的差距，来寻找所需要的配套成员。好的创业团队，成员间的能力通常都能形成良好的互补，而这种能力互补也会有助于强化团队成员间彼此的合作。

当然创业团队也并非一蹴而就，往往是在新企业发展过程中才逐渐孕育形成完美组合的创业团队。在这一过程中，创业成员也可能因为理念不合等原因，在创业过程中不断替换。有人统计，在美国创业团队成员的分手率要高于离婚率，由此可见团队组成的不易。虽然有诸多不易，团队组成与团队运作水平对创业集资与创业成败都具有关键影响力，因此创业者必须重视如何发展创业团队的问题，并培养自己在这方面的能力。

7. 创业激情

建立优势互补的团队是创业关键。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，都不可偏废。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的可行性建议的和能不断地发现问题的批判性的成员，对于创业过程将大有裨益。

作为创业者还需要特别注意，那就是一定要选对项目有热情的人加入团队，并且要使所有人在企业初创就要有每天长时间工作的准备。任何人，不管他（她）的专业水平多么高，如果对事业的信心不足，将无法适应创业的需求，而这样一种消极的因素，对创业团队所有成员产生的负面影响可能是致命的。创业初期，整个团队可能需要每天十六个小时在不停的工作，并要求在高负荷的压力下仍能保持创业的激情。

8. 互信

猜疑会令企业瓦解。近年来中关村每年的企业倒闭率在 25%左右，其中很重要的一个原因，就是创业团队内部不团结。

而建立和维护创业团队成员之间的信任，简单地说，一是要增强信任，二是要防止出现不信任，避免信任转变为不信任。信任是一种非常脆弱的心理状态，一旦产生裂痕就很难缝合，要消除不信任及其带来的影响往往要付出巨大的代价，所以防止不信任比增强信任更加重要。

一般来说，创业者在选择创业伙伴时主要考察对方的人品和能力。相对于能力而言，人品更加重要，它是人们交往和合作的基础，也是决定一个人是否值得信任的前提。在创业团队中人们注重的人品主要有：成员是否诚信、成员的行为和动机是否带有很强的私心。另外，团队成员要对集体忠诚，彼此以诚相待、公平相处，误会和猜

疑产生时应及时沟通，避免越积越多而不可收拾。

第二部分 《创业之星》 简介

第一章 《创业之星》平台概述

第一节 《创业之星》平台简介

联合国教科文组织在 1999 年发表的《21 世纪的高等教育：展望与行动世界宣言》中提出：“必须将创业技能和创业精神作为高等教育的基本目标”。发达国家尤其是美国，在创业教育的实践中已积累了丰富的经验，源源不断地培养出大批具备创新和创业能力的人才。

创业教育是对教育改革提出的更高要求，是破解素质教育难题的钥匙。创业教育体现了素质教育的内涵，突出了教育创新和对实际能力的培养。提升高校创业教育质量，使学生“具备创业意识，创造就业机会”，已成为当代大学教育的重要组成部分。

《创业之星—大学生创业模拟实验室》就是在这种大环境背景下推出的一套全面创业模拟实践的解决方案。《创业之星》运用先进的计算机软件与网络技术，结合严密和精心设计的商业模拟管理模型及企业决策博弈理论，全面模拟真实企业的创业运营管理过程。学生在虚拟商业社会中完成企业从注册、创建、运营、管理等所有决策。通过这种实训课程，可以有效的将所学知识转化为实际动手的能力，提升学生的综合素质，增强学生的就业与创业能力。

创业之星的目标，是为所有学生而不仅仅是部分学生提供一个创业实践的训练平台，使创业教育真正落地。透过创业之星领先的商业模拟引擎，让学生在虚拟创业空

间里，全面体验创业的全过程，尽情释放才智，挥洒创业激情，放飞创业梦想！在这里，创业不再是停留在书面上的理论知识，而是真实的体验与实践。

第二节 《创业之星》主要功能

《创业之星》涵盖了从计划、准备到实施的创业全过程。《创业之星》主要包括三大部分功能模块：创业计划、创业准备、创业实践。



模块一：创业计划

根据《创业之星》整个训练系统平台的商业背景环境与数据规则，完成创业计划书的编写。创业者首先对背景环境进行商业机会分析，组建经营团队，制订资金筹措计划，撰写公司名称，制订公司章程，并编写一份完整的创业计划书。

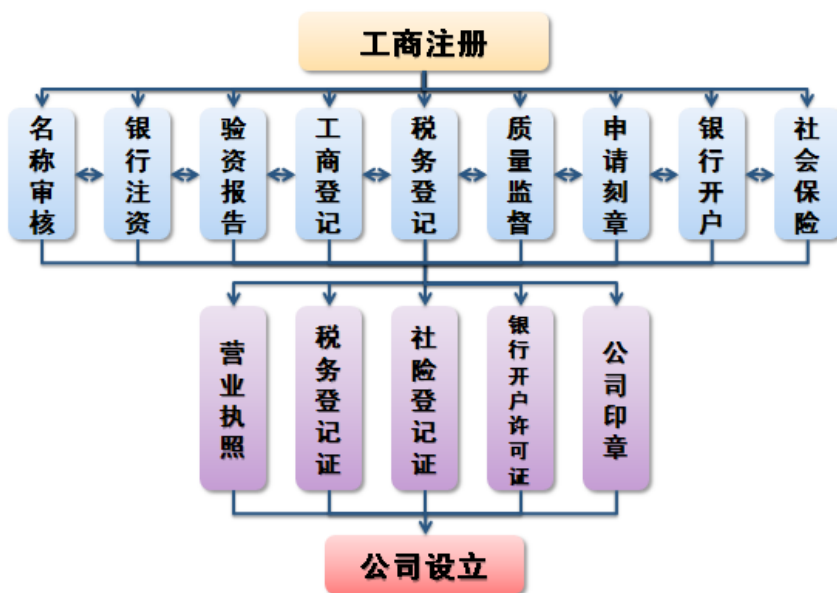
组成创业公司的训练团队首先要对市场商业机会进行研究，并分析市场竞争形势，从而制订出合理的创业计划书。创业计划书的内容主要包括：摘要、公司简介、市场分析、竞争分析、产品服务、市场营销、财务计划、风险分析、内部管理方面。



模块二：创业准备

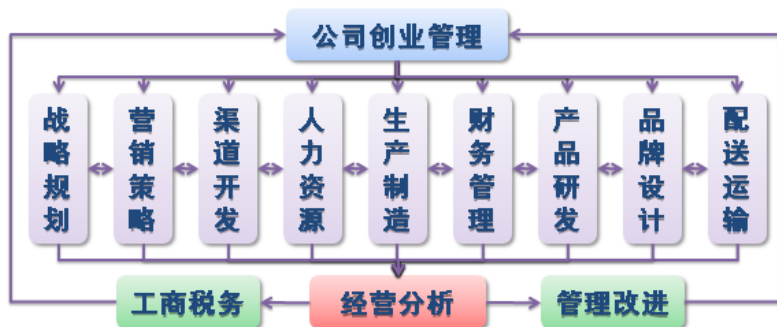
当创业者有了想法，并已经做好了资金、人员、技术、场地、设备、公司名称等方面的各项准备工作后，就进入了企业的初创阶段。参加训练的学生需要独立完成公司注册审批流程的所有工作。

公司注册整个流程主要包括的工作如下图所示。



模块三：创业管理

企业的生存发展如同一个生命的有机体一样，也会经历初创、成长、发展、成熟、衰退等阶段，即企业发展的生命周期。《创业之星》在创业管理模块环节就是让学生实战中模拟企业的运营管理，围绕企业发展的生命周期，制定各项决策，并最终推动企业成长壮大。



创业管理是本系统的核心部分，是训练和提升学生创业能力的关键环节，也是检验创业计划可行性的实践环节。通过对真实企业的仿真模拟，所有参加训练的学生分成若干小组，组建成若干虚拟公司，在同一市场环境下相互竞争与发展。每个小组的成员分别担任虚拟公司的总经理、财务经理、营销经理、生产经理、研发经理、人力资源经理等岗位，并承担相关的管理工作，通过对市场环境背景资料的分析讨论，完成企业运营过程中的各项决策，包括战略规划、品牌设计、营销策略、市场开发、产品计划、生产规划、融资策略、成本分析等等。通过团队成员的努力，努力使公司实现既定的战略目标，并在所有公司中脱颖而出。

在《创业之星》中，每个小组需要独立做出众多的经营决策，使创业企业能够逐步成长壮大。这些经营决策涉及一个创业企业的各个方面。同时，团队合作、沟通技巧、执行力等也是整个决策过程中至关重要的环节。如何综合考虑各种因素的影响，充分发挥团队的作用，是制订有效决策和最终取胜的关键。

第三节 《创业之星》技术架构

一. 模拟技术在管理教学中的应用

通过模拟企业运营管理的各个方面来真实体验企业的运营管理的学习方法，不仅继承了传统管理教育与培训方法的优点，而且对管理教育思想有一定创新。传统管理教育主要以案例为核心，而管理模拟则强调主动的、情景交互的和动态的学习过程。管理模拟方法可以适应当前教育与培训所面临的挑战，提高管理专业学生和企业管理人员“以变应变”的能力，为学习管理知识技能提供更动态的、深刻的学习环境。

用管理模拟方法来学习，其基础是对管理问题进行模拟。模拟在这里是一个较为宽泛的概念，而不单纯指计算机模拟。定义模拟的基本概念是模型，模型是对现实世界规律的描述。模型的建立可以有多种表达方式，包括语言文字模型、图表模型、物理模型以及数学模型等。管理模拟中观察到的管理系统的行为，反映了现实中的管理系统及其状态不断变化的过程。管理模拟方法在管理培训中具有很多作用，主要体现为：1、能够促使学习者积极主动参与学习；2、为学习者提供交互式的学习环境；3、使学习者更为深刻地理解经济学、管理学的动态规律；4、致力于使学习者运用所学知识解决实际管理问题；5、以较少的投资取得尽可能大的教学效果。

二. 常见的几种管理模拟方法

管理模拟方法在管理培训中经常使用，这些方法的基本原理都是对管理或经济问题的模型进行模拟，使学习者利用模拟环境学习管理与经济的问题。

常见的管理模拟方法包括：

1. 角色扮演

角色扮演是管理模拟的基本方法，在管理培训中已经被使用了四十多年。角色扮演前，先要构造出一个特定情景，学习者被要求将自己假设为该特定情景中的一个角色，然后学习者在角色扮演中扮演和发展这个角色的行为。角色扮演是主动学习方法，通过让学习者扮演某一特定情景下的角色，营造出使学习者主动参与的学习环境。由于角色之间存在相互作用，这种学习方式能促使学习者在特定情景的模拟中主动地投入学习活动，有助于学习者理解在解决或评价管理问题时所遇到的各种人际关系的作用。

要深入学习和掌握管理的职能，就要充分认识管理人员的特点，特别是管理者的决策、认知、沟通等技能，而这正是角色扮演方法所擅长的。角色扮演适合于学习和探索组织的人际心理因素的作用，通过角色扮演可以到达三种目的：一是使初学者获取其职业发展所需要的人际沟通技能与经验；二是探索现代组织中人际关系因素的相互作用；三是探索企业或组织机构制定决策的过程及其规律。因此，角色扮演常常应用于商业沟通、企业伦理、战略管理、多方谈判、环境问题管理、跨文化沟通、组织决策等教育内容。

教学中要采用角色扮演方法，先要设计出特定的情景和角色，设计的素材可以来

源于管理学案例。情景应是较丰富的，在情景发展中需要有冲突性，情景发展要允许学习者能辨析和解决管理问题。角色形象必须明确且令人感兴趣，学习者应能很容易地理解、接受并进入这些角色。

角色扮演含有即兴的成分，没有统一答案，参与者的反应可能与学习主题不相符合，因而为了达到最佳教学效果，指导教师有责任确保所有参与者事先对角色扮演有较深入的理解。成功地进行角色扮演取决于两方面的因素，一是学习者主动参与的积极性，另一方面是指导教师的指导与控制能力，指导教师需要引导情景设计中的所有问题都被讨论到。由此可见，指导教师的作用非常关键，指导教师必须采取措施控制角色扮演的进行。基本的措施如在角色扮演开始前做充分的介绍和引导，用言语鼓励学习者打消顾虑，全身心投入角色中。指导教师需要以简短的言语控制角色扮演的进行，被讨论问题的过渡宜自然，指导教师可以帮助实现角色扮演中各种观点角色力量的均衡，促使情景发展充分展开其冲突性。

2. 电脑模拟

管理与社会经济领域常见的计算机模拟是离散事件系统仿真和系统动力学仿真。离散事件系统仿真的研究对象是状态离散变化且带有随机性的系统，以排队系统和库存系统为最典型的对象。这种方法产生于工程技术领域，它解决的主要是离散事件系统的性能分析和系统的优化设计两方面的问题。离散事件系统是指系统中的变量状态是离散化的，即它们的变化是在一些离散的时刻发生的，而系统在这些时刻的变化是由于事件的发生而引起的。离散事件系统的另外一个特征是随机性，在这类系统中，事件的产生时间及事件所引起的影响等都具有随机性。由于系统的离散性与随机性，采用现有的工具对该类系统的数学描述及数学求解就显得非常困难，而计算机模拟就成了这类系统分析、求解的主要手段。

管理及经济领域中另外一种计算机模拟方法是系统动力学仿真，它是一种连续系统仿真方法，主要用来仿真非线性的有多重反馈系统的动态过程。系统动力学的研究对象是复杂的、非线性的、具有多重反馈的连续系统。它在发展早期主要研究工业企业的经营管理问题，例如企业库存和订货之间的关系，随后又出现了研究城市的发展、人口变迁以及环境污染等问题。系统动力学建模的一个重要步骤是系统的因果关系分析，它就是确定系统中各个变量之间的因果关系，并用因果关系图表示。因果关系具有正与负，表示原因变化对结果产生正向或负向的影响，然后在此基础上建立系统动力学模型。

计算机模拟使用抽象的模型表示现实中管理系统的变化特征，管理系统各功能实体及其相互作用被描述为符号和数学模型。将计算机模拟应用于管理培训可以使学习者认识管理系统的系统特性，因此对于库存系统、排队系统等管理系统的教学，计算机模拟是非常恰当的教学方式。

3. 博弈竞争

美国管理协会在 1956 年开发了第一套企业管理博弈系统，从 1985 年开始，企业博弈主要通过计算机软件模拟企业的高层管理决策。企业博弈往往是战略层次的，竞赛者的目的是企业利润最大化。企业战略博弈的竞赛者分别控制产业内的一个虚拟企业，根据模拟的财务、生产及市场信息，做出市场、研发等战略决策，该决策的效果和质量通过战略博弈模拟得到显现。企业博弈是主动学习方式，与角色扮演不同，企业博弈中博弈者的关系可能为竞争、合作、矛盾或者冲突。但是，竞赛队的成员在制定决策中起着不同作用，因而在决策制定中包含有角色扮演的因素。为使教学效果最大化，指导教师同样需要明确学习的主题。

企业博弈应当具备以下一些主要设计特性：（1）针对企业竞争战略决策的主要问

题，采用相应的经济学模型。竞争战略决策的主要问题包括：市场需求分析、市场进入、产量与定价策略、广告策略、销售与库存等。为使管理教学可以提高学习者的战略决策能力，这些问题的经济学模型应当接近现实。(2)可以实现先用少量变量进行简单决策，再逐渐增加变量数量进行更为复杂的决策。在教学中逐渐增加决策变量，可以避免使初学者面对众多决策变量所产生的困惑，使初学者集中精力考虑各个决策变量的用途，并通过逐渐增加变量，探索各个变量对竞争战略决策的影响。(3)以考察财务数据为主。在战略决策中，需要考虑的方面非常多，但由于企业的目标是获取最大利润，因而考察决策对财务数据的影响在战略决策中就至关重要。准确、完善的财务数据，可以使竞赛者的决策方式与在现实中决策的方式相近似，这也有助于研究制定竞争决策的博弈学习过程。(4)完成博弈所需时间不宜过长。

设计企业博弈应当以博弈论和产业组织理论为核心，努力为学习者创建一个学习竞争博弈的动态环境。目前，多数企业博弈的不足是在竞赛队制定决策时，博弈时钟是静止的，时间只在各局结束时发生跳跃前进，决策者只有到各局结束时，才能看到竞赛者的决策及其相互作用，即决策制定是依据上一局的情况，而非依据当前情况。如果企业博弈具有连续时钟，则博弈的动态性更强，这应当是企业战略决策培训的一个发展方向。

4. 训练模拟

从管理培训的角度看，训练模拟与计算机模拟的思想是不同的。训练模拟可以认为是一个专门的装置，具有高度接近现实的模拟环境，特别适合于培养或训练学习者的某种技能。训练模拟的目的是使学习者在模拟环境中培训特定的技能，例如会计模拟实验教学软件用于对学习者会计操作技能的训练，企业模拟或工厂模拟用于培训学习者对企业生产、供应等方面工作的能力。

训练模拟往往表现为计算机软件，这类软件一般都有明确的培训目的。训练模拟中使用了大量的模拟技术，例如在基于因特网的工厂模拟器中，使用了基于 Java 语言的因特网模拟、虚拟工厂模拟等先进的模拟技术。

模拟企业或工厂同现实中的企业有很多相似性，模拟企业的基础数据可以来源于真实企业的数据，模拟的对象既有实物对象（如材料、设备等），又有概念对象（如工艺过程，生产计划等）。模拟企业中有各种角色，学习者通过控制模拟的角色掌握相应的制定战略计划、组织生产调度和财务管理的能力。

训练模拟是一种有效的技能培训工具，为学习者提供某种技能的训练或者某种任务的训练。有的训练模拟有显示视觉、听觉及运动的特点，这是为了与现实更接近。采用包含视频、音频等内容多媒体技术，这成为训练模拟的重要发展方向。

三. 模拟技术的综合应用

在实际的管理知识技能学习中，以上介绍的一些模拟方法往往综合运用，相互渗透。由于管理培训的特点，管理学习要求培训教师必须采取互动式的教学方法，包括：案例讨论、角色扮演、商业游戏、提问与回应、脑力激荡、现场参观、多媒体等。管理培训指导教师必须综合运用这些培训方法和工具。

在实际教学中，由于多个学习者的主动参与，博弈、计算机模拟和训练模拟必然包含有角色扮演的因素，会受到各种人际心理因素的影响。

以企业战略管理模拟培训为例，企业战略模拟的教学目的在于培养学习者在动态竞争的环境中制定企业战略的能力，它涉及到竞争战略、财务与会计、生产、决策等

多方面的具体内容。首先，企业战略博弈模拟应用了大量计算机模拟技术，这形成了开展管理模拟教学的基石。其次，运行企业战略博弈模拟，实际上是模拟企业间的博弈过程，学习者可以体验到究竟如何制定竞争战略，认识到竞争企业间所存在的非合作竞争、合作竞争以及共谋等各种关系。再者，角色扮演能够有效发挥企业战略博弈的潜在教学效果，这些角色可以来自多方面，如董事会成员、经理人员、研发技术人员，甚至还可以来自消费者、政府人员、社会组织等方面，应当让学习者体验到制定决策所遇到的各种微妙的人际关系。

由此可见，对管理培训的效果而言，培训教师综合应用各种教学手段是很重要的。培训教师可以在传统案例教学的基础上，融合各种管理模拟方法，为学习者提供情景交融的动态学习环境，使管理培训效果达到最佳。

四．商业模拟技术的发展与应用

商业模拟（Business Simulation）二十世纪五十年代起源于欧洲，并不断发展完善。其宗旨在于为客户提高管理水平，促进企业客户管理技术的规范化。商业模拟课程运用了先进的系统经济学理论及博弈理论，通过系统、标准的企业管理仿真模型，模拟真实商业环境，使学员最大限度模拟企业运作状态，在“实践”中学习管理，不冒风险，积累经验，轻松学习，自然改变。

受技术发展限制，早期的商业模拟技术主要通过手工方式，通过手工沙盘模型的方式来模拟企业的运营管理。随着计算机产品功能的日益强大而价格日益低廉，以及计算机软件的快速发展和互联网应用的普及，商业模型技术发展到现在已经可以允许学员在没有专业人员帮助的情况下，自行尝试各种商业经营的想法或各种商业策略，

帮助企业进行决策制定。

商业模拟技术的基础运用了商业模拟模型（Modeling Business Simulation），这是一种构建商业进程和环境要素的技术。通过商业模型技术对于验证、理解和沟通复杂的商业环境具有显著帮助。商业模型通过从多种角度验证商业环境和商业进程的各种要素和特点，帮助学员在各种商业行动和团队合作过程中完成商业运营或各类战略决策，为学员能更好地理解商业经营、运营过程提供了很好的方法。

任何一种商业要素都会对商业模型技术的完善有贡献，哪怕只是在商业活动中改变很小的一步。在现实情况中，人们没有足够的时间去尝试各种新的产品与市场策略，并纠正错误，一旦出现问题，对企业来说往往会付出非常大的代价。因此，通过商业模型的验证，模拟实际经营可能碰到的各种问题，对提升企业经营管理决策质量将非常的经济而有效。而对高校经济管理专业的学生来说，通过商业模型的模拟验证，不仅有助于理解所学知识，同时增加实际操作感受，增加对企业实际运营管理的经验。

商业模拟技术综合运用了各种管理模拟技术，包括角色扮演、计算机模拟、博弈、训练模拟等，并已在经营决策、财务计划、预测管理、风险控制等领域得到广泛应用，并成为一种重要的提升管理技能与实际操作能力的最佳培训方法。

商业模拟课程是运用商业模拟技术来实现的培训课程或实践工具。与传统授课式或案例式学习方法比较，商业模拟课程有效解决了传统培训枯燥的说教模式和空洞的讨论内容，使学生在讲师的指导下，通过亲自参与和实战演练，大大提升了培训效果，加深和巩固了学生对所学知识的理解与掌握。学生通过在模拟商业环境中对虚拟企业的运营管理，亲自参与企业运营管理的团队分工、战略规划、市场研究、生产计划、研发投入、销售管理、市场拓展、报表分析等决策，掌握在真实企业运营中会遇到的各种决策情况，并对出现的问题和运营结果进行有效分析与评估，从而对企业管理中

的各种知识技能有更深切的体会与感受，并达到提升综合管理技能与分析解决问题的能力。

商业模拟课程不同于一般的培训或实践，它没有一成不变的问题和标准答案，其核心的是一套完善的模拟系统和全面、专业的管理学知识体系。由若干名学员组成模拟企业或团队，为完成经营目标，借助现代管理学的知识和技术，做出各种运营决策，并及时得到其决策影响企业目标实现的反馈信息。循环反复论证各种运营的手段和方法，帮助学员从思维上改变，轻松掌握学习要点，实现改变。

五.《创业之星》运用的模拟训练技术

《创业之星》运用先进的计算机软件与网络技术，结合严密和精心设计的商业模拟管理模型及企业决策博弈理论，全面模拟真实企业的创业运营管理过程。学生在虚拟商业社会中完成企业从设想、规划、注册、创建、运营、管理、分析、改进等所有决策工作。通过这种模拟实践课程，可以有效的将所学知识转化为实际动手的能力，提升学生的综合素质，增强学生的就业与创业能力。

《创业之星》产品的系统架构图如下所示。



《创业之星—大学生创业模拟实验室》采用的是国际上最为流行的商业模拟教学技术来实现的创业模拟课程和实践工具。与传统授课式或案例式学习方法比较，商业模拟课程有效解决了传统培训枯燥的说教模式和空洞的讨论内容，使学生在教师的指导下，由若干名学生组成模拟企业或团队，亲自参与体验，为完成经营目标，借助现代管理学的知识和技术，亲自参与企业运营管理的团队分工、战略规划、市场研究、生产计划、研发投入、销售管理、市场拓展、报表分析等决策，掌握在真实企业运营中会遇到的各种决策情况，并对出现的问题和运营结果进行有效分析与评估，从而对企业管理中的各种知识技能有更深切的体会与感受，并达到提升综合管理技能与分析解决问题的能力。

第二章 《创业之星》授课准备

第一节 教师与学生的课前准备

一、教师的课前准备

为了做好本课程的实训授课，要求授课教师在课前必须完成以下几项准备工作：

1. 学生管理准备

- ✧ 提前一周统计好将参加课程的学生名单；
- ✧ 课程要求学生组成 4-6 人的实践小组参加课程。因此，教师需要与学生沟通后将所有学生分成若干个学习小组，或由教师自行决定参加课程学生的分组安排；
- ✧ 将分组好的名单告知学生，以便于学生在课前进行相关知识的准备工作；
- ✧ 至少提前一天，教师应登陆电子对抗软件平台，创建新的班级，并将分组完成的学生的信息输入软件平台中，以便于学生在上课的时候通过自己的名字登陆学习系统；

2. 教学授课准备

- ✧ 教师应在课程实施前参考本手册中相关的知识点内容以及每一轮的教学任务，完成备课工作。具体内容应根据学生专业背景情况以及教师擅长领域进

行调整；

- ✧ 教师应在课程实施前将课程的教学目标告知学生，以便于学生在课前就相关的知识进行预、复习；
- ✧ 教师应在课程实施前三天，将电子对抗平台中有关于模拟商业环境的介绍、模拟软件中与经营有关的数据规则下发给学生，以便于学生在课前对模拟商业环境有所熟悉；
- ✧ 教师可以提前一天开放模拟软件平台，让学生登录系统，通过系统中预置的演示数据，熟悉基本操作与运营规则，并对演示数据资料进行分析研究。

二、学生的课前准备

- ✧ 根据分组好的结果，与自己所在的小组成员建立联系，并打造良好的合作情感基础；
- ✧ 与小组内的所有成员一起，就模拟商业环境的数据规则和商业环境介绍进行讨论，熟悉将要参与企业竞争的内、外部商业环境；
- ✧ 在课前完成相关知识的自学（根据学生所在专业及学习情况而不同，主要是人力资源管理、市场营销、企业战略、财务管理等方面知识）；
- ✧ 在课前根据教师下发的教学目标，完成相关知识内容的预、复习。

第二节 熟悉商业环境与数据规则

一、模拟企业运营背景

每个小组成员将共同投资，组建一家新创办的企业，企业所在的市场环境根据设定的商业背景而定。小组的每位成员作为公司的创业者与核心管理团队，将共同完成从创业计划书到工商税务注册再到企业的运营管理的创业全过程。通过团队的努力，使创办的企业在未来两年的经营时间里不断发展壮大，并争取在所有竞争者中脱颖而出，为投资者和股东带来丰富回报。

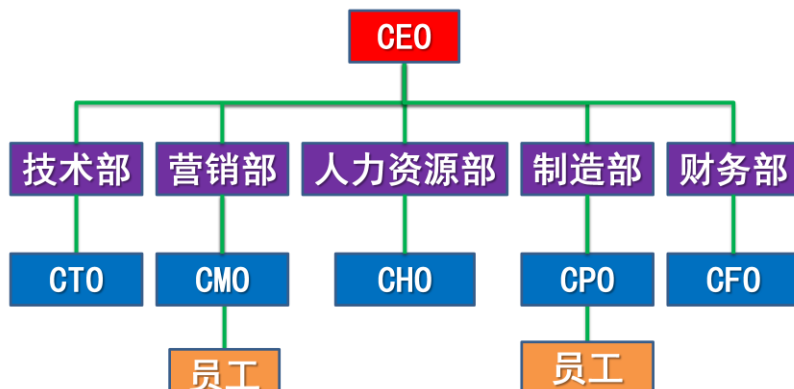
企业的创建过程并不复杂，但要在企业运营中战胜所有其他竞争对手并不容易。如何在与其它小组的激烈竞争中保持企业的稳健发展，将取决于管理团队所有成员的努力。面对激烈的市场竞争，团队成员必须要实时根据环境与竞争的变化，做出有效的战略规划、市场营销、产品研发、生产制造、财务管理等各项决策，控制企业运营成本，提升企业绩效。

更详细的商业背景资料及数据规则参见系统中的说明或其他相关文档资料。

二、企业基本组织架构

1. 企业概况

模拟运营的企业处在制造行业或其他某一行业（会根据模板选择设定而不同），企业内部共有五个部门，分别由相应的小组成员管理。组织架构如下图所示。



参加课程实训的小组成员一般由 4—6 名学生组成，除了总经理（CEO）外，公司五个部门分别由一名学生负责，管理相关部门的事务，完成与该部门有关的经营决策。其中，营销部（分为市场部和销售部两个子部门）下面需要招聘销售人员来完成市场推广与产品销售工作，制造部下面需要招聘生产工人来完成设备操作与生产工作。

2. 产品研发

所有企业在经营活动中直接与其它小组组建的企业相互竞争。这些竞争对手研究开发与本企业类似的产品或服务，并可能在相同地区销售推广。研发部负责分析消费者的需求特性，并开发设计公司的产品品牌，每家企业都可以设计多个品牌以更好的覆盖目标市场的顾客，并通过品牌组合来满足不同层次顾客的需求。这里的产品品牌并不是越多越好，过多的品牌不便于企业管理，也利于市场的集中推广。因此，设计适合数量的品牌也是一项非常重要的工作。

对品牌产品的原料构成来说，在同等价格的情况下，配置丰富完善、选择的材料越高档，产品对客户的吸引力也会越大。在品牌设计中应该充分考虑成本控制与满足需求二方面的矛盾，并考虑市场竞争环境的激烈程度，以尽可能低的成本来获得更高的回报。

每家企业可以研发推出的产品品牌数量有一定的限制，在设计时，研发部门需要认真研究客户的消费心理与需求特性，并制订公司合理的产品研发计划，这将是公司产品是否畅销受欢迎的重要因素。

3. 生产制造

在完成产品的设计与研发工作之后，企业可以组织安排产品原料的采购与生产工作。

产品的生产制造并不复杂，但较为繁琐，涉及的因素较多，需要制造部门精心核算，详细安排。生产计划的安排要依据销售预测的情况，以满足市场需要、按时供货为基本的出发点。生产制造涵盖了原料采购、厂房购置、设备购置、生产计划、库存管理等各个方面，需要完成的决策任务较多。

此外，在完全满足企业阶段供货需求的条件下，如何合理的安排生产设备组合，做好物料需求计划、主生产计划，并有效控制生产成本，对制造部门是一个挑战。对制造企业来说，产品成本的高低是影响企业竞争力的重要方面之一。因此，合理的设备组合、作业计划编排、提升成品率等，需要制造部门不断完善并加以改进。

4. 市场营销

产品在完成生产之后，需要通过营销部的销售人员销售给最终用户。

所有企业均有机会进入潜在的各个市场，每个市场均有各类消费群体的采购需求。不同市场对不同产品的采购需求可能会有所不同，由于各地经济条件与发展程度的差异，客户对产品所能承受的购买价格也不相同。各公司应根据自己的战略规划以及市场竞争的变化，来合理配置资源，制订营销组合策略，参与市场竞争。

5. 人力资源

在《创业之星》训练平台中的人力资源并不复杂，只是涉及一些基本的人力资源

工作，包括人员招聘、签订合同、办理保险、员工培训等决策任务。

在企业整个架构中，制造部的生产工人和营销部的销售人员需要人力资源部到人才市场上去招聘，由他们来完成相应的生产及销售工作，没有人员将会导致这两个部门无法正常工作。在人员招聘到了以后，由于不同层次人员的薪资待遇及能力不同，对能力较弱的员工，人力资源可以考虑安排适合的技能培训，以提升员工能力，这将直接影响到操作工人的生产效率及销售人员的销售能力。

对公司所有成员，包括由参训学生组成的管理团队，一旦入职后人力资源都要与他们签订劳动合同、办理养老保险。如果招聘进来的员工没有及时签订劳动合同，未签合同的员工将会在下一季度自动离职。人力资源部也可以根据各部门在不同阶段对用人的需要，适时增加或辞退部分员工，合理控制公司的人力成本。

6. 财务管理

作为企业重要的后勤支撑部门，财务部在企业的生存发展中始终起着至关重要的作用。财务管理的好坏，不仅可以帮助企业有效控制经营成本，防范财务风险，而且可以帮助企业的管理者分析经营绩效，发现并改进潜在管理问题。

在经营管理中，财务部门最重要的一项基础工作是做好财务现金预算。通过现金预算帮助企业管理者及时了解并控制现金的收支状况，防止资金链的断裂，提升资金的使用效率。财务部门应与各个部门保持紧密的沟通与交流，在制订发展规划与资金使用计划时，根据各项工作的重要性来合理调配资金的使用，在资金不足时，及时做好资金的筹措资金工作。

7. 交易市场

交易市场中一个综合交易中心平台，主要提供了以下功能：

人才市场。提供人员的招聘平台，各个企业所需的操作工人和销售人员均在人才

市场招聘获得。人才市场随时开放，企业可以根据发展需要及时前往招聘即可。

原料市场。由于原料市场价格变化或者批量采购的优惠，企业可能会由于买进过多的某类原料。对这些多出的原料，企业可以拿到原料市场进行相互交易。当然，必须要有其他企业买家并且双方价格适合的前提下才能卖出这些原料。

设备市场。企业在发展过程中，因为生产转型或设备调整而导致原来的部分设备不再需要，可以拿到设备市场进行转让交易。对卖出的企业来说，变卖设备不仅利于企业转型，而且也是资金紧张时快速回笼资金的一种方法；对买进的企业来说，这些设备仍能继续生产使用，但是价格却比新购同类设备要实惠，也可以帮助企业适当降低生产成本。

第三节 熟悉基本企业管理知识

对不同专业的学生，所学习的知识结构可能会有所不同。为了使整个模拟演练效果更好，建议学生课前应对创业有一个基本的认识，对创业中可能涉及到的各方面知识有一些简单的学习，包括企业战略、组织设计、市场营销、财务管理、生产制造、税务知识等方面。这些知识的学习或补充将更好的帮助学生理解企业创业的全过程，从而在《创业之星》实训中更好的开展创业活动，提升创业绩效。特别是三张基础的财务报表，应能基本了解报表的结构与含义。这是企业经营绩效的直接反映，了解报表结构与数据含义是认识企业的基础。

反映企业经营基本状况的财务报表包括：

损益表：反映企业一定经营期间经营成果的报表。

资产负债表：反映企业某一时刻的财务状况的报表。

现金流量表：反映企业一定经营期间资金流向的报表。

第四节 组建创业企业团队

一、模拟企业设计组织结构

1. 课前学生需要完成的任务

根据教师提前下发的有关《创业之星》实训平台中创业企业所处商业环境的介绍，和团队中其他成员一起为企业命名、提炼企业宗旨、确立企业目标，并完成各团队中成员的岗位分工与任命工作。

教师可根据教学需要，要求学生在课前完成创业团队共同撰写的创业计划书，让所有参训学生能有充分的准备与深入的思考。创业计划书要求在课程实施前提交，教师应在实训环节前完成所有团队的创业计划书的审阅工作。

2. 课堂上学生需要完成的任务

在课堂上，教师可以安排一定的时间，让各个团队上台通过 PPT 介绍自己的创业计划，每个团队安排 10—15 分钟。内容包括创业计划书的主要内容，包括公司介绍、市场分析、营销规划、财务计划、投资收益分析、风险防范、管理团队等。

二、模拟角色与人员分工

在运营系统中模拟企业涉及人力资源、财务管理、市场营销、生产制造、企业战略等多方面内容，在模拟过程中由小组中的不同成员分别担任不同角色来完成。每位成员应从自己担任的角色出发，首先做好本部门的工作，并与其他部门协同工作，共同努力实现企业的发展战略与经营目标。

在模拟公司成立后，小组内的每位学生将分别担任公司各主要部门的负责人，这些角色包括：总经理、财务经理、技术经理、营销经理、生产经理、人力资源经理等。如人员较少，可以一人身兼多项职能。一般情况下，一个小组人数在 4—6 人比较合适。

1. 总经理

总经理是一个公司的核心与灵魂，总经理的负责制定与实施公司总体战略与各阶段经营计划；建立与健全公司的管理体系与组织结构；主持公司的日常经营管理工作，带领团队实现公司经营管理目标。

在《创业之星》中，虽然总经理的人选至关重要，但由于大家基本上都没有任何创业经验，因此在每一阶段工作中，所有决策应由团队集体讨论制订，而不是总经理一个来决策。总经理的重要职责是做好团队成员分工，组织大家积极参与讨论，加强成员间的交流与沟通，群策群力，发挥每一位成员的力量，共同制订出最优决策方案。在意见出现分歧时或没有思路时，总经理应及时引导大家统一思路，并拍板制订决策方案。

总经理的主要工作职责包括：

- ✧ 组织经营会议
- ✧ 制订企业战略
- ✧ 确定经营目标
- ✧ 全面预算管理
- ✧ 业务竞争策略
- ✧ 企业绩效分析
- ✧ 团队业绩考核
- ✧ 市场竞争分析
- ✧ 人员分工协作

2. 人力资源经理

《创业之星》中的人力资源经理工作并不多，但很重要。人力资源经理根据公司整体发展战略及部门用人计划，负责人员的招聘与录用；公司人力资源培训规划与员工关怀；跟踪分析人才市场供需状况；分析竞争对手与行业平均薪资水平；提升员工满意度，提升工作绩效。

人力资源经理的主要工作职责包括：

- ✧ 人力选拔招聘
- ✧ 签订劳动合同
- ✧ 员工培训计划
- ✧ 办理养老保险

3. 研发经理

公司要取得领先的竞争优势，研发出客户需要的产品是基础。研发经理的职责是制订产品研发计划，组织新产品开发并进行有效的项目管理；完善现有产品，开发新产品，持续扩大和改善产品系列；有效控制研发成本；积极研究新技术实现手段降低产品成本，提升性价比；打造有竞争力的研发团队，提升研发人员能力素质，提升研发人员满意度。

研发经理的主要工作职责包括：

- ✧ 顾客需求分析
- ✧ 产品研发规划
- ✧ 产品品牌设计

4. 营销经理

包括市场职责与销售职责。公司能否取得良好的绩效，研发的产品能否销售出去，营销经理担负着重要的责任。作为公司对外的主要职能部门，营销经理负责分析市场环境，研究竞争对手，把握客户需求，制订公司市场营销战略和实施计划；组建营销团队，开发新的区域市场；对企业市场营销计划进行监督与控制；进行需求分析与销售预测，努力完成每阶段销售目标。

公司的利润是由销售收入带来的，销售实现是公司生存和发展的关键。销售和收款是公司的主要经营业务之一，也是公司联系客户的门户。为此，营销经理应结合市场预测及客户需求制订合理的销售计划，有选择地进行广告投放，取得与企业服务能力相匹配的客户订单，确保产品的交付实施，并监督货款的回收。

营销经理的主要工作职责包括：

- ✧ 市场营销规划
- ✧ 营销团队组建

- ◇ 竞争对手分析
- ◇ 销售计划制订
- ◇ 区域市场开发
- ◇ 广告投放策略

5. 生产经理

所有产品的生产制造工作由生产部门来完成。生产部门是整个公司中任务最重也是最繁琐的部门之一，涉及的任务与决策较多。同时，生产计划安排的合理与否以及生产成本的有效控制，将直接影响到公司的市场营销策略与盈利状况。

生产经理的主要工作职责包括：

- ◇ 物料需求计划
- ◇ 设备采购计划
- ◇ 生产作业计划
- ◇ 产品库存管理

6. 财务经理

公司的经营绩效最终反映到财务上，如何加强公司资金运转和利用效率，是财务经理的基本职责。财务经理负责对公司资金进行预测、筹集、分配与监控；做好每阶段财务预算，管好现金流，按需支付各项费用，核算成本；根据公司发展规划做好资金筹集，有效控制资金成本；做好财务报表分析与经营成果分析，为公司经营提供改善依据。

财务经理的主要工作职责包括：

- ◇ 现金预算

- ◇ 资金筹措
- ◇ 成本控制
- ◇ 现金流管理
- ◇ 财务报表分析
- ◇ 财务指标分析

以上六个角色是系统中的基本角色分工，当然，在具体运营管理中，团队成员可根据人员的数量情况及各人专长，合理调整每人职责，分工决策，以使团队效率发挥到最大，努力实现企业战略与经营目标，在激烈的市场竞争中取得优异成绩。

第三章 《创业之星》教学大纲

第一节 教学内容大纲

一、教学目的

《创业之星—大学生创业模拟实验室》平台可作为创业管理的理论与实训课程。

通过《创业之星》平台的系统学习与训练，通过教师与学生之间的互动交流与学习引导，帮助大学生深刻认识创业的相关理论知识与实践内容，提升创业意识，激发创业热情。通过创业理论的学习与实践，全方位了解创业的基本内容和创业过程；培养商机意识，学习机会分析与把握商机的能力；学习与掌握创业的基本流程与方法，撰写完整系统的创业计划书，防范创业准备与创业经营中的风险；通过分组对抗与模拟企业的创业全过程，增加大学生的创业实践经验。从而帮助大学生在毕业后自主创业时，开户创业成功之门的钥匙，提升创业的成功率，成为新一代创业之星。

《创业之星》训练平台包括三大部分：创业计划、创业准备、创业管理。

创业计划是创业环节的第一阶段，也是基础准备阶段。创业计划阶段训练的主要目标是帮助学生更好的认识创业，了解创业的全过程，并且能够在分析商业背景环境的基础上撰写出一份完整可行的创业计划书。

创业准备是创业环节的第二阶段，也是企业正式营业前的各项流程审批工作阶段。

创业准备阶段的训练目的是帮助大学生了解企业成立所需要办理的各项手续流程，认识各个相关政府部门的职责与工作。通过模拟仿真的手段和形象的操作界面，帮助大学生快速便捷的掌握实际企业创办过程中的所有审批事务流程，包括工商登记、税务登记、印章刻制、验资报告、质量监督、银行开户、社会保险等等。从而使创业者在实际创业时能够少走弯路，快捷完成各项登记注册工作，尽早开始公司的日常运营管理。

创业管理是创业环节的第三阶段，主要是训练大学生对实际创业企业的运营管理能力。创业管理阶段主要是训练大学生充分体验企业在创办经营中可能遇到的各项工作，学习相关的管理知识，体验经营中的风险，并训练团队分工合作的能力。帮助大学生快速掌握初创企业在实际运营过程可能出现的各种状况以及需要完成的各项经营决策，包括企业战略规划、财务预算、产品研发、市场分析、市场开发、营销策略、生产制造、竞争分析等等。帮助创业者积累实战经验，从而使创业者在实际创业时能够少走弯路，回避可能出现的各类风险，快速成长壮大。

二、教学内容与目标

在创业计划阶段，主要教学内容围绕企业创业前应该如何做好创业的各项调查分析与准备工作，并如何撰写成一份完善可行的创业计划书。熟悉或了解什么是创业计划，通过《创业之星》的创业计划环节实训，帮助创业者完全掌握企业创业计划书的撰写方法与内容结构，并能清楚地在短时间内讲解介绍创业计划书的核心内容。

在创业准备阶段，主要教学内容均围绕企业创业需要完成的各项登记审批流程展开，帮助创业者完全掌握企业创业的登记注册所有流程与申请审批方法，从而在实际创业者中能非常清晰快捷地完成各项登记注册工作。

在创业管理阶段，主要教学内容围绕企业注册成立后的初始阶段的运营管理展开。

帮助创业者系统的掌握企业运营管理过程中涉及的各项经营管理知识，学习如何制订各项经营决策，防范经营过程中可能出现的各类风险，在不冒任何风险与轻松模拟体验中积累企业经营管理经验，从而提升实际创业的成功率。

第二节 教学时间安排

一、课程教学形式

本课程的教学方法有别于传统的知识灌输，重点在于培养学生的创业意识、创新精神、创业能力和管理能力，激发大学生的创业热情，提升实践经验。课程通过理论结合实践，特别是注重在实践中进行训练，在模拟实践中开展创业，在对抗实战中提升技能。

为了更好的对每一位参训大学生进行全方位的实训，课程在不同阶段可以通过不同的训练模式进行。在创业计划书和创业准备阶段，参训大学生既可以以个人形式参加模拟实训，也可以以团队形式进行实训。在创业管理阶段，为了更好的体验创业的全过程与实际创业的场景，一般以团队形式组建创业企业的管理层，共同配合完成企业若干时间的运营管理，并对创业计划书的设想进行检验。

本课程是一门综合创业实训课程，更注重实践环节的体验与训练。因此，课程的成绩也以综合评定的方式评价。分数的构成主要包括以下四部分：

1. 创业计划书

占总成绩的 20%，主要检查创业计划书的完整性、系统性、可行性，并通过最终经营的绩效与创业计划书的设想进行对比，检验实际完成的情况；

2. 创业注册流程

占总成绩的 10%，主要检验是否完全理解了各项企业创办注册流程；

3. 创业管理实战

占总成绩的 30%，通过经营实践，一方面检验创业计划书撰写的可行性，另一方面也是检验实际创业管理能力的重要方面；

4. 创业实训报告

占总成绩的 40%，占的比重最大，也是最重要的评分项目，检验实训的学生是否对创业有一个系统深刻的认识与体会。

二、实训时间安排

《创业之星》训练平台包括三大部分：创业计划、创业准备、创业管理。

《创业之星》是一门综合实训课程，配合高校创业教育及创业实践活动的开展。

《创业之星》训练平台以模拟实训为主，兼顾理论学习与理解。其中，创业计划环节重点在帮助学生理清创办企业的可行性与发展规划；创业准备环节主要是帮助学生了解实际成立企业需要办理的流程事务；创业管理环节通过对在竞争中对创业企业的实际运营管理，帮助学生更好的理解创办企业所需用到的各项管理知识，体验创业的艰辛与欢乐，对企业的风险有更直接更深刻的体验。

《创业之星》实训平台的整个理论与实训教学课时安排如下。

阶段	主要内容	学时		
		讲解	操作	合计
第一阶段： 创业计划	课堂讲解： 认识创业，介绍创业的基本知识，学习创业计划书的基本结构、主要内容、撰写方法	4	2	6

	模拟实训： 熟悉商业背景环境与运营规则，通过对创业环境的分析，完成创业计划书的撰写，其中主要是在课下完成撰写			
第二阶段： 创业准备	课堂讲解： 认识创业过程中需要完成的所有注册流程工作，了解相关政府或机构的职能及需要填写的表单，对整个注册过程有一个清晰认识 模拟实训： 以个人或小组为单位，完成一家模拟创业的所有注册流程	6	6	12
第三阶段： 创业管理	课堂讲解： 讲解与创业运营管理相关的理论知识，包括战略、营销、财务、生产、研发、销售、人力资源等各方面，结合企业运营数据，对各小组的绩效进行分析点评，帮助学生更好的理解创业过程所需要的理论知识与决策管理 模拟实训： 完成新创办企业共八个季度的运营管理，并在与其他的小组的竞争中使企业不断发展壮大，并实现创业计划书中的规划与设想，在所有小组中脱颖而出	8	16	24
合计课时		18	24	42

这里的总课时可根据实际教学情况进行调整，一般可安排在 32—48 课时左右。

如果时间有限，可适当减少理论部分的讲解，主要放在学生实战训练与分析点评上；或者在课堂上重点是讲解与分析，学生的模拟实训可放在课后完成，在规定的时间内只要学生将决策提交到《创业之星》平台服务器上即可。

第三部分 《创业之星》

第一阶段：创业计划

本章要点

撰写创业计划书是创业的第一步，通过撰写创业计划书，创业者会更了解生意的整体情况及业务模型，亦能让投资者判断该生意的可盈利性与成长性，是市场融资的一种关键工具。本章重点介绍了创业计划书的编写方法与整体结构，帮助创业者编写一份完善全面的创业计划书，通过创业计划书，全面反映创业者对项目的认识及取得成功的把握，突出创业者的核心竞争力，最低限度反映创业者如何创造自己的竞争优势，如何在市场中脱颖而出，如何争取较大的市场份额，如何发展和扩张。

第一章 相关知识点

创业计划是创业者在初创企业成立之前就已经准备好的一份书面计划，用来描述创办一个新的企业时所有的内部和外部要素。当创业者选定了创业目标与确定创业的动机之后，而在资金、人脉、市场等各方面的条件都已准备妥当或已经累积了相当实力，这时候，就必须提出一份完整的创业计划书，创业计划书是整个创业过程的重要内容，在创业计划书中，应详细描述一切和创业相关的内容，包括创业种类、资金规划、阶段目标、财务预算、营销策略、风险防范、管理规划等等，在创业的过程中，这些都是不可或缺的元素。

创业计划书不仅能让创业者清楚明白自己的创业方向与主要内容，坚定创业的发展目标，而且也是对创办企业进行有效宣传推广的资料。通过创业计划书，可以更好的向风险投资商、银行、政府部门等外部相关机构介绍企业及其发展规划，为企业筹措资料、吸引投资带来帮助。在企业成立以后的初期经营管理中，创业计划书也可以为企业管理者提供必要的经营指导与评价标准。

第一节 创业计划书撰写准备

创业者在在撰写创业计划书之前，应做好以下准备工作：

一、撰写对象

创业计划书应由创业者自己亲自完成。

创业计划书是创业者能力和构思的具体体现，创业者亲自撰写创业计划书可以帮助创业者理清思路，把创业的激情融入到计划之中，有利于增添计划的感染力。同时，创业计划书的撰写过程非常复杂，是各方面知识的结晶，会涉及到企业战略、市场营销、财务管理、生产制造、研发设计、人力资源、风险评估等诸多方面。对初始创业的大学生而言，不可能精通各方面的知识，也缺乏一些相关领域的实践经验，因此，为了能够尽可能完整、客观、实事求是的写出创业计划书，使创业计划具有较高的可行性，在撰写的过程中，应多向其他专业人士咨询请教。

二、撰写角度

在撰写创业计划书的时候，还要明确创业计划书的主要阅读者是谁，不同的对象对创业计划书的关注点会不一样。创业计划书应更具有针对性，这样才能更好的满足使用这份创业计划书的人员的需要。

1. 创业者的角度

创业者比任何人都了解包含在家新创办企业中的核心优势与技术。创业者首先必须很清晰地表达出这家企业是经营什么的，有什么优势，有什么卖点，主要盈利点在哪等。

2. 投资者的角度

创业者应该试图用投资者的眼光不考察企业的生产经营，特别是计划中的核心优

势、盈利增长点及财务预算计划等。如果创业者不具有基本的财务分析与预测的能力，在这一部分就很难考虑周全，防范经营风险。

3. 市场的角度

创业者必须以用户的眼光来审视企业的经营运作，应该采取一种以顾客为导向的市场营销策略。这就需要创业者进行大量的市场调查工作，充分了解顾客的需求和市场发展的前景。这也是企业创办生存的基础。

三、信息搜集

正式撰写创业计划书之前，应该根据创业企业的目标搜集相关的信息资料。信息的渠道来源多种多样，特别是现在互联网络非常方便，可以为创业者快速提供大量有价值的信息资料。

1. 市场信息

产品或服务的潜在市场信息对创业者尤其重要。为了判断市场规模，创业者需要明确地定义企业的目标市场。目标市场的确定将会使新创办的企业的市场规模和市场目标比较容易地确定，也能够比较客观的评估市场的发展潜力与前景。这些资料可以来源于相关领域组织机构发布的调研报告，也可以通过自己的市场调查来获得。此外，为了获得更丰富真实的市场信息，创业者需要花费较多的资源和时间去进行市场调查。

2. 运营信息

对企业运营管理需要涉及到的各方面信息主要包括：

1. 地点。创业计划书中应确定企业的经营地点，地点的选择应考虑到企业的业

- 务需要，是否方便顾客，是否方便供应商或经销商，是否便于开展销售，价格是否合理，当地的有关政策与法律法规等；
2. 生产。如创办的是生产型企业，为了保证企业生产的正常运行，企业需要拥有或掌握哪些技术，需要购买的机器设备，同时也应该明确具体的工序是由企业自己完成还是分包给其他企业等；
 3. 原料。生产产品需要哪些原材料，这些原材料由谁提供以及原材料的价格，原材料的供给有没有保障等；
 4. 设备。需要哪些生产设备，设备是购买还是租赁，设备的维护与保养怎么解决等；
 5. 员工。需要什么样的工人，工人的能力要求、基本薪资等；
 6. 其他。经营企业可能涉及到的其他各项投入与开支，如日常办公支出、业务开支、缴纳税款等。

这些信息是反映企业正常运作所必须的，在创业计划书应该加以明确。

3. 财务信息

创业者必须对企业的资金需求、资金周转、盈利能力有一个全面的评价。这些信息可以帮助创业者更好的理解企业运作的命脉——资金的需求与管理，帮助企业更好的提升资金运作的效率，有效防范资金运作的风险。同时，可以更有效地向投资者展示企业的发展前景与盈利预测。这些信息主要包括：

- 1) 资金的需求与来源。创办这家企业需要多少资金，为什么需要这么多的资金，创业者自己准备出资多少，不够的资金计划如何解决；
- 2) 未来的销售状况。未来三年企业能实现多少销售额及相应的费用开支，何时开始盈利，盈利情况如何；

- 3) 企业的投资收益。企业每一年的盈利状况，投资回报率如何，投资回报期预期有多长；
- 4) 风险资本的退出。如果引入风险投资，风险资本将在何时以何种方式退出。

第二节 创业计划书的内容

一份完整的创业计划书应尽可能充实完善，以便为创业者和投资者描述一个完整的企业发展蓝图。一份完整的创业计划书主要包括以下内容：计划摘要；公司简介；市场分析；竞争分析；产品服务；市场营销；财务计划；风险分析；内部管理；附件资料等。

一、计划摘要

对整个计划书内容的总体说明，描述全部计划的基本框架。在摘要部分需要对以下信息进行简要说明：

1. 公司简要描述
2. 公司的宗旨和目标
3. 公司目前的股权结构
4. 已投入的资金及用途
5. 公司目前主要产品或服务介绍
6. 市场概况和营销策略
7. 主要业务部门及业绩

8. 核心管理团队介绍
9. 公司主要优势说明
10. 公司增资需求说明
11. 融资计划与方案
12. 财务指标分析

二、公司简介

对公司的整体情况进行介绍，包括公司经营内容、宗旨、战略、产品、技术、团队等各个方面，重点阐述公司的整体优势与经营目标。

1. 公司简介
2. 公司的宗旨和目标
3. 产品优势
4. 技术优势
5. 核心管理团队

三、市场分析

这部分介绍公司即将进入的目标市场的整体情况，包括市场的现状与规模，市场发展趋势，以及目标市场的客户需求分析等。

市场分析是编写创业计划书最重要也是最困难的部分，如果不重视对这部分内容的编写，你的创业计划就有可能成为最糟糕的计划。

如果企业准备推出新的产品或服务，或者开拓新的市场，需要仔细地对市场进行

分析和预测。创业者首先要对需求进行预测：市场是否存在对这种产品或服务的需求？需求的大小能否给企业带来利润？需求未来的发展趋势如何？影响需求的因素有哪些？其次，创业者需要对市场情况进行分析：主要竞争对手有哪几家？他们的综合实力如何？他们的竞争优势何在？本企业能达到的市场占有率是多少？本企业的进入会对竞争带来何种变化？企业有没有相关的措施来应对？是否存在有利于企业的市场空间？等等。

计划中的这部分内容应该包括：市场现状分析、竞争对手分析、目标客户分析、目标市场分析、本企业产品或服务的市场定位、市场特征等。为做好市场分析工作，企业者必须深入市场调查研究，尽量扩大信息的搜集范围，重视对宏观环境和微观环境的预测，采用科学的预测手段和方法。

在这部分，你要指出你在哪个行业和市场领域方面展开竞争？市场特点与性质怎样？你是如何划分市场格局的？这些市场格局与营销研究中心的分析或与投资分析有何不同？以上问题你要具体说明。如果市场属于新开发的，那么，你如何建立你的预测来证明你的正确性？

1. 市场介绍
2. 目标市场
3. 需求分析

四、竞争分析

分析市场竞争形势，主要竞争对手分析及应对策略。

1. 主要竞争对手分析

2. 市场竞争策略
3. 竞争优势分析

五、产品服务

介绍企业的产品或服务，及对客户的价值。对市场上的同类产品进行对比分析，阐述公司产品与服务的特色及优势。

1. 产品发展规划
2. 研究与开发
3. 生产与运输
4. 实施与服务

六、市场营销

介绍企业所针对的市场，营销战略，竞争环境，竞争优势与不足。

1. 市场开发策略
2. 产品定位分析
3. 产品定价策略
4. 渠道网络建设
5. 广告宣传策略
6. 营销团队建设

七、财务计划

公司需要融资的规模及投入使用计划，并对未来几年的收益进行预测，分析投资回报情况，并列出的财务报表。

1. 资金需求说明
2. 资金投入计划
3. 投资收益预测
4. 预计利润表
5. 预计资产负债表
6. 预计现金流量表

八、风险分析

对公司运营过程中可能遇到的各类风险进行说明，并说明如何应对各种可能出现的风险情况。

1. 市场与竞争风险
2. 产品与技术风险
3. 财务风险
4. 管理风险
5. 政策风险

九、内部管理

对公司内部管理的各方面工作进行说明。

1. 公司组织结构
2. 公司管理制度
3. 人力资源计划
4. 内部激励方案

十、附件资料

如果创业计划书中有过多的详细说明与解释，容易造成计划的主体内容混乱。因此，可以通过附件资源的形式，使第三方能够更加详尽的了解创业计划书的相关内容
与背景资料。附件资料可以列出其他与创业计划书中内容有关的参考资料，如市场调查报告等。

附件资料的内容一般包括：

1. 公司及项目的背景

介绍公司创办的原因及主要项目的开发背景。

2. 市场发展背景

说明你所服务的市场长期以来正在发生或已经发生的事件。市场区域的成熟情况，
以及对你的市场冲击情况。

3. 管理人员简历

叙述公司主要核心管理人员和主要技术人员的简历。

4. 行业关系

公司或项目与外界相关机构的关系与协作。如：会计师事务所、法律事务所、管理顾问、技术支持等。

5. 竞争对手的文件资料

在此你要描述有关竞争对手的公司名称和产品系列，包括竞争对手的实用参考性资料。

6. 公司现状

在此你要将资本结构、净资产、年报（如果是上市公司的话）或其它有助于投资者认识你公司的有关参考资料附上。如果是私营公司（不是处于创始阶段），还应提供前几年的经过审计的财务报告。如果未经审计，请注明；如果已经审计过，请注明会计公司名称。

7. 顾客名单

请提供一份完整的顾客清单，如有可能，请按市场区域，行业编码规范整理。内容应包括各类主要顾客的资料，顾客对你公司提供产品和服务的满意度调查结果，潜在购买群，用户会议和产品目录等。

8. 新闻报导剪报

包括全部有关公司和项目有关的主要新闻介绍情况和新闻报导资料。

9. 市场调研报告

包括本公司或第三方调研的市场报告资料。

10. 专门术语

包括项目中涉及的各类专门技术或术语的解释说明。

第三节 创业计划书的撰写要点

商业计划书编写时，确信在商业计划书中，已尽可能地回答了如下问题：

1. 你的管理团队拥有什么类型的业务经验？
2. 你的管理团队中的成员有成功者吗？
3. 每位管理成员的动机是什么？
4. 你的公司和产品如何进入行业？
5. 在你所处的行业中，成功的关键因素是什么？
6. 你如何判定行业的全部销售额和成长率？
7. 对你公司的利润影响最大的行业变化是什么？
8. 和其他公司相比，你的公司有什么不同？
9. 为什么你的公司具有很高的成长潜力？
10. 你的项目为什么能成功？
11. 你所预期的产品生命周期是什么？
12. 是什么使你的公司和产品变得独特？
13. 当你的公司必须和更大的公司竞争时，为什么你的公司会成功？
14. 你的竞争对手是谁？
15. 和你竞争对手相比，你具有哪些优势？

16. 和你的竞争对手相比，你如何在价格、性能、服务和保证方面和他们竞争？
17. 你的产品有哪些替代品？
18. 如果你计划取得市场份额，你将如何行动？
19. 在你的营销计划中，最为关键的因素是什么？
20. 你的广告计划对产品的销售会是怎样的影响？
21. 你认为公司发展的瓶颈在哪里？
22. 可供投资人选择的退出方式是那些？
23. 请说明为什么投资人应该投资贵企业而不是别的企业？
24. 管理团队有哪些优势与不足之处？
25. 公司的人才战略与激励制度？

第二章 《创业之星》创业计划撰写实训

第一节 实训教学大纲

一、实训目的

这一部分是整个创业环节的第一阶段，也是基础准备阶段。创业者首先要有了想法，再形成系统的方案，然后再根据方案去逐步实施创业想法。要撰写一份好的创业计划书并不容易，需要创业者对创业环境与背景有着深入全面的分析了解，并结合团队的成员所掌握的知识与技能，共同完成创业计划书。

撰写创业计划书不仅帮助学生更好的理解企业创业的各个方面内容，全面做好创业的各项准备工作，同时，也是对学生创业想法的一个全面细致的描述。在最终模拟经营结束后，还要与创业团队最终的经营绩效进行对比分析。通过实际运营管理，可以更真实地检验创业团队初始想法的不足之处以及分析差异的原因。从而帮助参训学生理解应该如何系统全面的写出一份可行的创业计划书，避免撰写过程中凭空猜测或不切实际的想法。

创业计划书撰写实训的主要目的包括：

1. 熟悉或了解什么是创业计划书；
2. 掌握创业计划书的内容结构与基本的编写方法；
3. 了解如何做好创业计划书撰写前的各项准备工作；

4. 以团队为单位结合商业背景完成一份完整的创业计划书；
5. 掌握如何向各方面人员讲解介绍创业计划书的核心内容与要点。

通过《创业之星》的创业计划环节实训，帮助创业者完全掌握企业创业计划书的撰写方法与内容结构。并能清楚地在短时间内讲解介绍创业计划书的核心内容。

二、实训条件与要求

在创业之星创业模拟实训平台上，教师开设新的班级并开放教室后，所有参加实训的学生可以登录进行训练。这部分的实训教学在课后单独完成，并将创业计划书拷贝到系统中即可。在模拟实训演练时可以采取二种不同的训练模式：小组模式或个人模式。

1. 小组模式

学生以小组为单位组建公司的创业团队，共同完成创业企业的筹建工作。一般每个小组的总人数最多不超过七人，一方面便于小组形成团队，相互交流讨论；另一方面也直接与后面的创业管理环节相链接，可以贯穿整个创业模拟实训的全过程。

在小组模式下，一家企业将由多名股东构成，即小组的所有成员都是这个即将成立的企业的股东，各人的股份可根据初始创业资金进行平分或任意分配。通过团队的讨论分析共同完成创业计划书的撰写。

2. 个人模式

所有参加训练的学生也可以以个人形式进行这部分的模拟实训。直接由个人组建一家公司，股东就是他本人，个人根据背景商业环境的资料分析，独立完成创业计划书内容。

三、实训时间安排

《创业之星》的创业计划实训环节授课总时间安排约在 4 课时，主要是介绍创业计划书的结构及主要内容，重点是介绍市场分析、现金预算、销售预测、盈利预测等方面内容的分析与撰写。其中，理论讲解时间约 2 小时，团队介绍及教师点评时间约 2 小时，创业计划书的撰写在理论讲解完后，由学生在课后以团队为单位完成，具体可根据实际情况灵活安排。

《创业之星》实训平台的创业计划环节总体时间安排大致分配如下。

步骤	主要内容	学时		
		讲解	操作	合计
理论讲解	介绍创业计划书的基本结构，主要内容及撰写的注意事项	2		2
熟悉系统	熟悉《创业之星》平台及商业背景规则		1	1
计划撰写	学生以团队为单位在课后完成创业计划书的编写，同时完成一份 PPT 展示演讲资料		1	1
讲解点评	团队向其他同学用 PPT 讲解创业计划书的内容与要点，每个团队 10—15 分钟 教师根据团队创业计划书完成的情况进行综合点评，每个团队 5—10 分钟	2		2
总课时		4	2	6

课后学生团队撰写创业计划书的时间可灵活掌握，一般至少给学生留一周以上的
时间撰写，以更全面深入的分析背景资料，撰写的创业计划书也会更全面可行。

第二节 实训内容步骤

一、撰写创业计划书概要

参照创业计划书的撰写模板，结合创业项目和企业实际情况撰写创业计划书的概要。在《创业之星》创业模拟实训平台中，主要根据系统中设定的商业背景环境来撰写。所有学生面临的是同一个商业环境，并互相竞争合作。

二、创业计划书内容要点

起草一份完整的创业计划书是一个“展望项目未来前景、细致探索合理思路、确认项目实施必需资源”的过程。好的创业计划书是企业取得成功和获得投资商青睐的一个主要因素。

1. 摘要。

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部分，涵盖了计划的要点，应一目了然，以便读者在最短时间内评审计划并做出判断。摘要一般包括：公司介绍、主要产品和业务范围、市场概貌和营销策略、销售计划、生产计划、财务计划和资金需求情况等。在介绍公司时，首先要说明创业新企业思路的形成过程以及企业的目标和发展战略。其次，要交待企业现状、过去的背景和企业的经营范围。这里要对企业以往的情况作客观的评述，不回避失误。中肯的分析更能赢得信任、更容易取得认同。最后，还要介绍创业者自己的背景、经历、经验和特长等。创业者的素质对企业的成绩往往起关键性作用，创业者应尽量突出自己的优点并表示自己强烈的进取精神，以给投资者留下一个好印象。

在摘要中，企业还必须回答以下问题：谁是企业的客户，他们有何需求；企业的合伙人、投资人是谁；企业的竞争对手是谁，他们对企业的发展有何影响。摘要须简明、生动，特别要详细说明本企业的不同之处和企业获取成功的市场因素。

2. 项目介绍。

在进行投资项目评估时，项目介绍通常包括：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，产品的品牌和专利等。

在产品或服务介绍部分，要对产品或服务作出详细的说明，说明要准确，也要通俗易懂，使不是专业人员的投资者也能明白。产品介绍都要附上产品原型、照片或其他介绍。产品介绍必须回答下列问题：顾客希望企业的产品能否或多大程度上解决现实生活中的什么问题，顾客能从企业的产品中获得什么好处；创业企业的产品能否帮助顾客节省开支、增加收入；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。

3. 市场分析。

当企业要开发一种新产品或向新的市场扩展时，首先就要进行市场预测。如果预测的可信度让人怀疑，那么投资者就要承担更大的风险，这对大多数投资者来说都是不可接受的。

市场分析首先要对需求进行分析：市场是否存在这种产品的需求；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；需求发展的未来走向及其状态如何；影响需求有哪些因素。其次，要对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白；这些反应对企业会有什么影响等等。市场分析还包括：市场现状综述、竞争厂商概览、目标顾客和目标市场、本企业产品的市场定位、市场区域和市场特征等等。此外，要在这部分文字上附录市场展望依据，如顾客建议、调查数据、报刊文摘、产品规格，或是你的产品或服务的推广资料。

对市场的分析应建立在严密、科学的市场调查基础上。风险企业所面对的市场，本来就有变幻不定、难以捉摸的特点。因此，企业应尽量扩大信息收集的范围，重视对环境的预测和采用科学的预测手段和方法。创业者应牢记的是，市场预测不是凭空出来的，对市场错误的认识是企业经营失败的最主要原因之一。

4. 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。最终影响营销策略的则是营销成本和营销效益因素。营销策略应包括：市场机构和营销渠道的选择；营销队伍建设和管理；促销计划和广告策略；价格决策。

创业企业由于产品和企业和知名度低，很难进入其他企业已经稳定的销售渠道中，因此，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。对发展企业来说，它一方面可以利用原来的销售渠道，另一方面也可以开发新的销售渠道以适应企业的发展。

5. 生产管理。

计划书中的生产制造计划应包括：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，创业者应尽量使生产制造计划更加详细、可靠。一般地说，生产制造计划应回答以下问题：企业生产制造

所需要的厂房、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，谁是供应商；生产线的设计和产品组装如何；供货者的前置期和资源的需求量；生产周期标准的制定和生产计划的编制；物料需求计划及保证措施；如何控制质量等等。

6. 管理团队。

重点说明你组建的团队有能力实施此项创业，再分别介绍各负责人的专业技能与有关背景。一般认为，投资者最看重的，不是你的创意，而是高素质的管理人员和良好的组织结构。此外，要用专门的一页，细分团队中各成员作为创业者在该企业中所占股权的百分比。如果在此之外尚需外部融资，则专门用一个自然段来阐述整个创业团队愿意出让多大比例的股权，以换取多少外部投资。

企业的管理团队应该是互补型的，而且要具有团队精神。一个企业必须具备负责产品设计与开发、市场营销、生产管理、财务管理等各方面的专门人才。要介绍主要管理人员所具有的能力、在本企业中的职务和责任、过去的详细经历及背景。此外，还应对公司结构作一简要介绍，包括：公司的组织结构图；各部门的功能与职责；各部门的负责人及主要成员；公司的薪资体系；公司的股东名单，董事会成员，各董事的背景资料等等。

7. 财务规划。

财务规划需要花费较多的精力来作具体分析，其中包括现金流量表、资产负债表和利润表的编制。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；利润表反映企业的盈利情况，它是企业在一段时间运作后的经营结果；资产负债表则反映企业某一时刻的状况，投资者可从资产负债表中得到比率指标，来衡量企业的经营状况和可能的投资回报率。

财务规划一般包括以下内容：创业计划书的条件假设；预计的资产负债表；预计

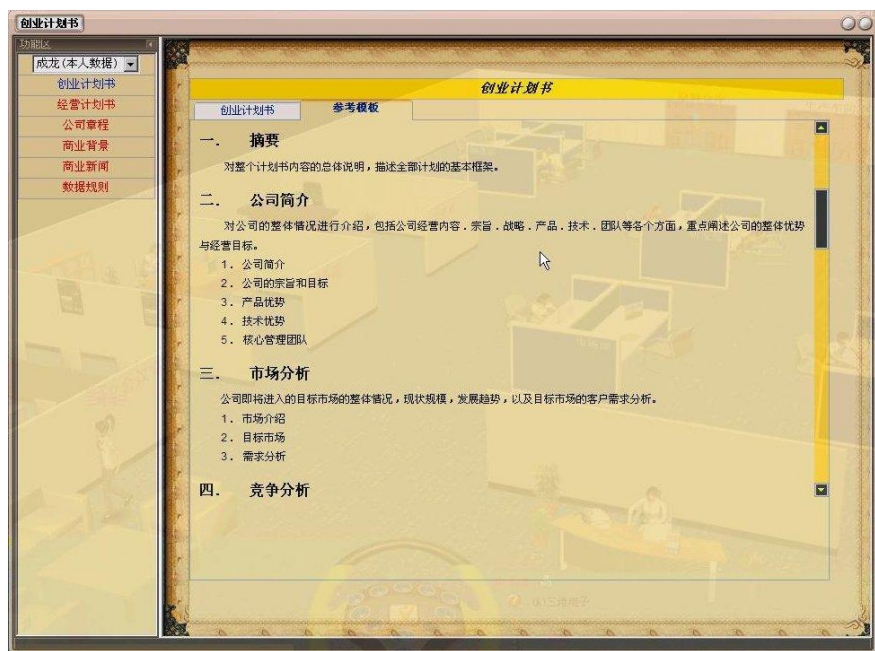
利润表；现金收支分析；资金的来源和使用。

8. 附录。

创业计划书中没有说清楚或需要补充的可在附录中列示。包括：公司背景及结构；团队人员简历；公司宣传资料；市场调研报告；相关专业词汇等等。

三、创业之星平台实训操作

登录《创业之星》创业实训平台，进入公司场景，点击“会议室”，弹出窗口中点击“创业计划”菜单，将完成的创业计划书粘贴到此处。



四、实训报告

完成创业计划书的模拟实训后，参训学生应根据创业之星模拟实训平台的背景环境资料，结合市场竞争形势完成一份完整的创业计划书。创业计划书的主要内容应包

括：

- 1) 计划摘要
- 2) 公司简介
- 3) 市场分析
- 4) 竞争分析
- 5) 产品服务
- 6) 市场营销
- 7) 财务计划
- 8) 风险分析
- 9) 内部管理
- 10) 附件资料

除了创业计划书本身的结构与内容的完整性外，在后面实际完成企业二年创业管理后，要将实际运营的绩效结果与创业计划书的规划预期进行对比，检验创业计划书规划的准确性与合理性。

第三章 《创业之星》创业计划授课指导

第一节 教师的课前准备

一、学生管理准备

- ✧ 如是必修课，则以班级为单位进行训练；如是选修课，应提前一周将参加课程训练的学生名单、所属院系统计报名完成；
- ✧ 所有参加训练课程的学生按照 4-6 人一组的形式分成若干小组。可以由学生自由组队或由教师统一安排分组。如是综合选修课程，建议不同专业的学生混合组队效果更好；
- ✧ 将分组的名单告知学生，以便于学生在课前进行相关知识的准备工作。同时小组成员可以根据发放的背景资料提前进行讨论，制订企业发展规划；
- ✧ 提前一天以上，教师应登陆《创业之星》系统，创建新的班级，调整好课程参数，做好开课前的准备工作。

二、教学授课准备

- ✧ 教师在课程实施前结合教材中相关的知识内容以及每一阶段的教学任务，完成备课工作；
- ✧ 教师在课程实施前将课程的教学目标告知学生，以便于学生在课前就相关的

知识进行学习准备；

- ✧ 教师在课程实施前三天，将《创业之星》训练平台中的模拟商业环境背景、模拟系统中的数据规划以及学生手册发给学生，以便于学生在课前对模拟商业环境有所熟悉；
- ✧ 在每一轮模拟经营结束之后，下一轮模拟经营开始之前，教师应将各小组的经营结果和分析图表下发给学生，以供学生在课后总结，并为下一轮模拟经营课程做学习准备。

第二节 学生的课前准备

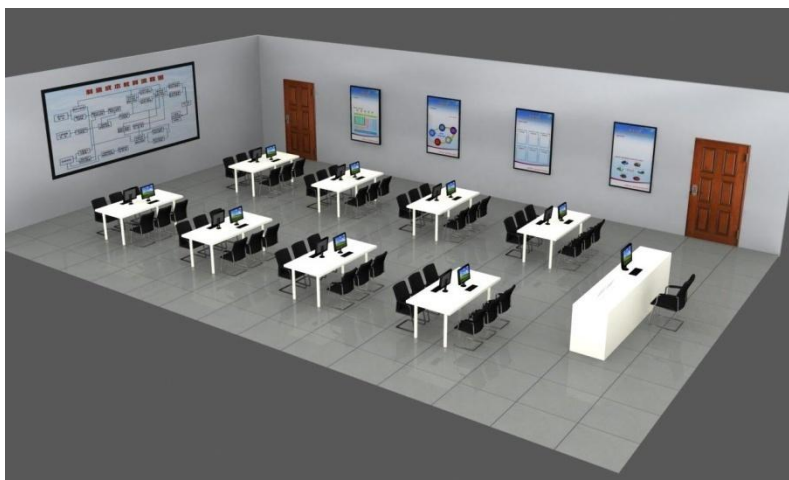
学生在课前应做好如下准备工作：

- ✧ 与自己所在的小组组员建立联系，并营造良好的合作情感基础；
- ✧ 与小组成员一起就模拟商业环境的数据规则和背景资料进行讨论，熟悉企业的创业背景和将要参与竞争的环境；
- ✧ 在课前完成相关知识的学习准备，包括企业创业登记注册的流程及运营管理需要用到的知识；
- ✧ 在课前根据教师下发的教学目标，完成相关知识内容的准备学习；
- ✧ 在每一轮模拟经营结束之后，下一轮模拟经营开始之前，学生应将教师所下发的经营结果和分析图表进行分析，在课后与组内成员一起对竞争形势进行探讨，并完成一些必要的知识储备。

第三节 实验室建设布局

《创业之星》采用 B/S 架构，支持基于互联网的应用，在具体实验室的建设时可灵活设置，一般采用标准的教室即可。由于课程是以小组为基本学习单位，结合讲师讲解、小组讨论、模拟操作，因此教室内的摆设与一般教室不同，以岛型摆放桌椅的方式为佳。每个小组建议的人数在 4—6 人，总的小组数建议在 10 组以内，如学生人数较多，可适当增加小组数。当然如果是进行竞赛，理论上不限总的小组数量。

教室布局示意图如下所示。



授课教师需要一台电脑，使用教师端系统，用于控制整个授课进程及对各小组表现进行分析点评。学生按小组为单位，每小组至少一台电脑，用于模拟操作运营及查阅各项运营资料数据。如条件许可，每小组也可配备多台电脑，最多一

人一台，这样在使用中可方便所有学员查看操作运营资料及数据，并方便独立完成相关的操作。

第四节 课程训练时间安排

《创业之星》在创业实践中的总体时间安排在 24—32 课时，如将理论知识内容的讲解穿插在实践环节中，则总的授课与训练时间在 40—64 课时，具体时间可根据学校的情况而定。授课可一次三至四天连续完成，也可以分为多次进行，但最长建议在一个月内完成本课程的所有实践环节。

以下为参考时间与学习内容安排，供排课时参考。

次数	学习内容
第一部分： 创业计划	<p>实践内容：撰写创业计划书</p> <p>实践时间：4 小时</p> <p>内容说明：学生组建团队，给公司取名，分析商业背景环境及运营规则，在课前完成公司的创业计划书</p>
第一部分： 创业准备	<p>实践内容：完成企业创业的所有登记注册准备工作</p> <p>实践时间：4—8 小时</p> <p>内容说明：根据创业计划书的规划，完成公司创立的前期注册登记流程。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 申请公司名称，到工商行政管理局，填写公司名称审核表，完成公司名称审核登记； 2. 租赁办公场所，完成办公场所的租赁，作为公司成立后的办公场所； 3. 撰写公司章程，根据公司发展规划，组成人员情况及投资情况，编写公司章程；

	<ol style="list-style-type: none"> 4. 公司注册资金，将团队所有成员的创业注册资金打入银行的公司临时账户上； 5. 领取验资报告，凭相关资料委托会计师事务所进行资金验资，并领取验资报告； 6. 公司设立登记，凭相关资料到工商行政管理局办理公司设立手续，完成后领取工商营业执照； 7. 刻制公司印章，凭工商营业执照等资料，刻制公司公章、财务章、法人章； 8. 办理机构代码，到质量监督局办理组织机构代码证； 9. 开设公司账户，到银行开设公司账户，作为公司日常经营活动的基本户，领取银行开户许可证； 10. 办理税务登记，分别到国家税务局和地方税务局办理税务登记，领取税务登记证； 11. 办理社会保险，开设公司社会保险登记账户，为公司员工办理社会保险，领取社会保险登记证。
第三部分： 创业管理	<p>实践内容：完成企业创业的所有登记注册准备工作</p> <p>实践时间：16—24 小时</p> <p>内容说明：企业创立后，需要完成二年共八个季度的运营管理，主要包括：产品设计、产品研发、原料采购、厂房购置、设备购置、资质认证、市场开发、广告宣传、渠道建设、招聘人员、签订合同、办理保险、生产制造、产品报价、订单交付、资金筹措等相关经营决策。</p>

本章小结

撰写创业计划书是创业的第一步，也是非常重要的一步。不论创业者是为了融资需要，还是为了自己更好的理解企业的发展规划，撰写一份完整的创业计划书都非常有意义。本章通过对创业计划书的内容与结构的讲解，介绍了如何撰写一份优秀的创业计划书。这部分同时也是后面创业管理实训的基础，并要与运营结果进行对比，检验创业计划书规划的合理性与实际完成的情况。

思考题

1. 什么是创业计划书？
2. 为什么要撰写创业计划书？创业计划书的主要作用是什么？
3. 创业计划书的主要内容和撰写要点包括哪些？
4. 在撰写创业计划书时，要注意哪些问题？

第四部分 《创业之星》

第二阶段：创业准备

本章要点

本章主要介绍企业成立时所需要办理的工商税务登记注册流程。

任何组织和个人要从事商业活动，都必须先在开始营业之前，进行工商、税务登记，否则营业就是违法。成立企业之前，首先主要到当地工商行政管理局进行登记，工商局登记完毕，领取营业执照后再去税务局等部门依次办理相关手续，全部完成后才能正式营业。本章将介绍工商税务登记注册的基本知识与流程方法，并通过创业之星模拟实训平台的实战训练，帮助创业者全面了解企业注册所需要完成的所有流程工作，从而在真实创业中能少走弯路，快速完成企业的注册准备工作，更快地将企业开张成立。

第一章 企业登记注册的相关知识

第一节 企业形式选择

创业者在有了充分的思想准备之后，经过酝酿决定启动创业计划，接下来要考虑的是要创建一个什么样的企业。企业的类别很多，法律形式也不一样，对于首次创业者来说，选择合适的企业形式非常重要。

一、企业的分类类型

企业是依法设立的经济组织。企业可以从事生产、流通、服务活动，以其生产的产品或者提供的劳务满足社会需求，以获取盈利。企业是社会经济的基本单位。企业根据不同的标准可以划分为不同的类型。

1. 按照经营性质不同划分

按照经营性质不同，可以将企业划分为工业企业、商业企业、农业企业、金融保险企业、交通运输企业、邮电企业、房地产开发企业、旅游服务企业、餐饮服务企业、中介服务企业等。

工业企业是指从事产品生产经营，加工服务的企业。工业企业还可以按行业划分为纺织工业企业、冶金工业企业、医药工业企业、机械工业企业、电子工业企业、化工工业企业等。工业企业是国民经济的第一产业，工业的发展标志着国民经济的发展。

商业企业是指从事商品经营、组织物资流通、进行商品交换的企业。商业企业按

经营方式不同还可以划分为商品批发企业、商品零售企业、批零兼营企业。商业企业是将产品从生产领域转移到消费领域必不可少的一个桥梁。

农业企业是指从事农、林、牧、渔、养殖等生产经营的企业。农业是国民经济的第二大产业，农业的发展在我国整国民经济建设中起着非常重要的作用。

金融保险企业是指从事货币经营和保险业务的企业。金融保险业是国民经济的重要产业，在国民经济发展中起着十分重要的作用。

交通运输企业是指从事各种运输业务或直接为运输业务服务的企业。运输企业按运输方式不同又可分为公路运输、铁路运输、海上运输、江河运输、航空运输以及联合运输。交通运输企业是国民经济发展的动脉，人员的流动和物资资源的流动离不开交通运输企业。

邮电企业是指从事邮政、电信、信息传递及办理相关业务的企业。邮电企业系统庞大，网络状分布，对国民经济的发展起着辅助作用。

房地产开发企业是指专门从事忘怀建设和土地开发的企业。房地产开发企业近些年在我国得到了快速发展，对于改善城乡居民居住环境，促进国民经济发展起到了重要作用。

旅游服务企业是指专门从事为游客服务的企业。旅游服务企业以旅游资源和相应的服务设施为条件，组织游客出游为游客服务。旅游服务企业在我国属于新型发展的企业，旅游业的开发在我国方兴未艾。

餐饮服务企业是指专门为食客服务的企业。餐饮业属于传统类型的企业，但在我国近些年发展迅速，企业经营规模越来越大，企业星罗棋布，在城乡均有发展。

中介服务企业在指专门为客户提供各类咨询服务性质的企业。如律师事务所、注册会计师事务所、房产信息中介公司等。

2. 按企业组织形式不同划分

按企业的组织形式不同,可以将企业划分为个体企业、合伙制企业、股份制企业。

个体企业是指由个人出资经营管理的企业。个体企业的特点是盈利自享、风险独担。个体企业是企业发展的雏形,一般经营规模不大。当企业发展到一定经营规模时企业的组织形式就会发展变化。

合伙制企业是指由两个以上投资者共同出资,共同经营管理的企业。合伙制企业的特点是盈利共享,风险共担。

股份制企业是指由一定数量的股东投资,由股东大会决定经营机构进行经营的企业或公司。股份制企业按照股东承担的责任不同,分为无限责任公司、有限责任公司和股份有限公司。

3. 按照经济成分不同划分

按经济成分不同,可以将企业划分为国有企业、集体企业和私营企业。

国有企业也称为国有独资企业,是指完全由国家投资兴办的企业。国有企业的投资者是代表国家的政府机构,政府委托管理者进行经营管理。

集体企业是指由集体出资兴办的企业。在城市有街道办集体企业,在农村有乡镇集体企业以及村办集体企业。

私营企业是指由个人投资兴办的企业。近几十年来,我国私营企业得到迅猛发展,得到国家政策的大力支持,国家鼓励发展私营企业。

4. 按资源密集程度划分

按资源密集程度的不同,可以将企业划分为劳动密集型企业、资金密集型企业、技术密集型企业。

劳动密集型企业是指技术装备相对较低，生产使用劳动力较多的企业。这类企业自动化程度低，大量工作需要劳动力操作完成。如服务业、制鞋业、手工艺品制造业等。目前，我国还需要劳动密集型企业的存在和发展，以解决我国的就业压力。

资金密集型企业是指现代化技术程度较高，生产所需资金投入巨大，使用劳动力相对较少的企业。如石化企业、汽车制造企业、钢铁企业等。资金密集型企业人均创造的产值要远高于劳动密集型企业。现代化技术装备在其中起着非常重要的作用。

技术密集型企业是指现代化科学生产应用多的企业。这类型企业的特点是聚焦了大量知识型人才，应用先进科技的生产技术，创造高附加值产品，获取超出成本多倍的高额利润。如计算机业、软件业、精密仪器制造业等。这类型企业是新技术产业的领头羊，靠的是技术人才创造产值。

5. 按企业规模大小划分

按企业规模大小的不同，可以将企业划分为小型企业、中型企业、大型企业。

小型企业是指经营规模小、资金投入少、生产经营管理人员少的企业。

中型企业是指介于小型企业与大型企业之间的企业。

大型企业是指经营规模大、资金投入多、生产经营管理人员多的企业。

二、企业的法律形式

在市场经济条件下，企业是法律上和经济上独立的经济实体。任何一个企业都要依法建立。投资人在创建一个企业时，都面临企业的法律形式选择问题。企业的法律形式有多种，主要包括：个体工商户、个人独资企业、合伙企业、中外合资企业、中外合作企业、外商投资企业、国有独资企业、无限责任公司、有限责任公司、股份有

限公司等。

创业者新创办的企业一般都是小型企业，从工商部门的统计数据来看，个体工商户、个人独资企业、合伙企业、有限责任公司四种法律形式是我国当前创办企业最常见的企业法律形式。对于大学生创业，登记注册的企业法律形式基本上也上以上四种。

1. 个体工商户

公民在法律允许的范围内，依法经核准登记，从事工商业活动的为个体工商户。

个体工商户的字号名称在申请登记管辖机关范围内同一行业中不得重名。个体工商户的字号名称一般应体现所属行业，字号名称前冠以区县地点，直接冠市名的须经市级工商行政管理部门核准后方可使用。

个体工商户可以个人经营，也可以家庭经营。个人经营的，以个人全部财产承担民事责任；家庭经营的，以家庭全部财产承担民事责任。除以上形式外，个体工商户也可以个人合伙形式经营，即由两个以上公民自愿组成，共同出资，共同劳动经营，但从业人数不得超过8人。

2. 个人独资企业

个人独资企业是指依照《个人独资企业法》，在中国境内设立，由一个自然人投资，财产为投资人个人所有，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。

1) 个人独资企业设立的条件：

- 投资人为一个自然人，而且只能是中国公民；

- 有合法的企业名称。个人独资企业不能使用“有限”、“有限责任”或“公司”字样。个人独资企业的名称可以是厂、店、部、中心、工作室等；
- 有投资人申报的出资。设立个人独资企业，投资人可以用货币出资，也可以用实物、土地使用权、知识产权或其他财产权利出资。以家庭共同财产作为个人出资的，投资人应当在设立登记申请书予以说明；
- 有固定的生产经营场所和必要的生产经营条件；
- 有必要的从业人员。

2) 个人独资企业的法律特征：

- 在组织结构形式上，个人独资企业是由个人创办的独资企业，其投资者是一个自然人。国家机关、国家授权投资机构或国家授权的部门、企业、事业单位等都不能作为个人独资企业的设立人；
- 在责任形态上，投资者个人以其个人财产对企业债务承担无限责任。投资人若以家庭共同财产作为个人投资的，以家庭共有财产对企业债务承担无限责任。这是个人独资企业区别于有限责任公司和股份有限公司等企业形式的基本特征；
- 从性质上看，个人独资企业是非法人企业。个人独资企业没有独立的资产，企业的财产就是投资人的财产，企业的责任就是投资人的责任。因此，个人独资企业无独立承担民事责任的能力。个人独资企业虽然不具备法人资格，但是即是独立民事的主体，能够以自己的名义从事民事活动。

3) 个人独资企业的经营方式：

是指经登记机关核准登记的个人独资企业经营活动所采用的方式或方法。一般有：自产自销、代购代销、来料加工、来样加工、来件装配、零售、批发、批零兼营、客

运服务、货运服务、代客储运、装卸、修理服务、咨询服务等。代理销售、连锁经营是新产生的经营方式。国家允许个体工商户和私营企业采取的经营方式，个人独资企业均可以采用。

4) 个人独资企业可以从事的业务行业：

个人独资企业是私营企业，凡是个体工商户和私营企业可以从事的行业，个人独资企业均可从事；凡是国家禁止个体工商户和私营企业从事的行业、经营的商品，个人独资企业也不得从事和经营。个体工商户和私营可以从事的行业有工业、商业、交通运输业、建筑业、饮食服务业、修理业、科技咨询以及文化娱乐业等，个人独资企业也可以从事这些行业。国家有关法律、行政法规规定，个体工商户和私营企业不得从事下列行业：军工业、邮电通讯业、铁路运输业、金融保险业等，个人独资企业也不可以从事这些行业。

5) 企业独资企业对投资人的限制：

根据《个人独资企业法》规定，法官、检察官、警察、公务员、现役军人不能作为个人独资企业投资人。

6) 个人独资企业对投资人出资的规定：

个人独资企业是无限责任形式的企业，企业投资人不仅要以其出资对企业承担责任，还要以个人的其他财产承担无限责任。《个人独资企业法》规定，设立个人独资企业应当有投资人申报的出资即可。个人独资企业的出资额由投资人自愿申报，投资人不必向登记机关出具验资证明，登记机关也不审核投资人的出资是否实际缴付。个人独资企业投资人应当在申请设立时明确是以个人财产出资还是以其家庭财产作为个人出资。

3. 合伙企业

合伙企业是指依照《中华人民共和国合伙企业法》在中国境内设立的，由各合伙人订立合伙协议，共同出资、合伙经营、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。

合伙企业是一种古老而富有生命力的共同经营方式，它以自身的特点和优势大量存在于世界许多国家的诸多行业之中，有许多国际知名的大企业在创业阶段甚至已经成长为大规模企业后都采用了合伙企业的组织形式。

1) 合伙企业的主要特征：

- 合伙企业以合伙协议为成立的法律基础。合伙协议是调整合伙关系、规范合伙人相互权利义务、处理合伙纠纷的基本法律依据，对全体合伙人具有约束力，是合伙得以成立的法律基础；
- 合伙企业须由全体合伙人共同出资，合伙经营。出资是合伙人的基本义务，也是其取得合伙人资格的前提条件。合伙人必须合伙参与经营活动，从事具有经济利益的营业行为；
- 合伙人共负盈亏，共担风险，对外承担无限连带责任。合伙人既可以按其对企业出资的比例分享合伙盈利，也可按合伙人其他办法来分配合伙盈利。当合伙企业财产不足以清偿合伙债务时，合伙人还需要以其他个人财产清偿债务，即承担无限责任，而且任何一个合伙人都有义务清偿全部合伙债务，即承担连带责任。

合伙制企业的数量不如个人独资企业和公司制企业多，一般在广告、商标、咨询、会计师事务所、法律事务所、股票经纪人、零售商业等行业较为常见。

2) 合伙企业的设立条件：

- 有两个以上的合伙人，并且都是依法承担无限责任者。人数上限没有限定。合伙人只能是自然人，不能是法人；
- 有书面合伙协议。合伙协议应当载明的事项有：合伙企业的名称和主要经营场所的地点；合伙目的及合伙企业的经营范围；合伙人的姓名及其住所；合伙人出资的方式、数额和缴付出资的期限；合伙企业的解散与清算；违约责任；
- 有各合伙人实际缴付的出资。可以是货币、实物、土地使用权、知识产权或其他财产权利出资，甚至可以用劳务出资。对出资的评估作价可以由合伙人协商确定，无需验资；
- 有合伙企业名称。合伙企业在其名称中不得使用“有限”或者“有限责任”字样；
- 有经营场所和从事合伙经营的必要条件。

4. 有限责任公司

有限责任公司是指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的法人企业。

股份有限公司由于注册资本要求较高，且需经省级政府部门的批准，不为一般的创业者所采用。合伙或个人独资公司因创业者须承担无限责任，选择这两种企业形式的也较少。有限责任公司内部的法律关系界定得比较清楚，规范起来也相对容易，企业以注册资本对外承担责任，投资者不负连带责任。因此，有限责任公司是绝大多数创业者所乐于采用的组织形式。

下表列出了几种不同形式的公司间的对比，供参考。

项目	有限责任公司	合伙企业	个人独资企业
法律依据	公司法	合伙企业法	个人独资企业法
法律基础	公司章程	合伙协议	非法人经营主体
法律地位	企业法人	非法人营利性组织	非法人经营主体
责任形式	有限责任	无限连带责任	无限责任
投资者	无特别要求，自然人皆可	完全民事行为能力的自然人，法律、行政法规禁止从事营利活动的人除外	完全民事行为能力的自然人，法律、行政法规禁止从事营利活动的人除外
注册资本	最低三万元，一人有限责任公司最低十万元	协议约定	投资者申报
出资方式	法定：货币、实物、工业产权、非专利技术、土地使用权	约定：货币、实物、土地使用权、知识产权或其他财产权利、劳务	投资者申报
出资评估	必须委托评估机构	可协商确定或评估	投资者决定
财产权性质	法人财产权	合伙人共同共有	投资者个人所有
出资转让	股东过半数同意	一致同意	可继承
经营主体	股东不一定参加经营	合伙人共同经营	投资者或其委托人

事务决定权	股东会	全体合伙人或从约定	投资者个人
事务执行	公司机关、一般股东无权代表	合伙人权利同等	投资者或其委托人
利亏分担	投资比例	约定，未约定则均分	投资者个人
解散程序	注销并公告	注销	注销
解散后义务	无	五年内承担责任	五年内承担责任

有限责任公司的组织机构：

1) 股东会。

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。

股东会行使下列职权：决定公司的经营方针和投资计划；选举和更换董事、决定有关董事的报酬事项；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；审议批准董事会的报告；审议批准监事会或监事的报告；审议批准公司的年度财务预算方案、决算方案；审议批准公司的利润分配方案和弥补亏损方案；对公司增加或减少注册资本做出决议；对发行公司债券做出决议；对公司向股东以外的人转让出资做出决议；对公司合并、分立、变更公司形式、解散和清算等事项做出决议；修改公司章程。

2) 董事会。

有限责任公司设立董事会。董事会是股东会的执行机构，由 3—13 名董事组成。董事会设董事长 1 人，可以设副董事长 1—2 人，董事长为公司的法定代表人。股东人数较少和公司规模较小的有限责任公司可以只设一名执行董事，不设董事会。

股东会会议由董事会召集，董事长主持，董事长因特殊情况不能履行职务时，由董事长指定的副董事长或其他董事主持。

董事会对股东会负责，行使下列职权：负责召集股东会，并向股东会报告工作；执行股东会的决议；决定公司的经营计划和投资方案；制订公司的年度财务预算方案、决算方案；制订公司的利润分配方案和弥补亏损方案；制订公司增加或减少注册资本的方案；拟订公司合并、分立、变更公司形式、解散的方案；决定公司内部管理机构的设置；聘任或解聘公司经理（总经理）；根据经理的提名，聘任或解聘公司的副经理、财务负责人，决定其报酬事项；制定公司的基本管理制度。

3) 监事会。

有限责任公司经营规模较大的，可以设立监事会，其成员不得少于 3 人。监事会应在其组成人员中推选 1 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 1—2 名监事。

董事、经理及财务负责人不得兼任监事。

监事会或监事行使下列职权：检查公司财务；对董事、经理执行公司职务时违反法律、法规或公司章程的行为进行监督；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；提议召开临时股东会；公司章程规定的其他职权。

4) 经理。

有限责任公司设经理，由董事会聘任或解聘。

经理对董事会负责，行使下列职权：主持公司的生产经营管理工作，组织实施董事会决议；组织实施公司年度经营计划和投资方案；拟订公司内部管理机构设置方

案；拟订公司的基本管理制度；制定公司的具体规章；提请聘任或解聘公司副经理、财务负责人；聘任或解聘除应由董事会聘任或解聘以外的管理人员；公司章程和董事会授予的其他职权。经理列席董事会会议。

第二节 确定企业名称

给公司起一个响亮的名字非常重要，一个内涵丰富、魅力四射的名字必然会为公司以后的业务开展增光添彩。

公司的名称要具有鲜明的个性和一定的文化内涵。对一个公司来说，名称是“品牌”的先锋，好名称是公司最好的推销员。

新创办公司取名，既要追求传播效果，利用宣传借以扩大知名度；又要讲求市场效应，利用营销增加顾客对本公司的好感。名称取得好听、好看、好读、好记，在使人感觉朗朗上口、过目不忘的同时，无形中能激发顾客的购买欲望。

企业名称的取名方法很多，常用的起名方法有：

- 以经营者本人的名字命名；
- 以经营团队命名；
- 结合汉字原理命名；
- 以地域文化及五行学说命名；
- 以典故、诗词、历史轶事命名；

- 以英文的谐音命名。

企业取名时的注意事项：

- 自己应该比较喜欢这个名称；
- 企业的名称要适合目标顾客群的品味；
- 企业的名称应有积极意义；
- 企业名称的字数不应太多；
- 企业名称中应尽量避免字母和数字；
- 企业的名称应易读易写。

第三节 设计企业标志

企业标志（也包括商标）是用图案来表现的视觉识别的基本要素，它与用文字表现的企业名称是相辅相成的。

虽然图案与文字所传递的信息都具有说服力，但其性质是不同的，表达的角度也不同。图案和色彩对于人的影响力应该和文字、数字一样，受到重视。换言之，图案与色彩以不同的表达方式来感动顾客，具有另外一种吸引力。标志的设计是一项十分艰苦的、具有创造性的劳动。

设计企业标志时要注意以下几点：

1. 通过图案和色彩反映企业的理念

在视觉识别中，企业标志占有相当重要的位置。企业标志应有着特定的含义和代

表性，凝聚了许多企业无法用文字和语言表达的意义和内容。企业标志应是企业理念、特征和文化的象征。因此，企业标志必须体现出这种精神，而不能只理解为一个简单的图案而已。

2. 形象鲜明能给人留下深刻印象

企业标志的设计一定要形象鲜明，给人以深刻的记忆。使人一看见便在心中留下烙印，永远难以忘怀。

3. 要体现公司的独立性

也就是说，它应该在众多的标志中能较快地引起人们的注意。

第四节 企业名称登记

一、企业名称登记的基本知识

公司名称即公司的名字、字号，是公司区别于其他公司和市场主体的标志，公司都必须有名称。公司营业执照上载明的公司名称，是公司的法定名称，是确认公司权利义务归属的依据。依照《中华人民共和国公司法》设立的有限责任公司，必须在公司名称中表明有限责任公司或者有限公司字样。

依据国家工商行政管理总局发布的《企业名称登记管理规定》和《企业名称登记管理实施办法》，公司名称一般由四部分依次组成：行政区划+字号+行业特点+组织形式。例如：“创业市天腾科技有限公司”。

1. 行政区划

行政区划是指本企业所在地县级以上行政区域的名称或地名。

2. 字号

字号是商家在经营或服务中借以与其他商家相区别的人格化、特定化的名称和标志。字号是企业名称的重要组成部分, 字号往往就是企业名称的简称。

企业名称中的字号应当由两个以上汉字组成, 行政区划不得用做字号, 但县以上行政区划地点具有其他含义的除外。企业名称可以使用自然人投资人的姓名做字号。

3. 行业特点

企业名称中的行业表述应当是反映企业经济活动性质所属国民经济行业或者企业经营特点的用语, 一般要求公司名称准确显示营业种类, 同时对其营业规模也有所体现。名称中的行业特点应与企业的主营行业相一致。如主要从事计算机软硬件的开发, 那么名称应以信息技术或电脑科技为行业特点; 如主营百货销售, 则应当以商贸或经贸或销售为行业特点。企业经济活动性质分别属于国民经济行业不同大类的, 应当选择主要经济活动性质所属国民经济行业类别用语表述企业名称中的行业。

4. 组织形式

依据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国合资经营企业法》、《中华人民共和国合作经营企业法》、《中华人民共和国外资企业法》申请登记的企业名称, 其组织形式为有限公司(有限责任公司)或股份有限公司。依据其他法律法规申请登记的企业名称(如合伙企业、个人独资企业等), 组织形式不得申请为“有限公司(有限责任公司)”或“股份有限公司”。非公司制企业可以申请用“厂、店、部、中心”等作为企业名称的组织形式。

二、名称的预审核登记

自然人在出生之后才有姓名，公司在成立之前就应拟有名称，否则，无从进行注册登记。因此，我国实行公司名称预先核准制度。所谓公司名称预先核准即公司在成立之前发起人应当选定公司名称，并通过其代表人或代理人，将拟设立的公司名称提请主管机关核准。具体参见《公司登记管理条例》的相关规定。

预先核准的名称毕竟不同于公司名称的最终确定，这时的公司还属“设立中的公司”，尚未取得独立法人资格，无从享有与公司人格相关联的各种权利和义务，包括名称权。预先核准的名称有保留期，在此期间不得以此为名从此经营活动，不得转让。《公司法》第8条的规定是强制规定，任何人不得以任何方式变通。从比较广泛的意义上讲，本条也同时体现了公司设立的法定主义。针对实务上有公司没有被注册。

三、其他注意事项

1. 股东资格证明

股东（出资人）为企业的，出具加盖本企业公章的《营业执照》复印件；股东（出资人）为事业法人的，出具加盖本单位公章的《事业法人证书》；股东（出资人）为社会团体的，出具加盖本单位公章的《社会团体法人证书》；股东（出资人）为自然人的，出具本人的身份证或其他合法身份证明的复印件。

2. 企业名称规则

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。企业名称需译成外文使用的，由企业依据文字翻译原则自行翻译使用，不需报工商行政管理机关核准登记。

企业名称不得含有下列内容或文字：

- 有损于国家、社会公共利益的；
- 可能对公众造成欺骗或者误解的；
- 外国国家（地区）名称、国际组织名称；
- 政党名称、党政军机关名称、群众组织名称、社会团体及部队编号；
- 汉语拼音字母（外文名称中使用的除外）、数字；
- 其他法律、行政法规规定禁止的。

3. 名称保留时间

公司名称预先核准的有效期为六个月，有效期满，核准的名称自动失效。在保留期内，预先核准的公司名称不得用于从事经营活动，也不得进行转让。

第五节 企业登记注册

一、法人、企业法人及法定代表人

1. 法人

法人是具有民事权利能力和民事行为能力，依法独立享有民事权利和承担民事义务的组织。法人与自然人不同，是种无生命的社会组织体，法人的实质，是一定社会组织在法律上的人格化。

根据我国《民法通则》的规定，法人必须具备以下四项条件：

- 依法成立；

- 有必要的财产或者经费；
- 有自己的名称、组织机构和场所；
- 能够独立承担民事责任。

从法人的设立性质来讲，日常接触的法人主要包括企业法人、事业法人、机关法人等。

2. 企业法人

企业法人是具有国家规定的独立财产，有健全的组织机构、组织章程和固定场所，能够独立承担民事责任、享有民事权利和承担民事义务的经济组织。

确立企业法人制度的好处，在于使具备法人条件的企业取得独立的民事主体资格，真正成为自主经营、自负盈亏的商品生产者和经营者，在法律上拥有独立的人格，象自然人一样有完全的权利能力和行为能力。企业法人的这种独立资格的意义在于：一是独立于自己的主管部门，企业和主管部门之间是两个完全平等的主体，不是隶属关系，双方只能按照等价、有偿、自愿、互利的原则形成民事法律关系；二是独立于企业成员，即企业法人由组成企业法人的成员互相分离，各自以自己的名义独立参与民事活动，享受权利和承担义务；三是独立的财产权利，从而使企业法人能独立的享有民事权利和承担民事义务；四是独立的财产责任，即企业法人的民事责任以企业自有的财产独立承担，同组成企业法人的成员的财产无关。

3. 法定代表人

《民法通则》规定：“依照法律或者法人组织章程规定，代表法人行使职权的负责人，是法人的法定代表人。”这就是说，作为法定代表人必须是法人组织的负责人，能够代表法人行使职权。法定代表人可以由厂长、经理担任，也可以由董事长、理事长担任，这主要看法律或章程如何规定。

法定代表人代表企业法人的利益，按照法人的意志行使法人权利。法定代表人在企业内部负责组织和领导生产经营活动；对外代表企业，全权处理一切民事活动。

法定代表人的权力，是由法人赋予的，法人对法定代表人的正常活动承担民事责任。但是代表人的行为超出法人授予的权利范围，法人就可能为其承担责任。

二、企业住所、经营场所

1. 企业住所和经营场所

经营场所是指企业法人主要业务活动、经营活动的处所。企业法人住所和经营场所的法律意义是不同的，但实际工作中，企业法人住所和经营场所往往是同一地点。

企业法人住所和经营场所是构成企业法人的基本条件，也是企业法人进行民事活动不可缺少的条件，没有住所和经营场所的企业是不允许存在的。企业只有固定住所才能使经济往来，业务活动正常进行。企业法人住所是企业法人承担民事责任的前提条件。一旦发生经济和法律责任时，如无固定住所，就可能找不到企业在什么地方，企业也就无法承担经济责任和法律责任。这不但损害第三者的利益，而且给经济秩序和监督管理工作造成混乱。企业住所也是确定登记主管机关和司法机关管辖的依据及企业开展诉讼的需要。经营场所是企业进行生产、经营、服务的基本条件，厂房、店堂的大小是确定企业经营规模的依据之一。所以必须把住所和经营场所作为企业法人的主要登记事项。

2. 住所使用证明

企业住所使用证明包括产权证明、房屋租赁协议。房屋租赁的期限必须在一年以上。

企业住所和经营场所是租赁用房的，需要提交房主的《房屋产权登记证》的复印

件或有关房屋产权归属的证明文件、使用人与房屋产权所有人直接签订的房屋租赁协议书或合同。

企业住所是股东作为出资投入并作为企业住所使用的，则提交股东的《房屋产权登记证》或有关房屋产权证明的文件及该股东出具的证明文件。

三、注册资本和注册资金

1. 注册资本和注册资金

注册资本是公司在登记机关登记注册的资本额，是投资人对企业的永久性投资，是经国家确认的公司独立财产的货币形态，也叫法定资本。

注册资金是国家授予企业法人经营管理的财产或者企业法人自有财产的数额体现。

注册资本与注册资金的概念有很大差异。注册资金所反映的是企业经营管理权；注册资本则反映的是公司法人财产权，所有的股东投入的资本一律不得抽回，由公司行使财产权。注册资金是企业实有资产的总和，注册资本是出资人实缴的出资额的总和。注册资金随实有资金的增减而增减，即当企业实有资金比注册资金增加或减少20%以上时，要进行变更登记。而注册资本非经法定程序，不得随意增减。

2. 注册资本的要求

新《公司法》规定，有限公司的注册资本为在公司登记机关登记的全体股东认缴的出资额。公司全体股东的首次出资额不得低于注册资本的20%，不得低于法定的注册资本最低限额，其他部分由股东自公司成立之日起两年内缴足。其中，投资公司可以在五年内缴足。

根据2006年新的《公司法》，注册公司最低注册资本为：

- 有限责任公司注册资本的最低限额为人民币 3 万元；
- 一人有限责任公司注册资本最低限额为 10 万元，且股东应当一次缴足出资额；
- 股份有限公司注册资本的最低限额为 500 万元。

2006 年新公司法修改后取消了按照公司经营范围区分最低注册资本额的规定，将有限责任公司的最低注册资本从 10 万—50 万元统一降至 3 万元，将股份有限公司的最低注册资本从原来的 1000 万元降至 500 万元。

四、经营范围

1. 经营范围的概念

经营范围是指国家允许企业法人生产和经营的商品类别、品种及服务项目，反映企业法人业务活动的内容和生产经营方向，是企业法人业务活动范围的法律界限，体现企业法人民事权利能力和行为能力的核心内容。

《民法通则》规定，“企业法人应当在核准登记的经营范围内从事经营。”这就从法律上规定了企业法人经营活动的范围。经营范围一经核准登记，企业就具有了在这个范围内的权利能力，企业同时承担不得超越范围经营的义务，一旦超越，不仅不受法律保护，而且要受到处罚。核定的企业经营范围是区分企业合法经营与非法经营的法律界限。

2. 经营范围的要求

根据《公司法》的规定，对公司的经营范围有以下要求：

公司的经营范围由公司的章程规定，公司不能超越章程规定的经营范围申请登记注册。

公司的经营范围必须进行依法 登记，也就是说，公司的经营范围以登记注册机关核准的为准。公司应当在登记机关核准的经营范围内从事经营活动。

公司的经营范围中属于法律、行政法规限制的项目，在进行登记之前，必须依法经过批准。

五、营业执照

营业执照是工商行政管理机关发给工商企业、个体经营者的准许从事某项生产经营活动的凭证。其格式由国家工商行政管理局统一规定。

营业执照的内容主要包括：企业名称、地址、负责人姓名、筹建或开业日期、经营性质、生产经营范围、生产经营方式等，没有营业执照的工商企业或个体经营者一律不许开业，不得刻制公章、签订合同、注册商标、刊登广告，银行不予开立账户。

根据创办企业不同的法律形态，企业的营业执照分别为《个体工商户营业执照》、《个人独资企业营业执照》、《合伙企业营业执照》、《企业法人营业执照》等。

六、公司章程

1. 什么是公司章程

公司章程是关于公司组织和行为的基本规范。公司章程不仅是公司的自治法规，而且是国家管理公司的重要依据。

2. 公司章程的作用

公司章程具有以下作用：

- 公司章程是公司设立的最主要条件和最重要的文件。

公司的设立程序以订立公司章程开始，以设立登记结束。我国《公司法》明确规定，订立公司章程是设立公司的条件之一。审批机关和登记机关要对公司章程进行审查，以决定是否给予批准或者给予登记。公司没有公司章程，不能获得批准；公司没有公司章程，也不能获得登记。

➤ 公司章程是确定公司权利、义务关系的基本法律文件。

公司章程一经有关部门批准，并经公司登记机关核准即对外产生法律效力。公司依公司章程，享有各项权利，并承担各项义务，符合公司章程行为受国家法律的保护；违反章程的行为，有关机关有权对其进行干预和处罚。

➤ 公司章程是公司对外进行经营交往的基本法律依据。

由于公司章程规定了公司的组织和活动原则及其细则，包括经营目的、财产状况、权利与义务关系等，这就为投资者、债权人和第三人与该公司的进行经济交往提供了条件和资信依据。凡依公司章程而与公司经济进行交往的所有人，依法可以得到有效的保护。

3. 如何制定公司章程

鉴于公司章程的上述作用，必须强化公司章程的法律效力。这不仅是公司活动本身需要，而且也是市场经济健康发展的需要。公司章程与《公司法》一样，共同肩负调整公司活动的责任。这就要求，公司的股东和发起人在制定公司章程时，必须考虑周全，规定得明确详细，不能做各种各样的理解。

有限责任公司章程由股东共同制定，经全体股东一致同意，由股东在公司章程上签名盖章。修改公司章程，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。有限责任公司的章程，必须载明下列事项：公司名称和住所；公司经营范围；公司注册资本；股东的姓名和名称；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；公司机构的产生办法、职权、议事规则；公司的法定代表人；公司的解散事由与

清算办法；股东认为需要规定的其他事项。

股份有限公司章程中应载明下列主要事项：公司名称和住所；公司经营范围；公司设立方式；公司股份总数，每股金额和注册资本；发起人和姓名或者名称、认购的股份数；股东的权利和义务；董事会的组成、职权、任期和议事规则；公司的法定代表人；监事会的组成、职权、任期和议事规则；公司利润分配方法；公司的解散事由与清算办法；公司的通知和公告办法；股东大会认为需要规定的其他事项。

股份有限公司章程由发起人制定，经出席创立大会的认股人所持表决权的半数以上通过；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。

公司章程缺少上述必备事项或章程内容违背国家法律法规规定的，公司登记机关应要求申请人进行修改；申请人拒绝修改的，应驳回公司登记申请。

七、企业年检

1. 什么是企业年检

企业年检是指工商行政管理机关依法按年度对企业进行检查，确认企业继续经营资格的法定制度。当年设立的企业，自下一年起参加年检。

凡领取《中华人民共和国企业法人营业执照》、《中华人民共和国营业执照》、《企业法人营业执照》、《营业执照》的有限责任公司、股份有限公司、非公司企业法人和其他经营单位，均须参加年检。

2. 企业年检的内容

企业年检的主要内容包括：

- 企业登记事项执行和变动情况；

- 股东或者出资人的出资或提供合作条件的情况；
- 企业对外投资情况；
- 企业设立分支机构情况；
- 企业生产经营情况。

3. 企业年检的流程

年检的基本程序是：

- 企业申领、报送年检报告书和其他有关材料；
- 登记主管机关受理审核年检材料；
- 企业交纳年检费；
- 登记主管机关加贴年检标识和加盖年检戳记；
- 登记主管机关发还企业营业执照。

第二章 《创业之星》创业准备模拟实训

第一节 实训教学大纲

一、实训目的

这一部分是整个创业环节的第二阶段，即完成企业的工商登记注册，将企业正式注册成立起来。这一部分并不复杂，也没有很多的难点，但流程比较多，各类资料准备与申请表格填写非常繁琐。在实际公司创办过程中，大部分创业者都要花二个月甚至更长的时间往返奔波于各个行政管理部门，耗费了大量时间和精力。

通过创业之星软件的模拟实训，以三维模拟仿真的手段和形象的操作界面，帮助创业者快速便捷的掌握实际企业创办过程中的所有审批事务流程，包括工商登记、税务登记、印章刻制、验资报告、质量监督、银行开户、社会保险等等。从而使创业者在实际创业时能够少走弯路，快捷完成各项登记注册工作，尽早开始公司的日常运营管理。

1. 熟悉或了解企业登记注册的基本法律法规；
2. 了解公司章程的作用，掌握公司章程的主要内容与编写方法；
3. 了解公司的几种主要形式，熟悉有限责任公司的登记注册流程；
4. 了解工商行政管理部门的基本职责，掌握企业名称预审核登记和公司申请注册开业的基本流程与方法；

5. 了解企业各类印章的用途，掌握企业印章刻制的申请方法与流程；
6. 了解质量技术监督部门的基本职责，掌握企业组织机构代码证申领审批的基本流程与方法；
7. 了解税务管理部门的基本职责，掌握企业税务登记证申领审批的基本流程与方法；
8. 了解银行的基本职责，掌握银行注资与企业开户的基本流程与方法；
9. 了解人力资源与社会保障部门的基本职责，熟悉办理各类保险的有关规定，掌握企业社会保险登记证申领审批的基本流程与方法。

通过《创业之星》的创业准备环节实训，帮助创业者完全掌握企业创业的登记注册所有流程与申请审批方法，从而在实际创业者中能非常清晰快捷地完成各项登记注册工作。

二、实训条件及要求

1. 硬件环境

服务器：内存 2G 或以上，硬盘 1G 以上空闲空间。普通服务器电脑即可满足数十个站点的小班教学实训需要，服务器的性能要求根据所承载的站点数而定。

客户机：教师机和学生机配置要求相同，PIII 以上机型，512M 以上内存，500M 空闲硬盘空间。

2. 软件环境

服务器：Windows 2000/2003 操作系统，SQL Server 2000/2005 数据库。

客户机：教师机和学生机配置要求相同，Windows XP/2000/2003/Vista 操作系统，IE 6 或以上版本浏览器。

三、实训教学形式

教师开设新的班级并开放教室后，所有参加实训的学生可以登录进行训练。在创业之星软件平台的创业准备环节，包括了现实中企业注册时涉及的所有部门流程与任务。这部分的实训教学可以有二种模式：小组模式或个人模式。二种模式在实际操作使用中并没有太大的区别，采用哪种实训教学模式由教师在授课时确定。

1. 小组模式

学生以小组为单位组建公司的创业团队，共同完成创业企业的筹建工作。一般每个小组的总人数一般建议不超过六人，一方面便于小组形成团队，相互交流讨论；另一方面也直接与后面的创业管理环节相链接，可以贯穿创业之星软件整个模拟实训平台的全过程。

在小组模式下，一家企业将由多名股东构成，即小组的所有成员都是这个即将成立的企业的股东，各人的股份可根据初始创业资金进行平分或任意分配。在这种模式下，部分注册流程需要输入所有股东的姓名、身份证号、投资额等信息。

2. 个人模式

所有参加训练的学生也可以以个人形式进行这部分的模拟实训。直接由个人组建一家公司，股东就是他本人，个人独立完成创业之星软件平台中创业准备环节的所有登记注册流程，并最终领取公司营业执照等资料。

四、实训时间安排

《创业之星》的创业准备实训环节总时间安排约在 12 课时，其中理论讲解时间约 6 课时，《创业之星》模拟实训操作时间约 6 课时，具体可根据实际情况灵活安排。如果理论课另外单独安排，这里仅考虑《创业之星》模拟实训的时间，一般安排 6—8 小时左右。

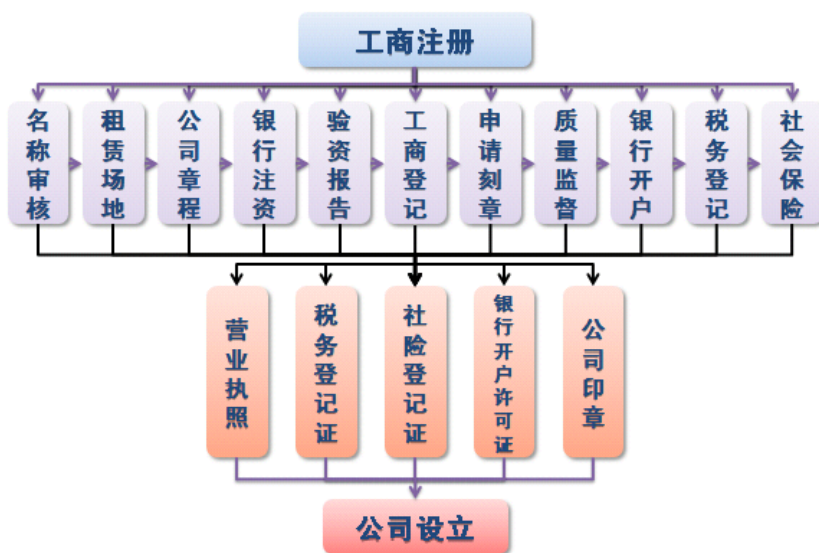
《创业之星》实训平台的创业准备环节总体时间安排大致分配如下。

步骤	主要内容	学时		
		讲解	操作	合计
基本知识	公司注册注册的相关法律法规及基础知识	1		1
公司章程	熟悉公司章程的主要内容与填写注意事项	0.5	1	1.5
名称审核	如何为公司取名，如何办理名称预审核登记	0.5	1	1.5
验资证明	如何办理银行注资，如何办理验资证明材料	0.5	0.5	1
工商注册	如何在工商部门完成公司注册登记工作	0.5	1	1.5
印章刻制	公司印章的分类与作用，完成印章刻制	0.5	0.5	1
机构代码	如何办理组织机构代码证	0.5	0.5	1
税务登记	如何办理税务登记证	0.5	0.5	1
银行开户	如何办理银行开户	0.5	0.5	1
社会保险	如何办理社会保险	0.5	0.5	1
总结点评	各人完成情况总结点评，答疑交流	0.5		0.5
总课时		6	6	12

如果整个教学时间安排比较紧张，也可以在课堂上讲解整个环节的相关理论知识与操作流程，在课后让学生在规定的时间内去完成相关的各项操作任务。

第二节 实训内容步骤

当创业者有了想法，并已经做好了资金、人员、技术、场地、设备、公司名称等方面的各项准备工作后，就进入了企业的初创阶段。在公司正式成立运营前，需要先完成公司工商登记注册审批以及相关的手续流程工作。有限责任公司的注册流程如下图所示。



具体来说，需要依次办理以下流程：

第一步：申请公司名称

第二步：租赁办公场所

第三步：撰写公司章程

第四步：公司注册资金

第五步：领取验资报告

第六步：公司设立登记

第七步：刻制公司印章

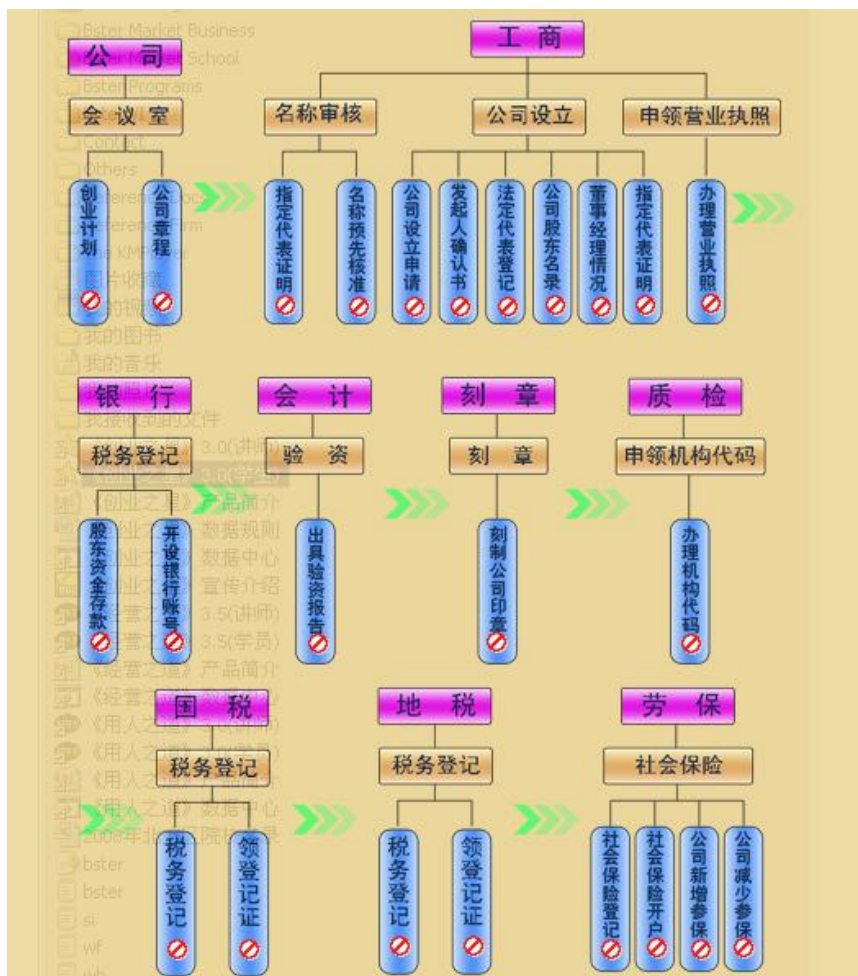
第八步：办理机构代码

第九步：开设公司账户

第十步：办理税务登记

第十一步：办理社会保险

在创业之星软件的帮助信息及各个部门的办事窗口中，都可以随时了解目前已经完成了哪些注册环节，接下来需要去做哪项工作，从而帮助创业者快速了解工作的进度及流程。



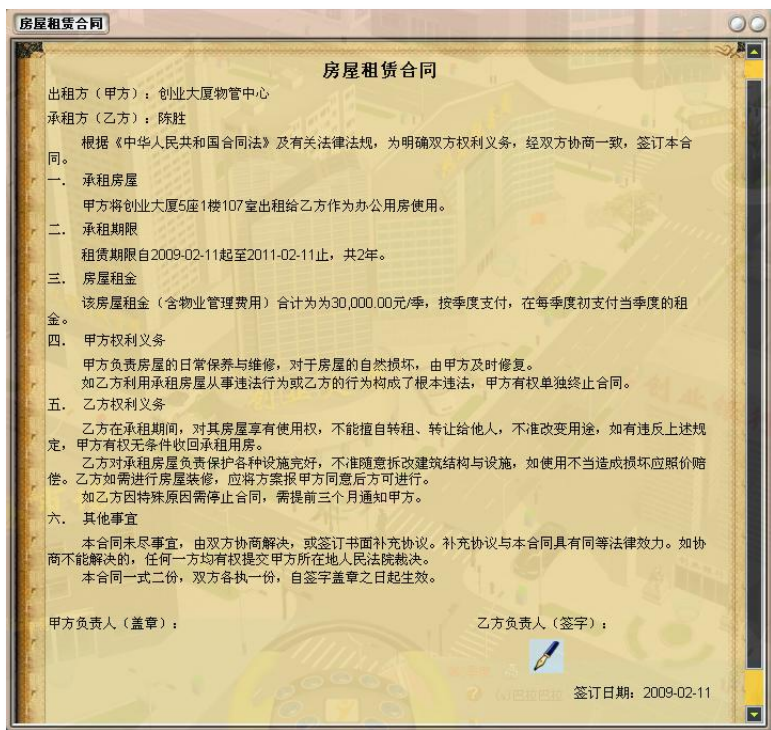
下面根据实际工商注册的办事流程顺序来依次完成所有注册流程。

一、租赁办公场所

首先，公司需要先确定办公场所，完成办公场所的租赁，作为公司成立后的办公场所。

公司可以使用投资人的自有住所作为公司经营场所，也可以租赁场地作为公司的经营场。如租赁场所，需要与出租方签订租房协议。

进入创业之星软件，首次进入创业大厦会提示要求租赁办公场所，按提示完成办公场所的租赁。如下图所示。



在右下角签字处点击签字确认，完成办公室的租赁合同签订。

二、申请公司名称

设立有限责任公司，应当由全体股东指定的代表或者共同委托的代理人向工商登记机关申请名称预先核准登记。

公司名称预先核准登记应提交的材料：

- 《企业名称预先核准申请书》；
- 全体投资人签署的《指定代表或者共同委托代理人的证明》及指定代表或者

共同委托代理人的身份证复印件；

- 股东的主体资格证明或自然人身份证明复印件；
- 其他需提交的材料。
- 工商行政管理部门在收到申请人提交的名称预先核准登记所需材料后，一般会即时做出核准或驳回的决定。

预先核准的公司名称保留期为六个月，过期未办理公司注册将失效。

点击进入到了工商行政管理局，点击最左边办事窗口，在弹出窗口中完成公司名称预先核准申请书的填写。

名称预先核准

功能描述

陈胜(本人数据)

名称预先核准

指定代表证明

公司注册进度

相关法律法规

名称预先核准

填写说明

公司名称预先核准申请书

应提交的材料

身份证

指定代表证明

申请公司名称 创业市 有限公司

1. 创业市 有限公司

备选公司名称2. 创业市 有限公司

3. 创业市 有限公司

经营范围

注册资本(金) (元)

企业类型

住所地

投资人姓名	身份证号	投资额(元)	投资比例(%)
			%
			%

保存

企业名称预先核准申请书

申请企业名称			
备选企业名称 (请选用不同的字号)	1.		
	2.		
	3.		
经营范围	(只需填写与企业名称行业表述一致的主要业务项目)		
注册资本 (金)	(万 元)		
企业类型			
住所地			
投资人			
姓名或名称	证照号码	投资额 (万元)	投资比例

指定代表或者共同委托代理人的证明

指定代表或者委托代理人 (本人签字): _____

指定代表或委托代理人更正有关材料的权限 :

- 1、同意 ☐ 不同意 ☐ 修改有关表格的填写错误 ;
- 2、同意 ☐ 不同意 ☐ 修改除上项外的任何材料 ;
- 3、其他有权更正的事项 :

指定或者委托的有效期限 : 自 ____ 年 ____ 月 ____ 日至 ____ 年 ____ 月 ____ 日

指定代表或委托代理人联系电话	固定电话 :
	移动电话 :

(指定代表或委托代理人
身份证明复印件粘贴处)

投资人盖章或签字 :

年 月 日

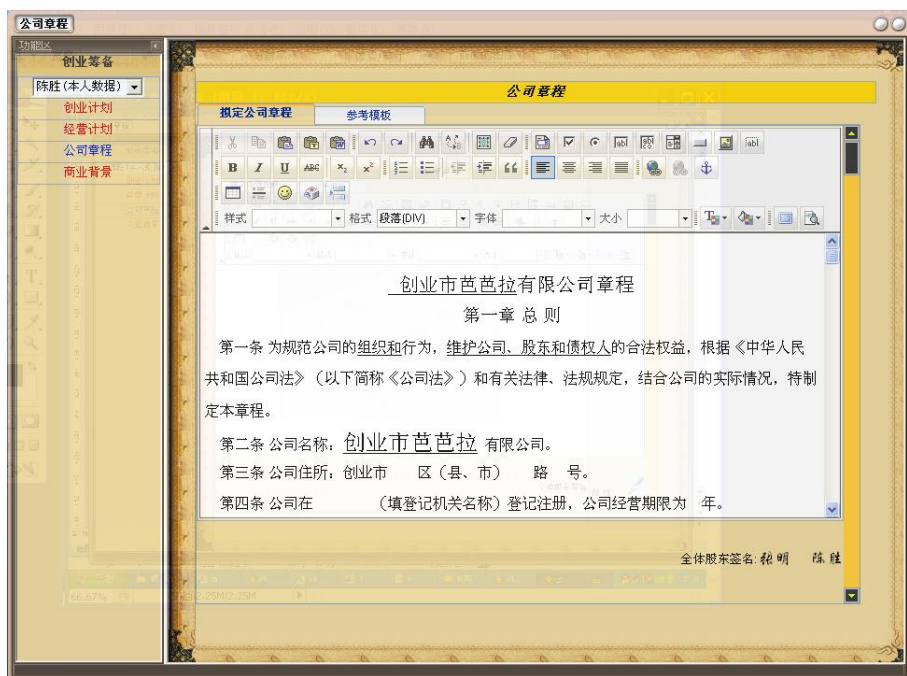
注 : 1、投资人是拟设立企业的全体出资人。投资人是法人和经济组织的由其盖章投资人是自然人的由其签字。

2、指定代表或者委托代理人更正有关材料的权限 , 选择“同意”或“不同意”, 并在 ☐ 中打 ☒ ; 第 3 项按授权内容自行填写。

三、撰写公司章程

订立公司章程是设立公司的条件之一。审批机关和登记机关要对公司章程进行审查，以决定是否给予批准或者给予登记。公司没有公司章程，不能获得批准；公司没有公司章程，也不能获得登记。

点击进入公司内部，点击“会议室”，弹出窗口中选择“公司章程”，根据公司发展规划，组成人员情况及投资情况，参照章程模板完成公司章程的编写。并在窗口右下角的签名处签名确认。



以下为有限责任公司的公司章程范本，根据组建团队的情况，完成空白地方的填写。

_____ 有限公司章程

第一章 总则

第一条 为规范公司的组织和行为，维护公司、股东和债权人的合法权益，根据《中华人民共和国公司法》（以下简称《公司法》）和有关法律、法规规定，结合公司的实际情况，特制定本章程。

第二条 公司名称：_____有限公司。

第三条 公司住所：_____市_____。

第四条 公司在_____登记注册，公司经营期限为_____
年。

第五条 公司为有限责任公司。实行独立核算、自主经营、自负盈亏。股东以其认缴的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。

第六条 公司坚决遵守国家法律、法规及本章程规定，维护国家利益和社会公共利益，接受政府有关部门监督。

第七条 本公司章程对公司、股东、执行董事、监事、高级管理人员均具有约束力。

第八条 本章程由全体股东共同订立，在公司注册后生效。

第二章 公司的经营范围

第九条 本公司经营范围为：以公司登记机关核定的经营范围为准。

第三章 公司注册资本

第十条 本公司注册资本为____万元。本公司注册资本实行一次性出资。

第四章 股东的名称（姓名）、出资方式及出资额和出资时间

第十一条 公司由____个股东组成：

股东一：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资____万元，占注册资本的____%，在____年__月__日前一次足额缴纳。

股东二：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资____万元，占注册资本的____%，在____年__月__日前一次足额缴纳。

股东三：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资_____万元，占注册资本的_____%，在_____年____月____日前一次足额缴纳。

股东四：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资_____万元，占注册资本的_____%，在_____年____月____日前一次足额缴纳。

股东五：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资_____万元，占注册资本的_____%，在_____年____月____日前一次足额缴纳。

股东六：_____

家庭住址：_____

身份证号码：_____

以_____方式出资_____万元,占注册资本的____%,在_____年____月____日前一次足额缴纳。

第五章 公司的机构及其产生办法、职权、议事规则

第十二条 公司股东会由全体股东组成,股东会是公司的权力机构,依法行使《公司法》第三十八条规定的第1项至第10项职权,还有职权为:

- 11、对公司为公司股东或者实际控制人提供担保做出决议;
- 12、对公司向其他企业投资或者为除本条第11项以外的人提供担保做出决议;
- 13、对公司聘用、解聘承办公司审计业务的会计师事务所做出决议;

对前款所列事项股东以书面形式一致表示同意的,可以不召开股东会会议,直接做出决定,并由全体股东在决定文件上签名、盖章。

第十三条 股东会的议事方式:

股东会以召开股东会会议的方式议事,法人股东由法定代表人参加,自然人股东由本人参加,因事不能参加可以书面委托他人参加。

股东会会议分为定期会议和临时会议两种:

1、定期会议

定期会议一年召开_____次,时间为每年_____召开。

2、临时会议

代表_____以上表决权的股东，执行董事，监事提议召开临时会议的，应当召开临时会议。

第十四条 股东会的表决程序

1、会议通知

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。

2、会议主持

股东会会议由执行董事召集和主持，执行董事不能履行或者不履行召集股东会会议职责的，由监事召集和主持，监事不召集和主持的，代表_____以上表决权的股东可以召集和主持。股东会的首次会议由出资最多的股东召集和主持，依照《公司法》规定行使职权。

3、会议表决

股东会会议由股东按出资比例行使表决权，股东会每项决议需代表多少表决权的股东通过规定如下：

(1) 股东会对公司增加或减少注册资本、分立、合并、解散或变更公司形式做出决议，必须经代表三分之二以上表决权的股东通过。

(2) 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。

(3) 股东会对公司为公司股东或者实际控制人提供担保做出决议，必须经出席会议的除上述股东或受实际控制人支配的股东以外的其他股东所持表决权的过半数

通过。

(4) 股东大会的其他决议必须经代表二分之一以上表决权的股东通过。

4、会议记录

召开股东大会会议,应详细作好会议记录,出席会议的股东必须在会议记录上签名。

第十五条 公司不设董事会,设执行董事一人,由股东会选举产生。

第十六条 执行董事对股东会负责,依法行使《公司法》第四十七条规定的第 1 至第 10 项职权。

第十七条 执行董事每届任期___年,执行董事任期届满,连选(派)可以连任。执行董事任期届满未及时更换或者执行董事在任期内辞职的,在更换后的新执行董事就任前,原执行董事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行执行董事职务。

第十八条 公司设经理,由执行董事聘任或者解聘。经理对执行董事负责,依法行使《公司法》第五十条规定的职权。

第十九条 公司不设监事会,设监事___人,由非职工代表担任,经股东会选举产生。

第二十条 监事任期每届三年,监事任期届满,连选可以连任。监事任期届满未及时改选,或者监事在任期内辞职的,在改选出的监事就任前,原监事仍应当依照法律、行政法规和公司章程的规定,履行监事职务。

执行董事、高级管理人员不得兼任监事。

第二十一条 监事对股东会负责，依法行使《公司法》第五十四条规定的第1至第6项职权。

监事可以列席股东会会议，监事发现公司经营情况异常，可以进行调查；必要时，可以聘请会计师事务所等协助其工作，费用由公司承担。

第六章 公司的股权转让

第二十二条 公司的股东之间可以相互转让其全部或者部分股权。

第二十三条 股东向股东以外的人转让股权，应当经其他股东过半数同意。股东应就其股权转让事项书面通知其他股东征求同意，其他股东自接到书面通知之日起满三十日未答复的，视为同意转让。其他股东半数以上不同意转让的，不同意的股东应当购买该转让的股权；不购买的，视为同意转让。

经股东同意转让的股权，在同等条件下，其他股东有优先购买权。两个以上股东主张行使优先购买权的，协商确定各自的购买比例；协商不成的，按照转让时各自的出资比例行使优先购买权。

第二十四条 本公司股东转让股权，不需要召开股东会。股东转让股权按本章程第二十二条、第二十三条的规定执行。

第二十五条 公司股权转让的其他事项按《公司法》第七十三条至第七十六条规定执行。

第七章 公司的法定代表人

第二十六条 公司的法定代表人由_____担任。

第八章 附则

第二十七条 本章程原件一式____份，其中每个股东各持一份，送公司登记机关一份，验资机构一份，公司留存____份。

_____有限公司全体股东

自然人股东签字：

日期：_____年____月____日

四、存入注册资金

根据公司章程里确定的所有股东及其投资情况，将公司所有股东的注册资金存到银行的公司临时账户上。所有款项到账后，由银行出具资金报告，说明所有投资人的存入资金情况。

进入创业之星软件，进入创业银行，点击办事窗口，在弹出窗口中完成资金注入

操作。



五、领取验资证明

1. 什么是验资证明

验资证明是会计师事务所或者审计事务所及其他具有验资资格的机构出具的证明资金真实性的文件。依照《公司法》规定，公司的注册资本必须经法定的验资机构出具验资证明，验资机构出具的验资证明是表明公司注册资本数额的合法证明。依照国家有关法律、行政法规的规定，法定验资机构是会计师事务所和审计师事务所，具体由在会计师事务所工作的注册会计师或在审计师事务所工作的经依法认定为具有注册会计师资格的注册审计师担任。

2. 办理验资证明

委托人委托验资机构验资需按规定办理委托手续，填写委托书。并提交下列文件：

- ☐ 公司章程
- ☐ 公司名称预先核准通知书
- ☐ 投资人的合法身份证明
- ☐ 验资机构要求提交的其他文件
- ☐ 各类资金到位证明：以货币出资的应提交银行进账单；以非货币出资的，应提交经有法定评估资格的机构评估的报告书和财产转移手续。以新建或新购入的实物作为投资的，也可以不经过评估，但要提供合理作价证明。建筑物以工程决算书为依据，新购物品以发票上的金额为出资额；
- ☐ 验资机构要求提交的其他文件。

收到所有要求的证件资料后，会计师事务所会核发验资报告。连同验资证明材料及其他附件，一并交与委托人，作为申请注册资本的依据。

3. 股东认缴出资

有限责任公司股东和股份有限公司发起人的出资方式有以下几种：

1) 货币

设立公司必然需要一定数量的货币，用以支付创建公司时的开支和生产经营费用。所以股东可以有货币进行出资。

2) 实物

实物指有形物即能看得见，又可摸得到的东西。实物出资一般是以机器设备、原

材料、零部件、建筑物、厂房等作为出资。

3) 工业产权

工业产权是一个内容非常广泛的概念，按照我国已经加入的《保护工业产权巴黎条约》的规定，工业产权的保护对象为：发明、实用新型、外观设计、商标服务标记、厂商名称（商号）、货源标记或原产地名称、制止不正当竞争等。抽象的说凡是可用于工业（更确切的说是各种生产经营的行为）领域的，能够提高企业市场竞争力并能创造利润的智力创作成果，都属于工业产权。但严格来说，只有那些经过法定程序被依法授予的，并在一定时间内和地域内所独占的受法律保护的财产权利（也包括：基于该财产权利所产生的人身权利），才是我们这里所说的工业产权。在我国，主要是指专利权（包括发明、实用新型和外观设计三种专利权），注册商标专用权（包括商品商标和服务商标两种商标专用权）。这些工业产权，可分别依据《中华人民共和国专利法》、《中华人民共和国商标法》等法律和行政法规所取得。工业产权在法律上属于无形财产。

4) 非专利技术

确切的说应当是非专利成果，它是受《中华人民共和国合同法》保护的一种无形财产。在广义上，它可以被看作是一种特殊的工业产权，但在狭义上，由于未经法定程序授予，也无独占性和明确的时间、地域限制，故被排斥在工业产权之外。有时，人们习惯中又将其称作技术诀窍或专有技术。但技术诀窍或专有技术往往难以严格定义，而就非专利技术而言的，具体包括三种情形：一是专利法明文规定不予保护的技术；二是虽然符合专利法保护的条件，但未申请专利的技术；三是经过申请未被授予专利权，但尚未被公众知晓的技术。

5) 土地使用权

土地使用权是一种财产权利，即依据法律规定的程序和方式合法取得的使用土地

的权利。从财产的分类上讲，应当划作有形财产，但他又不同于土地本身。因为它涉及土地的使用，而不涉及对土地所拥有的其他权利。在我国，土地所有权只能属于国家或集体劳动群众（后者仅限于农村），除国家建设征用土地外，土地是不能被买卖的，只能被依法租用。即便是全民所有制的单位，也只能依法取得土地的使用权利。其所有权仍归国家。土地使用权的取得是有限期的，在该限期内，使用人有权将其依法使用的土地用作出资，但在使用期限届满时，土地便应重新回到其所有人国家或集体的手中。

股份有限公司的非发起人股东只能用货币出资。

股东出资必须符合下列要求：

- 股东以货币出资的，应当将货币出资一次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。
- 股东以实物、工业产权、非专利技术、土地使用权出资的，必须进行评估作价，并依法办理转移财产或者使用权的手续，这里的手续是指过户手续，比如以房产出资的必须到房管部门办理转让所有权的手续。以工业产权、非专利技术作为出资的金额不得超过公司注册资本的百分之二十。但是，国家对于采用高新技术成果有特别规定的除外。
- 股东应当足额缴纳公司章程中规定的各有所认缴的出资额。股东全部交纳出资后，必须经过法定验资机构验资并出具证明。

进入创业之星软件的主场景，走到会计师事务所，点击“进入”，或点击导航仪表盘上的“会计”快速进入会计师事务所，办理注册资金验收证明。



收到所有要求的证件资料后，会计师事务所会核发验资报告。

验资报告

_____有限公司（筹）全体股东：

我们接受委托，对拟设立的_____有限公司截至_____年_____月_____日止的实收资本及相关资产的真实性和合法性进行了审验。在审验过程中，我们按照《独立审计实务公告第1号—验资》的要求，实施了必要的审验程序。贵公司（筹）的责任是提供真实、合法、完整的验资资料，保护资产的安全、完整，我们的责任是按照《独立审计实务公告第1号—验资》的要求，出具真实、合法的验资报告。

根据有关协议、章程的规定，贵公司（筹）申请登记的注册资本为人民币_____万元，由_____（以下简称甲方）、_____（以下简称乙方）、_____（以下简称丙方）、_____（以下简称丁方）、_____（以下简称戊方）和_____（以下简称己方）缴足。经我们审验，截止至_____年_____月_____日止贵公司（筹）已收到全体股东缴纳的实收资本合计人民币_____万元整。各股东均以货币出资，货币资金出资额占认缴注册资本的100%。

本验资报告供贵公司（筹）申请设立登记及据以向全体股东签发出资证明时使用，不应将其视为是对公司（筹）验资报告日后资本保全、偿债能力和持续经营能力等的保证。因使用不当造成的后果，与执行本验资业务的注册会计师及会计师事务所无关。

附件：1、注册资本实收情况明细表

2、验资事项说明

创业市会计师事务所（章）

中国注册会计师（签名）：

报告日期：_____年_____月_____日

附件一：注册资本实收情况明细表

截至____年__月__日止

拟设立公司名称：_____有限公司（筹） 货币单位：人民币

万元

股东 名称	认缴注册资本		实际出资情况						其中：实收资本	
	金 额	出资比 例%	货 币	实 物	无形 资产	净 资 产	其 他	合 计	金 额	占注册资本 总额比例%
合计										

创业市会计师事务所（章）

中国注册会计师（签名）：_____

附件 2：验资事项说明

一、组建及审批情况

贵公司（筹）经创业市工商行政管理局批准，核发有限公司（筹）《企业名称预先核准通知书》，由甲方、乙方、丙方、丁方、戊方、己方共同出资组建，正在申请办理设立登记。

二、申请的注册资本及出资规定

根据经批准的协议、章程的规定，贵公司（筹）申请登记的注册资本为人民币____万元，由全体股东缴足。其中：甲方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金；乙方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金；丙方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金；丁方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金；戊方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金；己方应出资人民币____万元，占注册资本的____%，出资方式为货币资金。

三、审验结果

截至____年__月__日止，贵公司（筹）已收到甲方、乙方、丙方、丁方、戊方、己方缴纳的实收资本合计人民币____万元整。

甲方缴纳人民币____万元，于____年__月__日缴存有限公司（筹）在创业银行开设的临时账户

账号；

乙方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户；

乙方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户；

丙方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户；

丁方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户；

戊方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户；

己方缴纳人民币_____万元，于_____年__月__日缴存上述同一银行账户。

创业银行已于_____年__月__日出具证明并承诺待被审验单位注册登记后，将上述投资额全部转入其正式账户。

六、公司设立登记

根据法律规定，由工商行政管理部门负责对企业的开业、变更、停业

及其经营活动进行监督管理。

完成验资并拿到事务所出具的验资证明报告后，凭相关资料到工商行政管理局办理公司设立登记手续。

进入创业之星软件主场景，走到工商行政管理局，点击“进入”，或点击导航仪表盘上的“工商”快速进入工商局，办理公司设立登记。

办理有限责任公司设立登记应提交的材料：

- 公司法定代表人签署的《公司设立登记申请书》；
- 全体股东签署的《指定代表或者共同委托代理人的证明》及指定代表或共同委托代理人的身份证复印件；
- 全体股东签署的公司章程（股东为自然人的由本人签字；自然人以外的股东加盖公章）；

- 依法设立的验资机构出具的验资证明；
- 股东首次出资是非货币财产的，提交已办理产权转移手续的证明文件；
- 由全体股东共同签署的《确认书（A）》；
- 公司董事、监事、经理的身份证复印件；
- 公司住所使用证明；
- 公司名称预先核准登记时提交的所有材料、企业名称预先核准通知书；
- 其他需提交的文件：法律、行政法规规定设立有限责任公司必须报经审批的，还应当提交有关的批准文件；涉及前置审批项目或其他特殊情况的，则应提供有关部门的批准意见。

办理一人有限责任公司设立登记应提交的材料：

- 公司法定代表人签署的《公司设立登记申请书》；
- 股东签署的《指定代表或者共同委托代理人的证明》及指定代表或委托代理人的身份证复印件；
- 股东签署的公司章程（股东为自然人的由本人签字，法人股东加盖公章）；
- 依法设立的验资机构出具的验资证明；
- 股东首次出资是非货币财产的，提交已办理产权转移手续的证明文件；
- 由股东签署的《确认书（A）》；

- 公司董事、监事、经理的身份证复印件;
- 公司住所使用证明;
- 公司名称预先核准登记时提交的所有材料、企业名称预先核准通知书;
- 其他需提交的文件: 法律、行政法规规定设立有限责任公司必须报经审批的, 还应当提交有关的批准文件; 涉及前置审批项目或其他特殊情况的, 则应提供有关部门的批准意见。

所有资料齐备并审核通过后, 将领取受理通知书, 在规定的时间内去领取企业法人营业执照。



公司设立登记申请书

申请公司设立时应提交的材料：

- ☐ 公司章程 ☐ 验资证明
- ☐ 确认书 ☐ 公司住所使用证明
- ☐ 公司法定代表人登记表 ☐ 企业名称预先核准通知
书
- ☐ 指定代表或者共同委托代理人的证明

名 称			
住 所		邮政编码	
法定代表人 姓 名		职 务	
注 册 资 本	(万元)	公司类型	有限责任公司
实 收 资 本	(万元)	出资方式	
经 营 范 围			

[illegible]

公司股东（发起人）名录

股东（发起人） 名称或姓名	证件名称及号码	认缴 出资额（万 元）	出资方 式	持股比 例 （%）	首期实缴出资情况	余额交付	备 注		
					实缴 出资额	出资 时间	出资 方式		

注：

- 1、 根据公司章程的规定填写。
- 2、“备注”栏填写下述字母：A.企业法人；B.社会团体法人；C.事业法人；D.国务院、省人民政府、经授权的机构或部门；E.自然人；F.其它。
- 3、 出资方式填写：货币、非货币。
- 4、 本表不够填时，可复印续填，粘贴于后。

公司董事、监事、经理情况

姓 名 _____ 职 务 _____	姓 名 _____
身份证件号码：	身份证件号码：
身份证件复印件粘贴处：	身份证件复印件粘贴处：
姓 名 _____ 职 务 _____	姓 名 _____ 职 务 _____
身份证件号码：	身份证件号码：
身份证件复印件粘贴处：	身份证件复印件粘贴处：
姓 名 _____ 职 务 _____	姓 名 _____ 职 务 _____
身份证件号码：	身份证件号码：

身份证件复印件粘贴处：	身份证件复印件粘贴处：
-------------	-------------

注：本表不够填时，可复印续填，粘贴于后。

公司法定代表人登记表

姓 名		是否公务员	
职 务		联系电话	
任免机构			
(身份证复印件粘贴处)			

法定代表人签字：_____

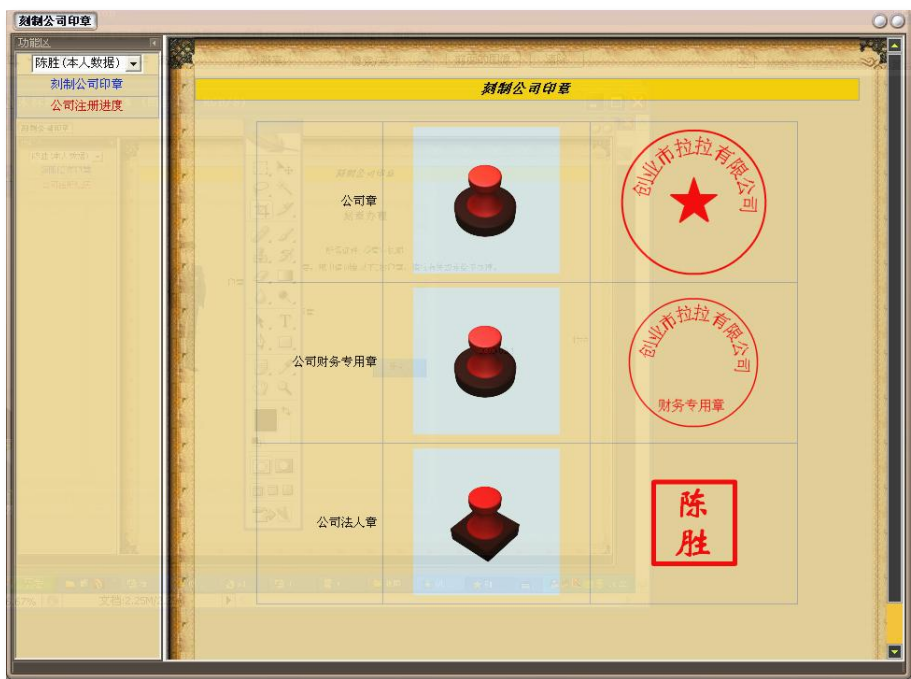
年 月 日

七、刻制公司印章

拿到营业执照后，凭营业执照到工商行政管理部门指定的刻章店刻制公司印章。

需要刻制的公章印章包括公司公章和法定代表人印章。公司印章是指刻有单位名称且一经盖章即代表单位名义的印章，包括：单位公章、业务章、合同章、财务专用章、发票专用章及其他专用章等。

进入主场景，走到刻章店，点击“进入”，或点击导航仪表盘上的“刻章”快速进入刻章，办理公司各类印章。



八、办理机构代码

每一家企业都要办理一个唯一的组织机构代码。中华人民共和国组织机构代码证是依据国发[1989]75 号文由国家质量技术监督部门给每个机关、企事业单位和社会团体（包括法人和法人分支机构）颁发的一个在全国范围内唯一的、始终不变的法定代码标识，是组织机构的“身份证”，简称代码证。

该代码由八位字符本体代码和一位字符检验码组成，表示形式为：

××××××××—×

新创办的企业在完成工商登记后，凭营业执照到技术监督局办理企业代码证书。技术监督部门审核通过后，发给企业组织机构代码证。

办理机构代码		办理机构代码	
陈胜(本人数据)		填写说明	
		组织机构代码证申请表	
		所需材料 <input checked="" type="checkbox"/> 身份证 <input checked="" type="checkbox"/> 营业执照 <input checked="" type="checkbox"/> 公司印章	
受理项目 <input checked="" type="checkbox"/> 新申请 <input type="checkbox"/> 变更 <input type="checkbox"/> 复审 <input type="checkbox"/> 换证 <input type="checkbox"/> 遗失补办		加盖公章	
机构名称 创业市拉控股有限公司 <input type="checkbox"/> 机关法人 <input type="checkbox"/> 机关非法人 <input type="checkbox"/> 事业机构 <input type="checkbox"/> 社团机构		机构类型 <input checked="" type="checkbox"/> 企业法人 <input type="checkbox"/> 企业非法人 <input type="checkbox"/> 个体户 <input type="checkbox"/> 工会组织 <input type="checkbox"/> 民办非企业单位 <input type="checkbox"/> 其他	
法人代表 陈胜		证件号码 330100199002020202	
所在地区 创业大厦5座1楼107室			
机构地址 创业大厦5座1楼107室			
成立日期 2009-02-11			
注册资金 300000			
邮政编码 310012		电话 13786005810	
电子邮件 13786005810@139.com		传真 057128838867	
经营范围 童装，女装，短裙生产和			

填好后，工商注册 2.jpg

办理代码证书需要提供以下材料：

- 营业执照原件及复印件；
- 法人代表（负责人）身份证复印件；
- 经办人身份证复印件；
- 单位公章。

组织机构代码证申请表

受理项目	<input type="checkbox"/> 新申请 <input type="checkbox"/> 变更 <input type="checkbox"/> 复审 <input type="checkbox"/> 换证 <input type="checkbox"/> 遗失补办		
机构名称			
机构类型	<input type="checkbox"/> 机关法人 <input type="checkbox"/> 机关非法人 <input type="checkbox"/> 事业机构 <input type="checkbox"/> 社团机构 <input type="checkbox"/> 企业法人 <input type="checkbox"/> 企业非法人 <input type="checkbox"/> 个体户 <input type="checkbox"/> 工会组织 <input type="checkbox"/> 民办非企业单位 <input type="checkbox"/> 其他		
法人代表		证件号码	
所在地区			
机构地址			
成立日期			
注册资			

金			
邮 政 编 码		电 话	
电 子 邮 件		传 真	
经 营 范 围			

九、开设银行账户

银行账户是各单位为办理结算和申请贷款在银行开立的户头，也是单位委托银行办理信贷和转账结算以及现金收付业务的工具，它具有监督和反映国民经济各部门、各单位活动的作用。

根据《银行账户管理办法》，银行账户分为基本存款账户、一般存款账户、临时存款账户和专用存款账户，各类账户均有不同的设置和开户条件。

企业可以自己选择一家办事方便的银行作为自己的开户银行。办理银行开户需要提供以下一些材料：

- 银行开户申请书；
- 企业法人营业执照原件及复印件；
- 法人身份证复印件；
- 经办人身份证及复印件；
- 财务专用章和法人章。

银行同意开户后，并对企业提供的财务专用章和公章进行预留印鉴，为企业发放银行开户许可证。

[illegible]

工商注册	
管理驾驶舱 经营绩效 财务报告 市场报告 研发报告 决策历史 公司资料 [陈胜(本人数据)] ▼ 创业计划 筹备文件 工商注册 税务登记 质量监督 劳动保障 注册进度 趋势分析	<p align="center">工商注册</p> <hr/> <div>名称申请 名称核准 银行验资 验资报告 公司注册 营业执照 银行开户</div> <h2 align="center">开户许可证</h2> <p>证号：J330045151318443 编号：3301-00151318</p> <p align="center">经审核，<u>创业市拉拉有限公司</u> 符合开户条件，准予</p> <p align="center">开立基本存款账户。</p> <p>法定代表人（单位负责人）：<u>陈胜</u> 开户银行：<u>创业市创业银行</u></p> <p>账号：<u>6222021202151318443</u></p>  <p align="right">2009-02-11 印</p> <p>空白窗口；工商注册 1.jpg 填写好后；工商注册 2.jpg</p>

开立单位银行结算账户申请书

办理单位银行结算账户时需要提交的材料：

- ☐ 法定代表人身份证原件及复印件 ☐ 营业执照正本原件及复印件
- ☐ 国、地税税务登记证 ☐ 公司公章，财务章，法人章

存款人				电话	
地址				邮编	
存款人类别				组织机构代码	
法定代表	<input type="checkbox"/>	姓名			
单位负责	<input type="checkbox"/>	证件种类		证件号码	
行业分类	A (<input type="checkbox"/>) B (<input type="checkbox"/>) C (<input type="checkbox"/>) D (<input type="checkbox"/>) E (<input type="checkbox"/>) F (<input type="checkbox"/>) G (<input type="checkbox"/>) H (<input type="checkbox"/>) I (<input type="checkbox"/>) J (<input type="checkbox"/>) K (<input type="checkbox"/>) L (<input type="checkbox"/>) M (<input type="checkbox"/>) N (<input type="checkbox"/>) O (<input type="checkbox"/>) P (<input type="checkbox"/>) Q (<input type="checkbox"/>) R (<input type="checkbox"/>) S (<input type="checkbox"/>) T (<input type="checkbox"/>)				
注册资金			地区代码		
经营范围					
证明文件种类			证明文件编号		
税务登记证编号					
账户性质	基本 (<input type="checkbox"/>) 一般 (<input type="checkbox"/>) 专用 (<input type="checkbox"/>) 临时 (<input type="checkbox"/>)				
资金性质			有效日期至	年 月 日	

以下为存款人上级法人或主管单位信息：					
上级法人或 主管单位名称					
基本存款账户开 户许可证核准号				组织机构代码	
法定代表	<input type="checkbox"/>	姓名			
单位负责	<input type="checkbox"/>	证件种类		证件号码	
以下栏目由开户银行审核后填写：					
开户银行名称				开户银行代码	
账户名称				账号	
基本存款账户开 户许可证核准号				开户日期	
本存款申请开立单位 银行结算账户，并承 诺所提供的开户资料 真实、有效。	开户银行审核意见： 经办人（签章） 银行（签章） 年 月 日			人 民 银 行 审 核 意 见： （非核准类账户除 外） 经办人（签章） 人民银行（签章）	

		年 月 日
--	--	----------

十、办理税务登记

根据《征管法》规定，企业、企业在外地设立的分支机构和从事生产、经营的场所，个体工商户和从事生产、经营的事业单位自领取营业执照之日起三十日内，持有关证件，向税务机关申报办理税务登记。纳税人在法定期限内向主管税务机关提出办理税务登记的书面申请。申请时应提供如下资料：

- 税务登记表；
- 营业执照原件及复印件；
- 公司章程复印件；
- 验资报告复印件；
- 银行开户许可证（银行帐号证明）复印件；
- 法定代表人的居民身份证、护照或其他合法证件；
- 国家技术监督部门的统一代码证书；
- 上级主管部门批准成立的文件；
- 特殊行业的经营许可证；
- 主管税务机关要求的其他资料。

由纳税人如实填写《税务登记表》，并连同税务机关要求的以上各类

证件、资料（原件、复印件）一并报送税务机关。税务机关全面审核后，对符合规定的，予以办理税务登记，发给税务登记证件。

办理税务登记需要分别到国家税务局和地方税务局办理，并分别领取国税登记证和地税登记证。有些地区为了方便纳税人办理，设立了集中办税服务大厅，可以集中统一办理国税和地税登记。

税务登记

功能区域

陈胜 (本人数据) ▼

税务登记(国税)

领登记证(国税)

公司注册进度

相关法律法规

税务登记 填写说明

税务登记表

应提交的材料

- ✓ 法定代表人或负责人的身份证
- ✓ 名称预先核准申报表
- ✓ 验资报告
- ✓ 房屋租赁合同
- ✓ 组织机构代码证
- ✓ 营业执照
- ✓ 公司章程

纳税人名称 创业市拉拉有限公司 纳税人识别号 330045151318443

法定代表人 陈胜 身份证件名称 身份证 证件号码 330100199002020202

注册地址 创业大厦5座1楼107室 邮政编码 310012

生产经营地址 创业大厦5座1楼107室 邮政编码 310012

经营范围 主营 童装, 女装, 短裙生产和销售

所属主管单位 创业市拉拉有限

工商机关名称 创业市工商行政

营业执照名称 创业市拉拉有限 营业执照序号 330045151318443

发照工商机关 发照日期 2009-02-11 开业日期 2009-02-11

有效期限 自 2009-02-11 至 2029-02-11

开户银行名称 创业市创业银行 银行帐号 6222021202151318443 币种 人民币 是否缴税帐号 是

生产经营期限 自 2009-02-11 至 2029-02-11 从业人数 50 人

经营方式 自主 注册登记类型 有限责任公司 行业 制造业

财务负责人 陈胜 联系电话 13786005810

办税人员 陈胜 联系电话 13786005810



税务登记表

纳税人名称											
法定代表人		身份证件名称		证件号码							
注册地址				邮政编码							
生产经营地址				邮政编码							
生产经营范围		主 营									
		兼 营									
所属主管单位											
发照工商机关		工商机关名称									
		营业执照名称		营业执照字号							
		发照日期		年 月 日		开业日期		年 月 日			
		有效期限		年 月 日至		年 月 日					
开 户 银 行 名 称		银 行 帐 号		币 种		是否缴税账号					
生产经营期限		年 月 日至		年 月 日		从业人数					
经营方式		登记注册类型				行 业					
财务负责人		联系电话									
办税人员		联系电话									
隶属关系		注册资本		元		注册资本币种					
投资方名称		投资金额		投资币种		与美元汇率比价		占投资比额		分配比例	
会计报表种类											
低值易耗品摊销方式											
折旧方式											
所属 非独 立核 算的 分支	纳税人识别号		纳税人名称		生产经营地址				负责人		

机构				
分支机构是否单独申报		申请核发税务登记证副本数量		
E—mail地址			纳税人状态	
以下由受理登记税务机关填写		法定代表人（负责人）签章：		
税务登记证发证日期： 年 月 日		纳税人（签章）		
税务登记机关（登记专用章）		填表日期： 年 月 日		
经办人（签字）：				

十一、办理社会保险

最后，还要到人力资源和社会保障局，开设公司社会保险登记账户，并为公司员工办理社会保险，领取社会保险登记证。需要的材料包括：

- 工商营业执照、税务登记证、组织机构代码证（原件和复印件）；
- 区社险办签订的工伤、生育保险《委托收款协议》；
- 地税部门签订基本养老保险《委托收款协议》；
- 填写《用人单位社会保险登记表》；
- 填写《企业社会保险开户登记表》；
- 填写《企业职工花名册》。

社会保险登记

功能区: 陈胜(本人数据) | 社会保险登记 | 社会保险开户 | 公司注册进度 | 相关法律法规

办理社会保险 | 填写说明

用人单位社会保险登记表

应提交的材料: ☒ 工商营业执照 ☒ 国、地税登记证 ☒ 组织机构代码证 ☒ 企业职工花名册

缴费单位名称	创业市拉拉有限公司	电话	13786005810
单位住所(地址)	创业大厦5座1楼107室	邮编	310012
社会保险企业编号	无	税务登记证号	330045151318443
工商 登记 执 照 信 息	执照种类	营业执照	
	执照号码	330100151443318	
	发照日期	2009-02-11	有效期限
批 准 立 信 息	批准单位	创业市工商行政管理局	
	批准日期	2009-02-11	
	批准文号	151318443	
法 定	姓 名	陈胜	

收到所有要求的证件资料后并递交申请表格后, 人力资源和社会保障局核发企业社会保险登记证。



用人单位社会保险登记表

用人单位办理社会保险登记证时应提交的材料包括：

- ☐ 工商营业执照
- ☐ 国税和地税税务登记证
- ☐ 组织机构代码证
- ☐ 企业职工花名册

缴费单位名 称		电话	
单位住所 (地址)		邮编	

社会保险企业编号		税务登记证号		
工商登记 执照信息	执照种类			
	执照号码			
	发照日期		有效期限	
批准成立信息	批准单位			
	批准日期			
	批准文号			
法定代表 或负责人	姓名			
	身份证号			
	电话			
缴费单位 经办人	姓名			
	所在部门			
	电话			
单位类型		隶属关系		
主管部门或总机构				
开户银行		户名		
银行基本账号				
参加险种	参保日期	参加险种	社会保险经办机构名	

及日期			称
	养老保险	____年__月	
	医疗保险	____年__月	
	失业保险	____年__月	
	工伤保险	____年__月	
	生育保险	____年__月	
所属分支机构信息	负 责 人	名 称	地 址
有关数据	20____年末职工人数____人		
	20____年末离退休人数____人		
	20____年全部职工工资总额____万元		
	20____年职工平均工资____元/年		
社会保险经办机构审核意见			

企业社会保险开户登记表

办理企业社会保险开户登记表时应提交的材料包括：

- ☐ 工商营业执照 ☐ 国税和地税税务登记证
☐ 组织机构代码证 ☐ 企业职工花名册
☐ 用人单位社会保险登记表

单位编号			
单位名称(章)			
单位类别(性质)			
主管部门或机构			
开户银行			
账号			
单位地址			
邮政编码			
法定代表人(负责人)			
身份证号			
劳资联系人		电话	
财务联系人		电话	
组织机构代码			

营业执照号码	
税号(地)	
备注	
社会保险 经办机构 审核意见	

至此，公司完成登记注册的所有工作，可以正式开张营业。

十二、实训报告

完成创业准备阶段的模拟实训后，参训学生应提交一份实训报告。实训报告的主要内容应包括：

1. 实训目的

本次创业企业准备模拟实训的主要目的。

2. 实训时间

本次创业企业准备模拟实训的具体时间安排。

3. 实训方式

本次创业企业准备模拟实训的具体方法与形式。

4. 实训内容

本次创业企业准备模拟实训的内容，包括工商、税务、质监、银行、社险等各个相关部门的相关流程与操作方法。

5. 实训总结

描述整个实训过程的具体操作与心得总结。包括：一，如何认识与选择企业的形式；二，各政府部门的主要办事流程及操作规范。

6. 心得体会

通过本次模拟创业实训所带来的对真实企业创办过程的理解与体会。

本章小结

本章介绍了企业工商税务注册登记的基本知识与操作办法。企业在创办过程中首先需要完成登记注册的工作才能正式营业，这里会涉及较多的机构与部门，需要填写提交的表格非常多。通过本章相关知识的学习，并通过创业之星模拟实训体验操作，可以帮助创业者全面理解企业创办的基本流程和手续，认识各个相关部门的工作职责以及办事流程，了解企业创办的相关法律法规知识。

思考题

1. 公司形式有哪几种？
2. 为公司命名时要注意哪些问题？
3. 公司注册成立主要包括哪些环节？
4. 公司注册需要涉及哪些机构与部门？分别要办理什么手续？
5. 公司正式成立后，会领到哪些证件？

第五部分 《创业之星》 第三阶段：创业管理

本章要点

企业成立后要进入正式的运营管理阶段，本章的主要内容就是介绍企业运营管理阶段的主要工作与决策。本章包括两大部分，第一部分介绍企业运营管理的基本知识，包括企业运作的基本原理，运营管理中需要用到的各类管理知识，包括企业战略、市场营销、生产制造、财务管理、人力资源等。第二部分是模拟实训环节，通过创业之星模拟实训平台的训练，帮助创业者增强真实企业的运营管理，对企业运营中需要用到的各方面知识技能进行全方位的对抗训练，并充分体验企业创业阶段可能会遇到的各类风险。通过本章的学习与模拟实训，使创业者对企业的运营有一个全面真实的感受，从而在真实的创业中能更好的开展各项工作，提供创业的成功率。

第一章 企业管理相关知识

第一节 初创企业组织管理

一、企业的含义

企业，一般是指在社会化大生产条件下，从事生产、流通与服务等经济活动的营利性组织。企业概念反映了两层意思，一是经营性，即根据投入产出进行经济核算，获得超出投入的资金和财物的盈余，企业的经营的目的一般是追求营利性；二是反映企业是具有一定经营性质的实体。

初创企业是指处于创业初期的企业，其一般形式为小企业，是由创业者通过创建企业的方式，将其发现的信息、资源、机会或技术等转化成财富的过程。初创企业一般成长期为0到42个月，即3年半，超过42个月的企业一般可认为是进入成熟期的企业。

在我国，长期以来将企业看作为从事产品生产、流通或服务性活动等实行独立核算的经济单位。从法律的角度看，凡是经合法登记注册、拥有固定地址而相对稳定的经营组织，都属于企业。企业具有以下特征：

1) 企业是一种社会组织。

企业需要采取一定的组织形式，将人、财、物等生产要素有机地结合起来，从而进行生产加工、服务等活动，形成一个组织。

2) 企业是专门从事生产经营活动或服务性业务的社会组织，具有营利性。

企业组织人、财、物等各种生产要素，从事生产、流通、服务等业务或活动，为社会提供产品或服务，其目的在于追求自身的经济效益，是为了获得尽可能多的利润，并使投资者因此获得经济利益，其他社会组织则不具备营利性的特征。这是企业的基本属性，是企业区别于其他社会组织的基本特征。其他社会组织，如行政机构、事业单位、社会团体等不具备这一特征。属于行政机构的各级人民政府虽然具有复杂和完备的组织形式，但是它不从事经营活动，不具有营利性，所以不是企业。

3) 企业是独立的经济组织，具有独立性。

首先，企业必须依法登记注册，取得法律关系主体资格，以企业自身的名义从事生产经营活动；其次，企业实行独立核算。企业对其生产经营过程及其结果独立地进行全面系统的会计核算，独立计算盈亏。一家在工商行政部门登记的公司具有上述两个独立性的特征，它是一个企业。而在这家公司的各个部门，如下属的各个工厂、各个职能部门（如财务部、销售部、制造部等），虽然看上去也具有较为完整的组织形式和独立的职能，但由于没有独立的法律关系主体资格、不实行独立核算，不论其规模多大，都不能算做是一个企业。

二、企业的类型

企业作为一个生态有机体，有着多种属性与复杂形态。因此，可以按照不同的标准，将企业划分为多种类型：

- 1) 根据企业的财产组织形式可分为：个体企业、合伙企业、合作制企业和公司制企业；
- 2) 根据企业组合方式可分为：单一企业、多元企业、经济联合体、企业集团、连锁企业；
- 3) 根据所有制形式可分为：全民所有制企业、集体企业、私营企业、混合所有

制企业、外商投资企业（包括中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资企业）；

- 4) 根据企业的行业性质可分为：工业生产企业、商品经营企业、服务企业；
- 5) 根据企业生产经营领域可分为，工业企业、商业企业、生产型企业、流通型企业、服务型企业、金融型企业；
- 6) 根据企业规模可分为，大型企业、中型企业、小型企业。

三、公司与企业的区别

公司是指依法定程序设立，以营利为目的社团法人。公司按股东对公司债权人所负的责任分为无限公司、有限公司、两合公司、股份公司等。《公司法》规定，我国公司是指依照该法在中国境内设立的有限责任公司和股份有限公司。公司具有企业的所有属性，因此公司是企业。但是企业与公司又不是同一概念，公司与企业是种属关系，凡公司均为企业，但企业未必都是公司。公司只是企业的一种组织形态。

公司的具体特征有：

- 1) 必须依法设立。即按照《公司法》所规定的条件、方式和程序设立；
- 2) 以营利为目的。《公司法》规定，公司“以提高经济效益、劳动生产率和实现资产保值增值为目的。”这是公司区别于其他法人组织的一个显著特征；
- 3) 必须具备法人资格。《公司法》规定，有限责任公司和股份有限公司是企业法人。说明公司属于企业范畴。葛

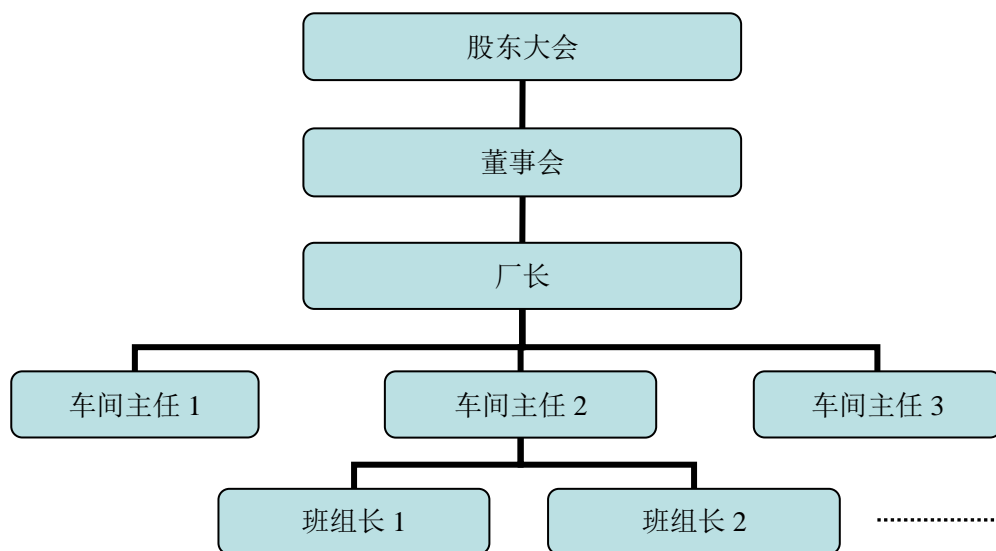
第二节 企业的组织架构

现代企业的组织架构是社会专业化分工发展的结果。亚当·斯密在《国富论》中就指出：分工可以提高专业化熟练程度，使每道工序的生产效率提高；分工的同时必然需要协作，否则将导致混乱，而使整个产品的生产效率下降；协作过程即组织过程。

企业的组织架构主要有以下几种形式：

一、直线制

直线制是一种最早也是最简单的组织形式。它的特点是企业各级行政单位从上到下实行垂直领导，下属部门只接受一个上级的指令，各级主管负责人对所属单位的一切问题负责。厂部不另设职能机构，一切管理职能基本上都由行政主管自己执行。直线制组织结构的优点是：结构比较简单，责任分明，命令统一。缺点是：它要求行政负责人通晓多种知识和技能，亲自处理各种业务。这在业务比较复杂、企业规模比较大的情况下，把所有管理职能都集中到最高主管一人身上，显然是难以胜任的。因此，直线制只适用于规模较小，生产技术比较简单企业，对生产技术和经营管理比较复杂的企业并不适宜。



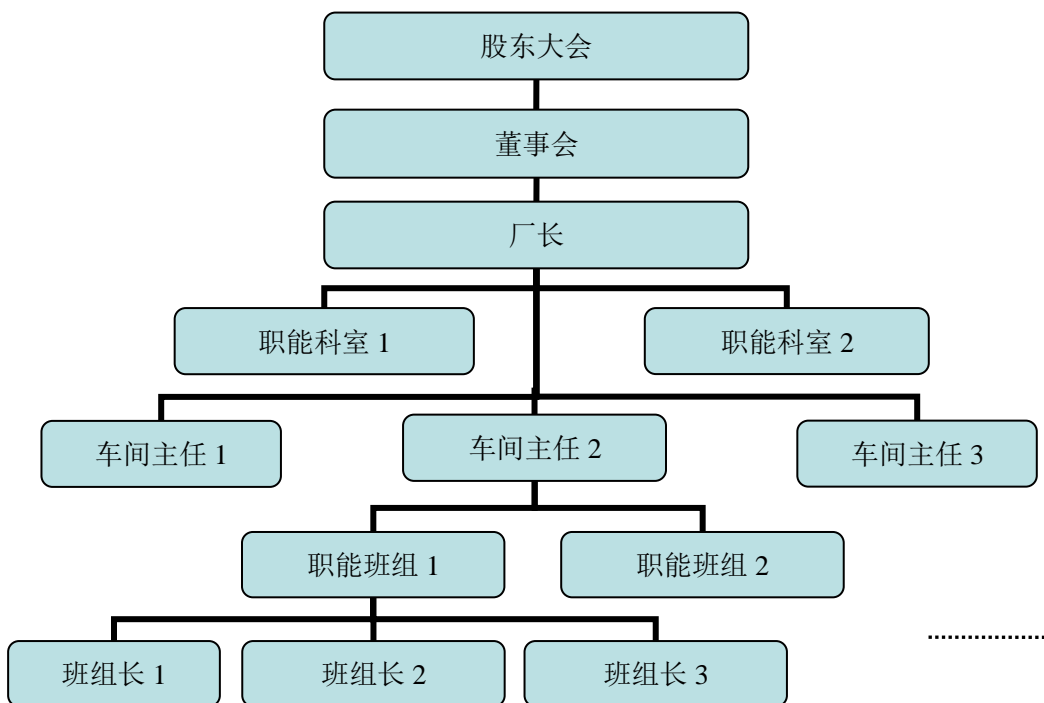
图：直线制组织架构

二、职能制

职能制组织结构，是各级行政单位除主管负责人外，还相应地设立一些职能机构。如在厂长下面设立职能机构和人员，协助厂长从事职能管理工作。这种结构要求行政主管把相应的管理职责和权力交给相关的职能机构，各职能机构就有权在自己业务范围内向下级行政单位发号施令。因此，下级行政负责人除了接受上级行政主管人指挥外，还必须接受上级各职能机构的领导。

职能制的优点是能适应现代化工业企业生产技术比较复杂，管理工作比较精细的特点；能充分发挥职能机构的专业管理作用，减轻直线领导人员的工作负担。但缺点也很明显：它妨碍了必要的集中领导和统一指挥，形成了多头领导；不利于建立和健全各级行政负责人和职能科室的责任制，在中间管理层往往会出现有功大家抢，有过大家推的现象；另外，在上级行政领导和职能机构的指导和命令发生矛盾时，下级就无所适从，影响工作的正常进行，容易造成纪律松弛，生产管理秩序混乱。由于这种

组织结构形式的明显的缺陷，现代企业一般都不采用职能制。

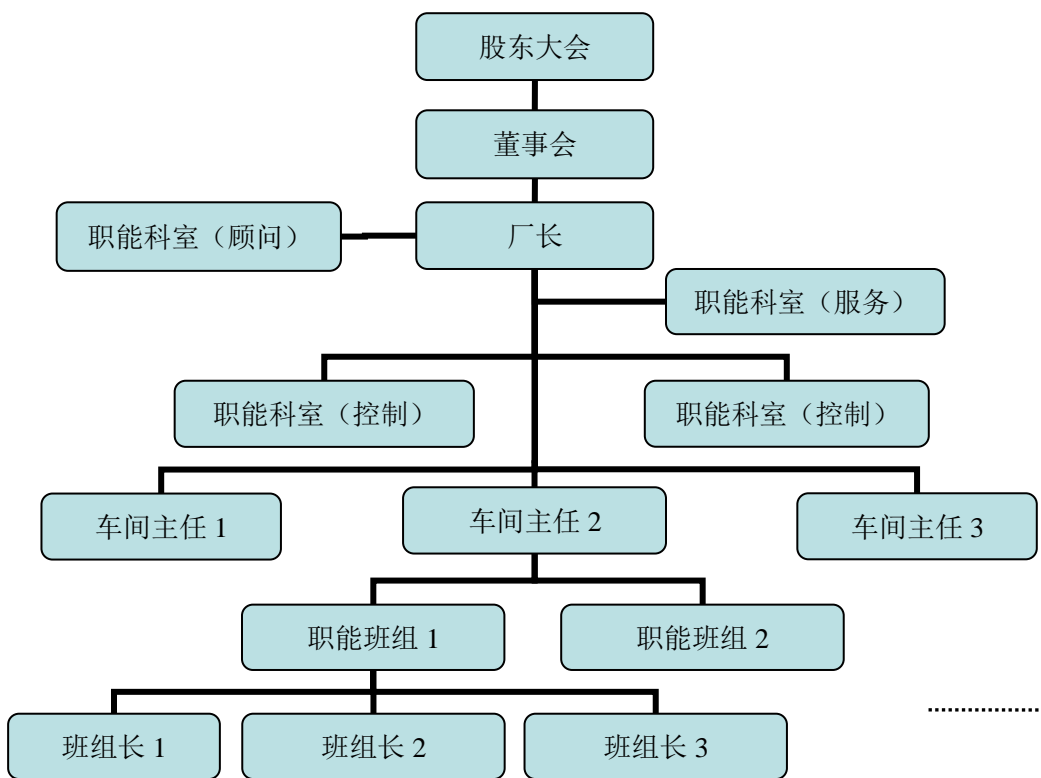


图：职能制组织架构

三、直线一职能制

直线一职能制，也叫生产区域制，或直线参谋制。它是在直线制和职能制的基础上，取长补短，吸取这两种形式的优点而建立起来的。目前，我们绝大多数企业都采用这种组织结构形式。这种组织结构形式是把企业管理机构和人员分为两类，一类是直线领导机构和人员，按命令统一原则对各级组织行使指挥权；另一类是职能机构和人员，按专业化原则，从事组织的各项职能管理工作。直线领导机构和人员在自己的职责范围内有一定的决定权和对所属下级的指挥权，并对自己部门的工作负全部责任。而职能机构和人员，则是直线指挥人员的参谋，不能对直接部门发号施令，只能进行业务指导。

直线—职能制的优点是：既保证了企业管理体系的集中统一，又可以在各级行政负责人的领导下，充分发挥各专业管理机构的作用。其缺点是：职能部门之间的协作和配合性较差，职能部门的许多工作要直接向上层领导报告请示才能处理，这一方面加重了上层领导的工作负担；另一方面也造成办事效率低。为了克服这些缺点，可以设立各种综合委员会，或建立各种会议制度，以协调各方面的工作，起到沟通作用，帮助高层领导出谋划策。



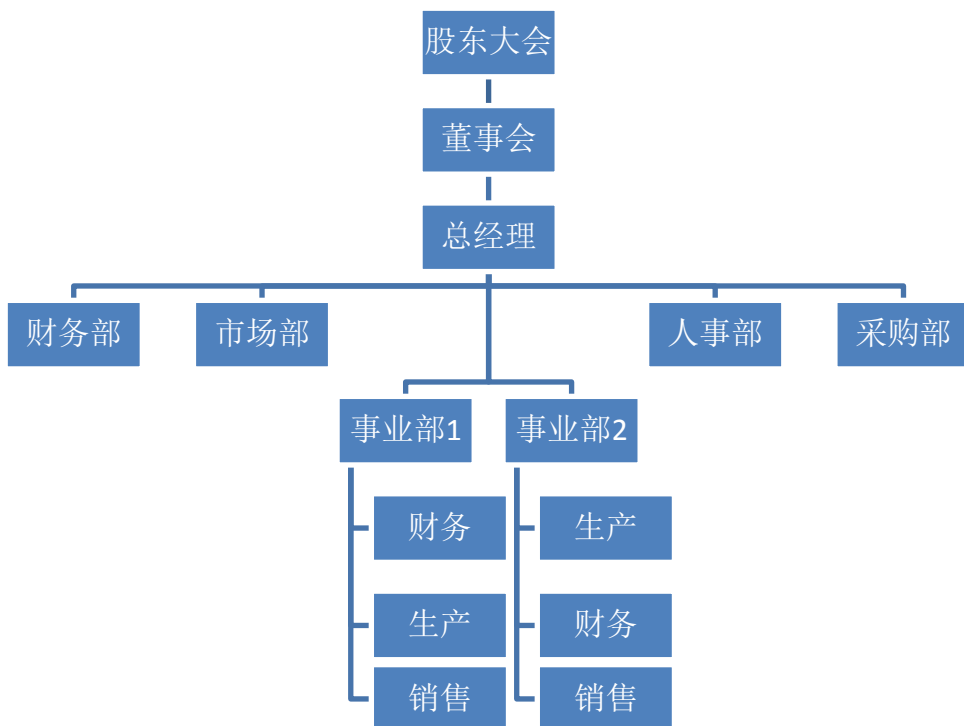
图：直线—职能制组织架构

四、事业部制

事业部制最早是由美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出的，故有“斯隆模型”之称，也叫“联邦分权化”，是一种高度（层）集权下的分权管理体制。它适用中国领先的商业模拟实战训练机构

于规模庞大，品种繁多，技术复杂的大型企业，是国外较大的联合公司所采用的一种组织形式，近几年我国一些大型企业集团或公司也引进了这种组织结构形式。 葛

事业部制是分级管理、分级核算、自负盈亏的一种形式，即一个公司按地区或按产品类别分成若干个事业部，从产品的设计，原料采购，成本核算，产品制造，一直到产品销售，均由事业部及所属工厂负责，实行单独核算，独立经营，公司总部只保留人事决策，预算控制和监督大权，并通过利润等指标对事业部进行控制。也有的事业部只负责指挥和组织生产，不负责采购和销售，实行生产和供销分立，但这种事业部正在被产品事业部所取代。还有的事业部则按区域来划分。



图：事业部制组织架构

五、矩阵制

在组织结构上，把既有按职能划分的垂直领导系统，又有按产品（项目）划分的横向领导关系的结构，称为矩阵组织结构。

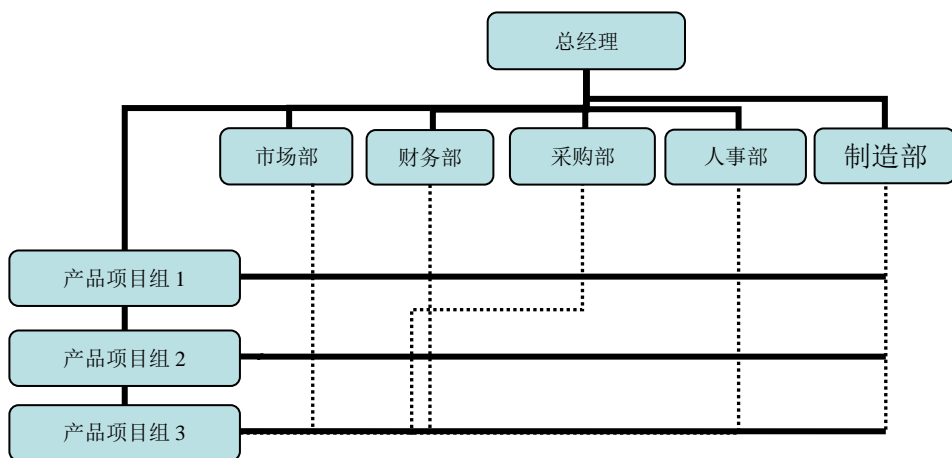
矩阵制组织是为了改进直线职能制横向联系差，缺乏弹性的缺点而形成的一种组织形式。它的特点表现在围绕某项专门任务成立跨职能部门的专门机构上，例如组成一个专门的产品（项目）小组去从事新产品开发工作，在研究、设计、试验、制造各个不同阶段，由有关部门派人参加，力图做到条块结合，以协调有关部门的活动，保证任务的完成。这种组织结构形式是固定的，人员却是变动的，需要谁，谁就来，任务完成后就可以离开。项目小组和负责人也是临时组织和委任的。任务完成后就解散，有关人员回原单位工作。因此，这种组织结构非常适用于横向协作和攻关项目。

矩阵结构的优点是：机动、灵活，可随项目的开发与结束进行组织或解散；由于这种结构是根据项目组织的，任务清楚，目的明确，各方面有专长的人都是有备而来。因此新的工作小组里，能沟通、融合，能把自己的工作同整体工作联系在一起，为攻克难关，解决问题而献计献策，由于从各方面抽调来的人员有信任感、荣誉感，使他们增加了责任感，激发了工作热情，促进了项目的实现；它还加强了不同部门之间的配合和信息交流，克服了直线职能结构中各部门互相脱节的现象。

矩阵结构的缺点是：项目负责人的责任大于权力，因为参加项目的人员都来自不同部门，隶属关系仍在原单位，只是为“会战”而来，所以项目负责人对他们管理困难，没有足够的激励手段与惩治手段，这种人员上的双重管理是矩阵结构的先天缺陷；由于项目组成人员来自各个职能部门，当任务完成以后，仍要回原单位，因而容易产生临时观念，对工作有一定影响。

矩阵结构适用于一些重大攻关项目。企业可用来完成涉及面广的、临时性的、复杂的重大工程项目或管理改革任务。特别适用于以开发与实验为主的单位，例如科学

研究，尤其是应用性研究单位等。



图：矩阵制组织架构

企业进行组织架构设计，以达到企业总体业务分工之目的，组织架构设计的成功与否，关键是能否体现组织管理的协同性和集中性，企业成长的不同阶段，需要适时调整企业构架，以灵活应对企业现实存在情况，初创企业组织架构设计常存在以下问题：

1) 构架设计部分过于细化。

初创企业，组织架构设计过于细化，会导致企业管理运作僵化，致使协调问题突出，且协调不力，致使企业丧失成长期的灵活性；组织架构细化，导致分工过细，成长中企业的业务量均衡性差，导致企业人员的分工不当，造成企业编制过大，造成不必要人工成本浪费；成长中企业应抓住企业成长的关键因素进行组织设计，有所为，有所不为，集中管理资源，以系统为分工原则，推行大部门，强调部门内部消化解决问题的能力；强调大部门关键领导人的管理能力；这样高层的管理幅度会降低，企业的执行力会得到有效加强；

2) 构架设计过于扁平化，缺乏层次性。

企业扁平化，会使企业提高执行效率，但过于扁平化，特别是成长中企业，各方面管理基础相对薄弱，会导致企业管理的集中性不足，往往会使企业管理者陷入繁杂的事务管理中去，企业须协调的事务很多，有时即使是一个系统的，也容易产生协调问题和矛盾，反而是执行的效率大大折扣；增加管理的层次，有效降低管理者的管理幅度，提高管理者管理的针对性，更能有效地集中利用资源，节省精力，提高企业的执行效率；

3) 权责不一致问题。

主要现象为有权没责、有责没权、权责不对等，导致此类现象主导原因：权责不明晰；权责划分与实际业务不相符；缺乏权力监督机制和责任追究制度；

4) 管理幅度与构架层次问题。

管理幅度与构架层次性涉及企业管理纵横面，公司目前管理幅度宽窄不一，造成工作强度不一；构架层次性不强，造成工作权责分布失衡，导致企业部门经理工作量增大；部门整体效率低下；

5) 组织架构设计的均衡性与制衡性。

部门中权力、责任、业务量等分布不均，导致缺乏应有的均衡性，造成强势或弱势部门，致使部门间协调力减弱；另为可能导致的问题就是部门间、上下级部门间的制衡性差，公司从整体上来看缺乏部门之间的制衡机制和联动机制；

6) 管理的重叠与空白。

管理的重叠导致的典型现象就是多头指挥，企业分工不细致或过于细化，也会导致管理空白的产生。

第三节 企业主要部门及职责

不论企业是什么组织结构，营销部、采购部、制造部、财务部、人力资源部是最基本和最重要的部门之一。这些部门职能的完成情况和它们之间的相互协作情况基本上决定了整个企业的绩效。

一、营销部

企业的利润是由销售收入带来的，销售实现是企业生存和发展的关键。而销售订单的取得依赖于市场营销的力度。随着市场竞争的加剧，企业的销售工作越来越难，人们发现单靠销售部门努力去推销很难实现企业的目标。必需靠营销结合才能不断推动企业的销售工作，实现企业的战略目标。

市场营销包括的主要职能如下：

- ✧ 产品开发。负责公司新产品的发展战略，即根据市场的需要，决定未来几年企业向市场提供什么有价值的新产品，其工作重点是发现创新的源泉，完成新产品的需求定义。
- ✧ 市场开发。负责现有产品的定位和市场推广战略，包括产品定位和价格策略，要给市场明确的信息：我们的产品与竞争对手相比其价值体现在哪里。
- ✧ 市场宣传。负责新老产品的具体宣传活动，如广告、促销、产品介绍等，它的作用是树立品牌，激发市场需求，与市场有效地沟通。
- ✧ 销售支持。向销售渠道，如自己的销售队伍、代理商、零售商等提供支持，包括产品培训、竞争分析、销售技巧、销售工具等。

二、采购部

采购是企业运作的重要环节。据统计，产品成本的三分之一是物料成本，而采购价格是物料成本的绝大多数。此外，采购承担着为获取企业资源的责任，保证企业连续生产运作。在信息化和市场竞争一体化的形式下，采购理念和职能都在不断更新，基于供应链模式下完成采购职能是采购管理的最有效方式。现代采购管理从职能管理转向流程管理、从采购管理转向供应管理、从企业间交易性管理转向关系性管理、从零和竞争转向多赢竞争、从简单的多元化经营转向核心竞争力管理。供应链管理成为了采购管理职能的重要内容。

采购部的具体职能包括：

- ✧ 负责采购物料，以满足生产任务的需要。遵循“同等条件看质量，同等质量看价格，同等价格看信誉，同等信誉看远近”的比价原则，适当、适量、适质、适价、适地提供企业所需要的物料。
- ✧ 负责采购物资的验收入库、储存、防护和交付投产。
- ✧ 组织评价合格供方，建立合格供方名单。与供应商建立长期协作关系。
- ✧ 建立合格供方质量记录，对供方实施动态管理，发挥供方的参与作用，确保采购产品质量受控。

三、制造部

生产制造是企业价值创造的主要承担者，承担企业产品形成的功能。现代企业的生产要求及时快速地生产出市场需要的产品，而且成本要求越来越低，质量要求越来越高，生产管理在方法上不断创新，ERP、JIT、全面质量管理以及ISO9000质量管理体系在企业生产管理得到广泛应用，生产制造部门承担的职责不断强化，计划的准确

性不断提高，企业精细化集成管理时代已经到来。

生产制造部门的主要职责：

- ✧ 生产计划管理。根据市场的订单需要制定企业的产品、零部件生产计划，做好生产进度安排和生产能力的平衡调度，保证按时提供市场需要数量的产品。
- ✧ 负责质量控制和管理，保证企业产品的质量。
- ✧ 控制生产过程成本要素，最大程度降低生产成本。
- ✧ 做好生产设施的更新改造，保证生产能力能够满足生产的需要。

此外，生产制造部门通常还承担着安全、保卫和现场管理等职能，是企业资源使用最多、管理最复杂的部门。

四、财务部

财务部包括企业财务和会计的职能，是企业资金运转和利用效率的管理者。

财务部门的主要任务包括：

- ✧ 以企业战略目标为基础，利用最佳方式短信企业所需的资金，实现资金筹集的合理化。
- ✧ 根据企业战略计划的要求有效分配和调度资金，确定合理的资金结构，确保资金调度的合理化和财务结构的健全化。
- ✧ 在企业战略经营过程中，采取各种必要措施，利用适当的财务计划与控制方法，配合各个职能部门，充分有效地利用各种资金，加速资金周转，追求资金运用的效率，促进企业的成长。
- ✧ 制定和实施财务战略计划，确定长期和短期财务目标，在合理筹集、分配和运用资金的同时，力求实现资金收益的最大化。

财务部门的主要职责：

- ✧ 资金的筹集、管理，做好现金预算，管好、用好资金。
- ✧ 企业日常收支和各项费用的记账、核算，特别是生产成本数据的收集、分类整理和计算。
- ✧ 财务报表和财务分析、经营成果分析。给决策者提供企业经营的经济效果以及问题的相关数据信息，促进企业改善管理方法，提高资源利用效率，达到整个企业经济效益的提高。

五、人力资源部

人力资源是企业最重要的竞争资本。人力资源的管理也成为现代企业管理的最重要方面，人力资源管理职能体现在如下方面：

- ✧ 建立并执行合理的人事管理制度，特别是绩效考评制度，激发员工的积极性，提高员工的绩效，为企业的发展提供动力。
- ✧ 倡导积极向上的企业文化，构建和谐的工作环境，为员工发挥才能提供良好的环境。
- ✧ 挖掘员工的才干，不断为员工能力提高提供学习环境和机会。

六、信息部

信息部是企业收集企业内部动态、市场、客户、竞争对手、以及国家即将推行的各种行业相关政策等信息的部门，信息的重要性在这个互联网已经不言而喻，谁能预先得到有价值的信息，谁就离成功更近一步。信息部的职能主要如下：

- ✧ 收集企业内部资金、原料、生产等信息，以供股东及时掌控企业发展情况与

企业发展方向。

- ✧ 收集市场信息，以及客户的意见、需求，还有竞争对手的产品服务信息，以便企业制定战略。
- ✧ 收集政府即将出台的与行业相关政策，以便及时改变发展战略。

七、技术部

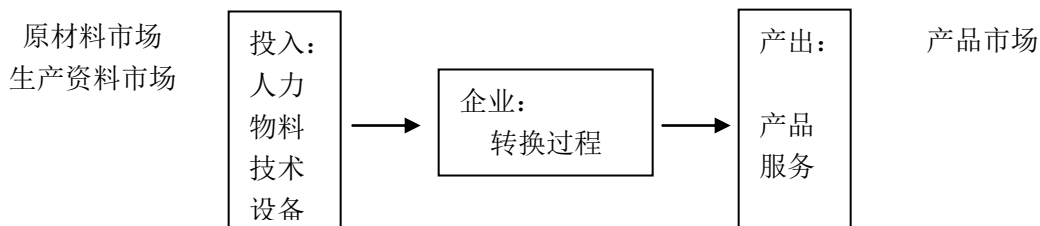
企业技术部是主要是为企业研发新产品、开发产品新功能，维护企业内部信息化设备、企业生产设备、计算机、局域网络等通信设施等技术类部门重要职责如下：

- ✧ 根据信息部门的信息研发新型产品或将产品在功能性上扩展以便抢占市场，降低成本，争夺客户资源。
- ✧ 维护企业内部网络畅通、安全以及维护企业通信设备、生产设备，保证其正常运行。

当然，除了以上部门以外，还有产品设计研发部门、仓储部门、运输部门等等，企业可以根据自身的实际情况细化设置更多的部门。

第四节 企业的基本运作过程

制造型企业的基本职能是为社会提供产品和服务，包括一个“投入—转换—产出”的过程，如下图所示。



企业股东（投资人）发起建立企业，然后在原材料市场上获取人力、物料、技术、设备等企业运作所需要的一切资源，通过企业生产制造，生产出产品，投放到产品市场。这个转化过程中，市场是重要的影响因素。在生产资料市场上，企业需要用最低的价格及时获得原材料；在产品市场上，企业的产品必须适销对路，满足消费者的需要，有足够大的需求订单。当然，在企业内部的转化过程中，生产过程必须是高效的，就是说企业生产能够在最低成本代价下提供市场需要的数量的、满足质量要求的产品。

企业运作管理的目标为：

1) 质量

质量被誉为企业生存的前提，企业发展的基石。没有产品质量，就没有市场，也就没有企业存在的必要。如何保证和提高质量，包括产品的设计质量、制造质量和服务质量，是现代企业生产经营的任务之一。

2) 交货期

适时适量生产。在现代化大生产中，生产所涉及到的人员、物料、设备、资金等资源成千上万。如何将全部资源要素在它们需要的时候组织起来，筹措到位，按照生产进度要求准时、适量地生产，是一项十分复杂的问题，这也是目前生产经营管理需要解决的主要问题。

3) 成本

使产品价格既为顾客接受，又为企业带来一定利润，就需要最大可能地降低成本，

它涉及到人、物料、设备、能源、土地等资源的合理配置和利用，也涉及到如何提高生产效率的问题。

为实现企业的职能，从原材料的输入到产品输出的转化功能包括了很多过程。企业根据市场调研的情况，制定整个公司的战略，决定经营什么、生产什么、通过产品规划和生产设施计划，建设生产用的厂房和生产设施；然后需要准备资金，即企业的财务计划和管理职能；其次需要研制和设计产品以及工艺——进行技术活动，设计完成后即开始日常的运行，购买物料和加工制造；产品生产出来后，需要通过销售使价值得以实现——即进行营销活动；销售以后得到的收入进行分配，其中一部分作为下一轮的生产资金，进入又一个循环。

在整个过程中有三个关键的职能过程：

- 1) 市场营销、引导新的需求、获得产品的订单是企业发展的源头；
- 2) 生产运作，即创造产品的过程；
- 3) 财务会计，即跟踪组织运作的状况，支付账单及收取货款。

这些过程（活动）对企业的经营来说都是必不可少的。每项职能对企业目标的实现都起着重要作用。通常一个企业的成功不仅依赖于各个职能发挥的如何，而且还依赖于这些职能相互的协调程度。如，除非生产部门与营销部门相互配合，否则营销部门推销的可能是那些非营利的产品，或者生产部门正在制造的是那些没有市场需求的产品。同样，若无财务部门与市场部门的密切配合，当组织需扩大规模或购买设备时，可能会因资金无着落而难以实现。

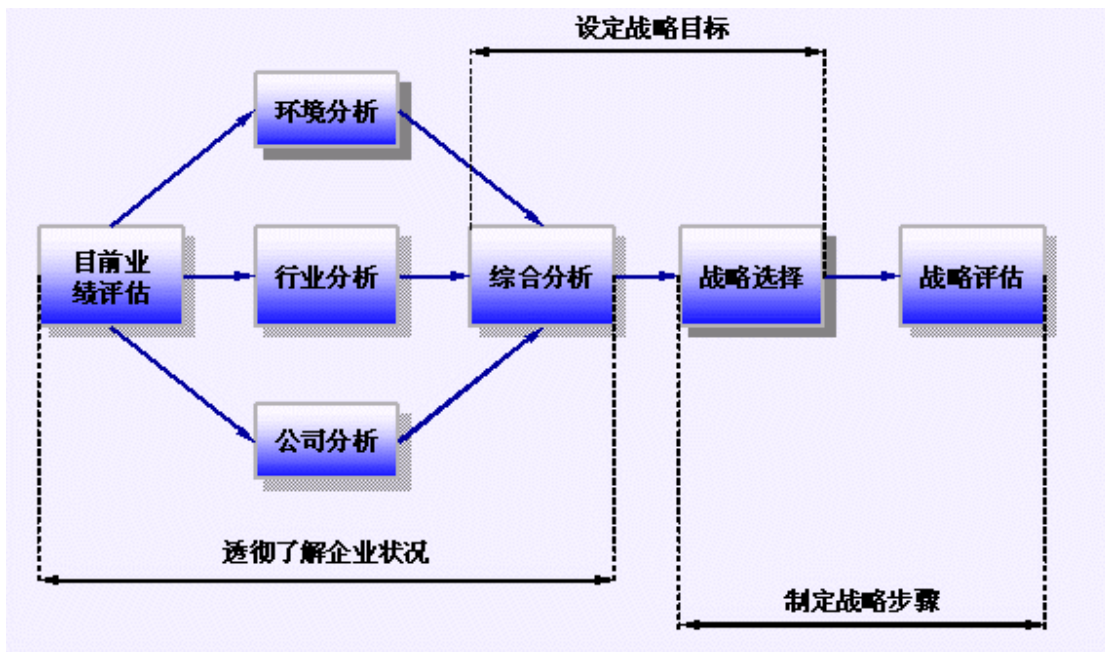
第二章 初创企业战略规划

企业战略是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等等。企业战略是层出不穷的，例如信息化就是一个全新的战略。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的谋略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。例如：企业竞争战略是对企业竞争的谋略，是对企业竞争整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业营销战略是对企业营销的谋略，是对企业营销整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业技术开发战略是对企业技术开发的谋略，是对企业技术开发整体性、长期性、基本性问题的计谋；企业人才战略是对企业人才开发的谋略，是对企业人才开发整体性、长期性、基本性问题的计谋。以此类推，都是一样的。各种企业战略有同也有异，相同的是基本属性，不同的是谋划问题的层次与角度。总之，无论哪个方面的计谋，只要涉及的是企业整体性、长期性、基本性问题，就属于企业战略的范畴。

德鲁克认为企业管理者的首要任务就是不停地思考三个命题：“企业是个什么企业；企业将是个什么企业；企业应该是个什么企业。”他将很多企业的失败都归结于管理者对这三个命题的忽视。与大中型企业的管理者相比，创业者的注意力更容易集中在客户、外部环境等战略要素方面。但是，创业者，特别是没有在大中型企业工作过的创业者，常常由于缺乏必要的商业经验与技能，使他们不能够迅速完成对企业整体经营的思考。在这种情况下，系统、正规的战略思考过程对创业者的帮助是巨大的。创业者能够在不断与投资人、合作伙伴、客户等利益相关者探讨公司未来的发展方向的过程中形成相对完整的思路。

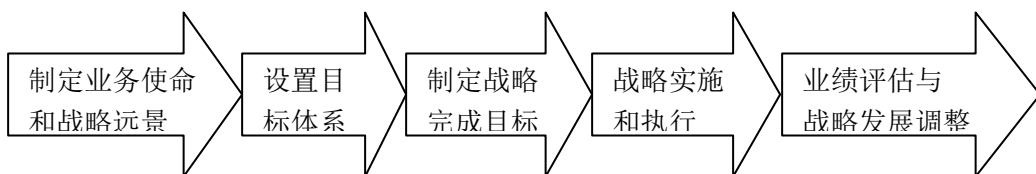
在创意阶段，甚至在商业机会的遴选阶段，直觉、天才、运气等因素可能能够帮

助创业者完成公司的创建，也可能帮助创业者完成融资过程，但企业的持续经营却必须依赖于企业完整清晰的经营策略。从某种意义上说，创业者成立公司并不是思考战略的结束，而恰恰是思考战略的开始。许多创业者因为始终没有形成完整的经营思路，要么将公司带向了毁灭，要么将公司的控制权拱手让给他人。



一、企业战略管理的五项任务

许多创业者都有自己的远景，但是这些个人的远景许多却没有转化为大家共同的远景而进入组织的血液。对于大部分企业来说，创业者经常会为员工介绍公司的伟大远景，实际上更多是他们自己设想的远景，而真正的问题是，这些创业者从来没有致力于去建立大家共同认可的价值体系和制度体系。如何使企业的战略明晰，为企业的所有员工所认可并且朝此方向去努力呢？这就是企业的战略管理所要做的五项管理任务。



图：企业战略管理过程的五项任务

- 1) 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，清晰的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又一种目标感；
- 2) 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；
- 3) 制定战略、达到期望的效果；
- 4) 高效、有效的实施和执行选择的公司战略；
- 5) 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。

1. 战略远景和业务使命的提出

寻求为其客户所做的一切通常被称为公司的业务使命。使命宣言往往有利于清晰地表达公司现在所做的业务及公司竭尽全力要满足的客户的需求。它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。

业务使命表达了公司当前为其客户所做的一切，而战略展望则阐明了其前进的方向和未来的业务范围。如：“在未来，公司要竭尽全力成为一个什么类型的公司？”“公司究竟要占领什么样的市场位置？”战略展望的提出必须考虑公司未来的战略路线，

才能为其管理者指明前进的航线和制定各项政策的基础，它是公司有效的战略领导的前提条件。

在实践中，公司的使命宣言更多地涉及“我们现在的业务是什么？”，而较少地涉及“我们往后的业务是什么？”。如果公司的管理者对将来前进的方向不了解，对公司满足客户需要所具有的能力没有全面的了解，那么公司的管理者在领导公司和制定战略方向方面就不可能获得成功。如果对此有了一个清晰、明了、缜密、周全的战略展望，公司的管理者就有了一个真正能指导公司决策的灯塔。

如果公司的业务使命表述了现在的业务，而且阐明了其前进的方向和未来的业务范围，那么它的业务使命和战略展望就合二为一了。

2. 设立目标体系

将公司的战略远景和使命转换成公司要达到的各项具体业绩标准。公司业绩目标的建立需要战略管理的执行者付出很大努力，尽可能地在目标体系里面体现公司远景和使命所要表达的意思。其目标体系的建立需要所有管理者的参与，它将分解为公司层目标、事业部目标和各项职能单位的目标。如，公司层目标是“提高市场占有率 5%”，产品事业部实现该目标的方针是“提高 A 产品的销售”，职能单位就应根据公司层目标，制定自己的目标为“提高 A 产品的市场占有率 5%”。实现该目标的方针是“开发华北市场”。A 产品市场部目标制定为“在华北开分店 5 家”，方针是“直接开店或与当地经销商合作”等。目标体系的作用就是使公司的战略分解为各项目标，目标实施的过程不要注意各项目标为其战略的实现所赶到的作用。

企业只有对各层次的目标进行纵向整合和横向整合，才能加强彼此的联系，发挥出整体力量。其中，把握目标、远景和使命的承接关系是整合的关键。

3. 制定战略完成目标

这一任务是表明设定达到期望的效果。企业战略就是企业管理层给出对业务、市

场、客户、产品等关键的业务问题的答案。战略实际上反应了公司管理者所做出的各种选择，表明企业将要致力于某些特定的产品、市场、竞争策略和公司的经营之道。它涉及企业发展中带有全局性、长远性和根本性的问题。

战略制定的最主要作用使公司的业务经营有一个明确的指导，获取竞争优势的经营途径，对顾客的要求、目标的达成形成明确的策略计划。公司战略还使公司各个部分所做出的各种决策和采取的各种行动协调一致，形成一个完整的战略实现整体。

战略制定解决的是在组织现有状况和未来状况下达到既定目标的这个问题。公司的目标体系是目的，战略是达到目的的手段。公司的战略基本要解决企业面临的问题有：

- 1) 如何对外界条件的变化做出适当的反应；
- 2) 在不同业务、部门之间分配自己的资源也就是企业资源的优化问题；
- 3) 企业与竞争对手的竞争问题，这将是企业长期需要解决的问题，它影响企业的长期战略规划。

4. 战略实施与执行

企业战略的实施是企业利用其内外部资源，运用目标体系实现其所制定的战略的过程。实施和执行一个既定的战略就是按照一定的日程达到既定的业绩目标，这个过程要求管理的重点转向第一线，监督战略在实施和执行过程中存在的问题并及时调整 and 解决，这项任务执行的好坏主要取决于以下三个方面：

- 1) 执行战略的组织结构体系；
- 2) 营造一种有利于战略实施和执行的公司文化和工作环境，包括执行过程中需要获得支持的各项政策、制度和执行程度；
- 3) 公司员工。引导他们努力地向公司所建立的目标而奋斗；同时，如果有必要，对他们的职责和工作行为进行修订，使其能更好地满足战略的成功实施所要

求的必要条件。

战略的执行过程就是一个协调的过程。包括战略和组织能力之间的协调，战略和奖惩制度之间的协调，战略和内部支持体系之间的协调，战略和组织文化之间的协调。将组织的内部运作方式同战略成功的必要条件协调起来有助于将整个组织统一起来，去完成战略的实施。从根本上说，战略实施的特点是以行动为导向的。

5. 业务评估与战略发展调整

在这一任务中，主要是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、公司的战略及公司战略的执行。战略的调整有可能会回到任务一至任务三，开始新一轮的战略；也有可能回到任务四，重新进行任务的实施和执行。

制定组织使用、建立公司目标体系和制定公司战略的公司发展方向、选择任务要结合起来，作为一个整体来进行，而不能割裂开来。

战略在实施过程和执行过程之前之所以会重新回到前一轮的任务中，就是因为战略是个长期的过程。在这一过程中，各种变化的发生是无序的，是不可预见的。它们对战略的影响可能是易于估计的，也可能很难。因此，对公司战略计划的评价和调整，有时可能要花费大量的时间，而有时则片刻足矣。

战略管理中的一个持久耗时的一个侧面是：使每一个人取得对战略起支持性作用的业绩，做出最好的贡献，不断地改善当前战略的内容和执行效果，从而使当前的战略入佳境。管理者往往将他们绝大多数的精力花费在一点一滴地改善公司的战略，而不是花费在对当前的战略进行一些根本的变化，过多的变化往往搅乱公司的员工，给公司的顾客造成一片混乱，这通常是没有必要的。在大多数情况下，不断地改善当前战略的执行情况往往会有很多好的结果产生。持之以恒地改善一个优秀战略的实施和执行，通常是通向战略管理成功的道路。

二、初创企业的战略选择

竞争战略之父迈克尔·波特提出了三大基本战略：低成本战略、差异化战略和专一化战略。迈克尔·波特认为，这些战略类型的目标是使企业的经营在产业竞争中高人一筹：在一些产业中，这意味着企业可取得较高的收益；而在另外些产业中，一种战略的成功可能只是企业在绝对意义上能获取些微收益的必要条件。有时企业追逐的基本目标可能不止一个，但迈克尔·波特认为这种情况实现的可能性是很小的。因为有效贯彻任何一种战略，通常都需要全力以赴，并且要有一个支持这一战略的组织安排。如果企业的基本目标不只一个，则这些方面的资源将被分散。

1. 低成本战略

成本领先要求坚决地建立起高效规模的生产设施，在经验的基础上全力以赴降低成本，抓紧成本与管理费用的控制，以及最大限度地减小研究开发、服务、推销、广告等方面的成本费用。

为了达到这些目标，就要在管理方面对成本给予高度的重视。尽管质量、服务以及其它方面也不容忽视，但贯穿于整个战略之中的是使成本低于竞争对手。该公司成本较低，意味着当别的公司在竞争过程中已失去利润时，这个公司依然可以获得利润。

赢得总成本最低的有利地位通常要求具备较高的相对市场份额或其它优势，诸如与原材料供应方面的良好联系等，或许也可能要求产品的设计要便于制造生产，易于保持一个较宽的相关产品线以分散固定成本，以及为建立起批量而对所有主要顾客群进行服务。

总成本领先地位非常吸引人。一旦公司赢得了这样的地位，所获得的较高的边际利润又可以重新对新设备、现代设施进行投资以维护成本上的领先地位，而这种再投资往往是保持低成本状态的先决条件。

成本是企业在生产过程中关注的焦点，也是一定程度上打动消费者的着眼点。对于新创企业而言，低成本战略的最终目标是要抢占市场份额。因此，新创企业可以努力建设能够达到规模经济的生产能力，并在已有经验的基础上全力以赴降低成本，从而实现产品的低成本。

但是在多数情况下，低成本战略并不能构成新创企业战略的全部，或者说不能单独成为创业战略。因为初创阶段的企业规模很难达到经济性的要求，只能通过成本管理和费用控制手段，最大限度地减少技术研发、品牌塑造、市场营销等方面的费用来降低经营过程中各个中间环节的成本。因此，这种战略往往是伴随着其他战略的实施过程同时执行的。

2. 差异化战略

差别化战略是将产品或公司提供的服务差别化，树立起一些全产业范围中具有独特性的东西。实现差别化战略可以有许多方式：设计名牌形象、技术上的独特、性能特点、顾客服务、商业网络及其它方面的独特性。最理想的情况是公司在几个方面都有其差别化特点。

如果差别化战略成功地实施了，它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略，因为它建立起防御阵地对付五种竞争力量，虽然其防御的形式与成本领先有所不同。波特认为，推行差别化战略有时会与争取占有更大的市场份额的活动相矛盾。推行差别化战略往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差别化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价，有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点，也并不是所有顾客都将愿意有能力支付公司要求的高价格。

1) 改进特性战略

改进产品特性或价值战略源自差异化战略——波特提出的基本战略之一。采取这种战略的初创企业对本行业的产品或服务进行功能分析，改进或重塑价值链结构，树立起行业范围内独特的东西，着重于提高顾客的消费价值。

这种战略的经济学意义是制造局部稀缺，也就是说，初创企业针对那些供求平衡或供大于求的产品或服务，创造产品性能的某一方面或经营过程中某一环节的有别于竞争对手的稀缺，从而建立差异化的竞争优势，获得超额利润。

2) 改变规则战略

差异化的另一重要途径是商业模式上的差异化创新。在一定的时期，每一个市场通常都要遵循一定的行业规则。创业团队要注意企业是否按照商业规则进行运作。但是，如果企业引入一种全新的商业模式，来改变人们惯有的思维方式，改变行业的演变轨迹，同样可以迅速实现企业的增长。

很多公司在建立之初就选择了改变游戏规则的战略。采取不模仿竞争对手的运营方式，建立不同的游戏规则，不仅改变了企业的价值链，甚至改变了行业的价值链。

3. 专一化战略

专一化战略是从竞争态势和全局出发进行专一化，把有限的人力、财力、物力、领导的关注力、企业的潜在力等聚焦在某一方面，力求从某一局部、某一专业、某一行业进行渗透和突破，形成和凸现企业自身的优势，争取企业在竞争中的主动性和有利形势。它是一种避免全面出击、平均使用力量的创业战略，更是一种进行市场和产品的深度开发，促进企业获取超额利润的竞争战略。

专一化战略是主攻某个特殊的顾客群、某产品线的一个细分区段或某一地区市场。正如差别化战略一样，专一化战略可以具有许多形式。虽然低成本与差别化战略都是要在全产业围内实现其目标，专一化战略的整体却是围绕着很好地为某一特殊目标服

务这一中心建立的，它所开发推行的每一项职能化方针都要考虑这一中心思想。这一战略依靠的前提思想是：公司业务的专一化能够以高的效率、更好的效果为某一狭窄的战略对象服务，从而超过在较广阔范围内竞争的对手们。波特认为这样做的结果，是公司或者通过满足特殊对象的需要而实现了差别化，或者在为这一对象服务时实现了低成本，或者二者兼得。这样的公司可以使其赢利的潜力超过产业的普遍水平。这些优势保护公司抵御各种竞争力量的威胁。

但专一化战略常常意味着限制了可以获取的整体市场份额。专一化战略必然地包含着利润率与销售额之间互以对方为代价的关系。

波特认为，这三种战略是每一个公司必须明确的，因为徘徊其间的公司处于极其糟糕的战略地位。这样的公司缺少市场占有率，缺少资本投资，从而削弱了“打低成本牌”的资本。全产业范围的差别化的必要条件是放弃对低成本的努力。而采用专一化战略，在更加有限的范围内建立起差别化或低成本优势，更会有同样的问题。徘徊其间的公司几乎注定是低利润的，所以它必须做出一种根本性战略决策，向三种通用战略靠拢。一旦公司处于徘徊状况，摆脱这种令人不快的状态往往要花费时间并经过一段持续的努力；而相继采用三个战略，波特认为注定会失败，因为它们要求的条件是不一致的。

第三章 初创企业市场营销

市场营销管理是指为创造达到个人和机构目标的交换，而规划和实施理念、产品和服务的构思、定价、分销和促销的过程。市场营销管理是一个过程，包括分析、规划、执行和控制。其管理的对象包含理念、产品和服务。市场营销管理的基础是交换，目的是满足各方需要。

市场营销管理的主要任务是刺激消费者对产品的需求，但不能局限于此。它还帮助公司在实现其营销目标的过程中，影响需求水平、需求时间和需求构成。因此，市场营销管理的任务是刺激、创造、适应及影响消费者的需求。从此意义上说，市场营销管理的本质是需求管理。

任何市场均可能存在不同的需求状况，市场营销管理的任务是通过不同的市场营销策略来解决不同的需求状况。

营销管理的基本过程如下图所示。

分析市场机会	<ul style="list-style-type: none">•营销环境•消费者市场•组织市场
选择目标市场	<ul style="list-style-type: none">•需求的衡量与预测•市场细分与定位
制定营销组合	<ul style="list-style-type: none">•产品规划设计•产品定价策略•营销网络建设•产品促销策略
营销组织与控制	<ul style="list-style-type: none">•拟定竞争性营销战略•执行、组织与控制营销方案

对初创企业而言，最关键是如何获得生存。此时，企业的目标就是开拓全新的细分市场领域，以更符合需求的产品或服务进入已存在的目标市场。创业期的企业一定要在某一个细分市场上站稳脚跟，有所建树，先过了生存关，再进一步谋求发展壮大。

初创期的企业，品牌影响力基本上没有，这时候的营销活动以品牌宣传与树立为主要目的。当产品的细分市场和区域市场确定后，创业者应着手提高企业产品或服务的影响力。提高产品或服务的影响力离不开广告宣传。创业者可以根据公司所在行业及销售产品或服务的特点，选择行业杂志、报纸、广播、电视等传统媒体，或结合互联网等新兴媒体进行组合宣传推广，以引起消费者对产品或服务的关注。

由于企业创业初期拥有的资源有限，企业在创业期间的渠道建设应遵循逐步扩大的原则，而不要一开始就建立庞大的销售网络。创业者应抓住对自己销售影响最主要的一些客户或渠道，将主要力量均用在他们身上，有针对性的开展营销策略，以取得更大的销售效果。

一、4Ps 营销基础

4P 理论产生于 20 世纪 60 年代的美国，随着营销组合理论的提出而出现的。1953 年，尼尔·博登（Neil Borden）在美国市场营销学会的就职演说中创造了“市场营销组合”（Marketing mix）这一术语，其意是指市场需求或多或少的在某种程度上受到所谓“营销变量”或“营销要素”的影响。为了寻求一定的市场反应，企业要对这些要素进行有效的组合，从而满足市场需求，获得最大利润。营销组合实际上有几十个要素（博登提出的市场营销组合原本就包括 12 个要素），杰罗姆·麦卡锡（McCarthy）于 1960 年在其《基础营销》（Basic Marketing）一书中将这些要素一般地概括为 4 类：产品（Product）、价格（Price）、渠道（Place）、促销（Promotion），即著名的 4Ps。1967 年，菲利普·科特勒在其畅销书《营销管理：分析、规划与控制》第一版进一步确认了以 4Ps 为核心的营销组合方法，即：

- ✧ 产品（Product）：注重开发的功能，要求产品有独特的卖点，把产品的功能诉求放在第一位。
- ✧ 价格（Price）：根据不同的市场定位，制定不同的价格策略，产品的定价依据是企业的品牌战略，注重品牌的含金量。
- ✧ 分销（Place）：企业并不直接面对消费者，而是注重经销商的培育和销售网络的建立，企业与消费者的联系是通过分销商来进行的。
- ✧ 促销（Promotion）：企业注重销售行为的改变来刺激消费者，以短期的行为（如让利，买一送一，营销现场气氛等等）促成消费的增长，吸引其他品牌的消费者或导致提前消费来促进销售的增长

4Ps 的提出奠定了管理营销的基础理论框架。该理论以单个企业作为分析单位，认为影响企业营销活动效果的因素有两种：

一种是企业不能够控制的，如政治、法律、经济、人文、地理等环境因素，称之

为不可控因素，这也是企业所面临的外部环境。

一种是企业可以控制的，如生产、定价、分销、促销等营销因素，称之为企业可控因素。企业营销活动的实质是一个利用内部可控因素适应外部环境的过程，即通过对产品、价格、分销、促销的计划和实施，对外部不可控因素做出积极动态的反应，从而促成交易的实现和满足个人与组织的目标，用科特勒的话说就是“如果公司生产出适当的产品，定出适当的价格，利用适当的分销渠道，并辅之以适当的促销活动，那么该公司就会获得成功”（科特勒，2001）。所以市场营销活动的核心就在于制定并实施有效的市场营销组合。



注：P1—Product（产品） P2—Price（价格） P3—Place（渠道） P4—Promotion（促销）。

二、SWOT 分析模型

SWOT 分析，包括分析企业的优势(Strength)、劣势(Weakness)、机会(Opportunity)和威胁(Threats)。因此，SWOT 分析实际上是对企业内外部条件各方面内容进行综

合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。

通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

1. 机会与威胁分析（OT）

随着经济、社会、科技等诸多方面的迅速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，全球信息网络的建立和消费需求的多样化，企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。

环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致公司的竞争地位受到削弱。环境机会就是对公司行为富有吸引力的领域，在这一领域中，该公司将拥有竞争优势。

对环境的分析也可以有不同的角度。比如，一种简明扼要的方法就是 PEST 分析，另外一种比较常见的方法就是波特的五力分析。

2. 优势与劣势分析（SW）

识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，这可通过“企业经营管理检核表”的方式进行。企业或企业外的咨询机构都可利用这一格式检查企业的营销、财务、制造和组织能力。每一要素都要按照特强、稍强、中等、稍弱或特弱划分等级。

当两个企业处在同一市场或者说它们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务

时，如果其中一个企业有更高的赢利率或赢利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目标——赢利。但值得注意的是：竞争优势并不完全体现在较高的赢利率上，因为有时企业更希望增加市场份额，或者多奖励管理人员或雇员。

竞争优势可以指消费者眼中一个企业或它的产品有别于其竞争对手的任何优越的东西，它可以是产品线的宽度、产品的大小、质量、可靠性、适用性、风格和形象以及服务的及时、态度的热情等。虽然竞争优势实际上指的是一个企业比其竞争对手有较强的综合优势，但是明确企业究竟在哪一个方面具有优势更有意义，因为只有这样，才可以扬长避短，或者以实击虚。

由于企业是一个整体，而且竞争性优势来源十分广泛，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上，将企业与竞争对手做详细的对比。如产品是否新颖，制造工艺是否复杂，销售渠道是否畅通，以及价格是否具有竞争性等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引到竞争对手的注意。一般地说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势；然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其它更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：

1、建立这种优势要多长时间？

2、能够获得的优势有多大？

3、竞争对手做出有力反应需要多长时间？

如果企业分析清楚了这三个因素，就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。

显然，公司不应去纠正它的所有劣势，也不是对其优势不加利用。主要的问题是 公司应研究，它究竟是应只局限在已拥有优势的机会中，还是去 获取和发展一些优势以找到更好的机会。有时，企业发展慢并非因为其各部门缺乏优势，而是因为它们不能很好地协调配合。例如有一家大电子公司，工程师们轻视 销售员，视其为“不懂技术的工程师”；而推销人员则瞧不起服务部门的人员，视其为“不会做生意的推销员”。因此，评估内部各部门的工作关系作为一项内部审计工作是非常重要的。

波士顿咨询公司提出，能获胜的公司是取得公司内部优势的企业，而不仅仅是只抓住公司核心能力。每一公司必须管好某些基本程序，如新产品开发、原材料采购、对订单的销售引导、对客户订单的现金实现、顾客问题的解决时间等等。每一程序都创造价值和需要内部部门协同工作。虽然每一部门都可以拥有一个核心能力，但如何管理这些优势能力开发仍是一个挑战。

内部因素

外部因素	利用	改进	机会
	监视	消除	威胁
	优势	劣势	

三、市场定位

市场定位是在上世纪 70 年代由美国营销学家艾·里斯和杰克特劳特提出的，其含义是指企业根据竞争者现有产品在市场上所处的位置，针对顾客对该类产品某些特

征或属性的重视程度，为本企业产品塑造与众不同的，给人印象鲜明的形象，并将这种形象生动地传递给顾客，从而使该产品在市场上确定适当的位置。

市场定位并不是你对一件产品本身做些什么，而是你在潜在消费者的心目 4E2D 做些什么。市场定位的实质是使本企业与其他企业严格区分开来，使顾客明显感觉和认识到这种差别，从而在顾客心目中占有特殊的位置。

市场定位可分为对现有产品的再定位和对潜在产品的预定位。对现有产品的再定位可能导致产品名称、价格和包装的改变，但是这些外表变化的目的是为了保证产品在潜在消费者的心目中留下值得购买的形象。对潜在产品的预定位，要求营销者必须从零开始，使产品特色确实符合所选择的目标市场。公司在进行市场定位时，一方面要了解竞争对手的产品具有何种特色，另一方面要研究消费者对该产品的各种属性的重视程度，然后根据这两方面进行分析，再选定本公司产品的特色和独特形象。

市场定位的主要内容：

- 1) 产品定位：侧重于产品实体定位质量/成本/特征/性能/ 可靠性/用性/款式等
- 2) 企业定位：即企业形象塑造品牌/-员工能力/知识/言表/可信度
- 3) 竞争定位：确定企业相对与竞争者的市场位置
- 4) 消费者定位：确定企业的目标顾客群

另一种说法是产品定位，目标市场定位，竞争定位。

市场定位的关键是企业要设法在自己的产品上找出比竞争者更具有竞争优势的特性。

竞争优势一般有两种基本类型：一是价格竞争优势，就是在同样的条件下比竞争者定出更低的价格。这就要求企业采取一切努力来降低单位成本。二是偏好竞争优势，即能提供确定的特色来满足顾客的特定偏好。这就要求企业采取一切努力在产品特色

上下工夫。因此，企业市场定位的全过程可以通过以下三大步骤来完成：

1) 分析目标市场的现状，确认本企业潜在的竞争优势

这一步骤的中心任务是要回答以下三个问题：一是竞争对手产品定位如何？二是目标市场上顾客欲望满足程度如何以及确实还需要什么？三是针对竞争者的市场定位和潜在顾客的真正需要的利益要求企业应该及能够做什么？要回答这三个问题，企业市场营销人员必须通过一切调研手段，系统地设计、搜索、分析并报告有关上述问题的资料和研究结果。

通过回答上述三个问题，企业就可以从中把握和确定自己的潜在竞争优势在哪里。

2) 准确选择竞争优势，对目标市场初步定位

竞争优势表明企业能够胜过竞争对手的能力。这种能力既可以是现有的，也可以是潜在的。选择竞争优势实际上就是一个企业与竞争者各方面实力相比较的过程。比较的指标应是一个完整的体系，只有这样，才能准确地选择相对竞争优势。通常的方法是分析、比较企业与竞争者在经营管理、技术开发、采购、生产、市场营销、财务和产品等七个方面究竟哪些是强项，哪些是弱项。借此选出最适合本企业的优势项目，以初步确定企业在目标市场上所处的位置。

3) 显示独特的竞争优势和重新定位

这一步骤的主要任务是企业要通过一系列的宣传促销活动，将其独特的竞争优势准确传播给潜在顾客，并在顾客心目中留下深刻印象。为此，企业首先应使目标顾客了解、知道、熟悉、认同、喜欢和偏爱本企业的市场定位，在顾客心目中建立与该定位相一致的形象。其次，企业通过各种努力强化目标顾客形象，保持目标顾客的了解，稳定目标顾客的态度和加深目标顾客的感情来巩固与市场相一致的形象。最后，企业应注意目标顾客对其市场定位理解出现的偏差或由于企业市场定位宣传上的失误而造成的目标顾客模糊、混乱和误会，及时纠正与市场定位不一致的形象。企业的产品

在市场上定位即使很恰当，但在下列情况下，还应考虑重新定位：

- 1) 竞争者推出的新产品定位于本企业产品附近，侵占了本企业产品的部分市场，使本企业产品的市场占有率下降；
- 2) 消费者的需求或偏好发生了变化，使本企业产品销售量骤减。

重新定位是指企业为已在某市场销售的产品重新确定某种形象，以改变消费者原有的认识，争取有利的市场地位的活动。如某日化厂生产婴儿洗发剂，以强调该洗发剂不刺激眼睛来吸引有婴儿的家庭。但随着出生率的下降，销售量减少。为了增加销售，该企业将产品重新定位，强调使用该洗发剂能使头发松软有光泽，以吸引更多、更广泛的购买者。重新定位对于企业适应市场环境、调整市场营销战略是必不可少的，可以视为企业的战略转移。重新定位可能导致产品的名称、价格、包装和品牌的更改，也可能导致产品用途和功能上的变动，企业必须考虑定位转移的成本和新定位的收益问题。

四、市场细分

市场细分（market segmentation）是指营销者通过市场调研，依据消费者的需要和欲望、购买行为和购买习惯等方面的差异，把某一产品的市场整体划分为若干消费者群的市场分类过程。每一个消费者群就是一个细分市场，每一个细分市场都是具有类似需求倾向的消费者构成的群体。

市场细分的程序：

- 1) 调查阶段
- 2) 分析阶段
- 3) 细分阶段：细分消费者市场的基础：
- 4) 地理细分：国家、地区、城市、农村、气候、地形

- 5) 人口细分：年龄、性别、职业、收入、教育、家庭人口、家庭类型、家庭生命周期、国籍、民族、宗教、社会阶层
- 6) 心理细分：社会阶层、生活方式、个性
- 7) 行为细分：时机、追求利益、使用者地位、产品使用率、忠诚程度、购买准备阶段、态度。

市场细分的作用：

细分市场不是根据产品品种、产品系列来进行的，而是从消费者（指最终消费者和工业生产者）的角度进行划分的，是根据市场细分的理论基础，即消费者的需求、动机、购买行为的多元性和差异性来划分的。通过市场细分对企业的生产、营销起着极其重要的作用。

- 1) 有利于选择目标市场和制定市场营销策略。

市场细分后的子市场比较具体，比较容易了解消费者的需求，企业可以根据自己经营思想、方针及生产技术和营销力量，确定自己的服务对象，即目标市场。针对着较小的目标市场，便于制定特殊的营销策略。同时，在细分的市场上，信息容易了解和反馈，一旦消费者的需求发生变化，企业可迅速改变营销策略，制定相应的对策，以适应市场需求的变化，提高企业的应变能力和竞争力。

- 2) 有利于发掘市场机会，开拓新市场。

通过市场细分，企业可以对每一个细分市场的购买潜力、满足程度、竞争情况等进行分析对比，探索出有利于本企业的市场机会，使企业及时做出投产、移地销售决策或根据本企业的生产技术条件编制新产品开拓计划，进行必要的产品技术储备，掌握产品更新换代的主动权，开拓新市场，以更好适应市场的需要。

- 3) 有利于集中人力、物力投入目标市场。

任何一个企业的资源、人力、物力、资金都是有限的。通过细分市场，选择了适

合自己的目标市场，企业可以集中人、财、物及资源，去争取局部市场上的优势，然后再占领自己的目标市场。

4) 有利于企业提高经济效益。

前面三个方面的作用都能使企业提高经济效益。除此之外，企业通过市场细分后，企业可以面对自己的目标市场，生产出适销对路的产品，既能满足市场需要，又可增加企业的收入；产品适销对路可以加速商品流转，加大生产批量，降低企业的生产销售成本，提高生产工人的劳动熟练程度，提高产品质量，全面提高企业的经济效益。

市场细分的步骤：

- 1) 选定产品市场范围。公司应明确自己在某行业中的产品市场范围，并以此作为制定市场开拓战略的依据。
- 2) 列举潜在顾客的需求。可从地理、人口、心理等方面列出影响产品市场需求和顾客购买行为的各项变数。
- 3) 分析潜在顾客的不同需求。公司应对不同的潜在顾客进行抽样调查，并对所列出的需求变数进行评价，了解顾客的共同需求。
- 4) 制定相应的营销策略。调查、分析、评估各细分市场，最终确定可进入的细分市场，并制定相应的营销策略。

在评估各种不同的细分市场时，公司必须考虑两个因素：细分市场结构的吸引力；公司的目标和资源。首先，公司必须自问潜在的细分市场是否对公司有吸引力，例如它的大小、成长性、盈利率、规模经济、低风险等。其次，公司必须考虑对细分市场的投资与公司的目标和资源是否相一致。某些细分市场虽然有较大吸引力，但不符合公司长远目标，因此不得不放弃。或者，如果公司在某个细分市场缺乏一个或更多的能提供优质价值的竞争能力时，该细分市场就应放弃。

公司对不同细分市场评估后，可考虑五种目标市场模式：

1) 密集单一市场

公司通过密集营销，更加了解该细分市场的需要，可在该细分市场建立巩固的市场地位。另外，公司通过生产、销售和促销的专业化分工，也获得了许多经济效益。如果细分市场补缺得当，公司的投资便可获得高回报。

然而，密集市场营销比一般情况风险更大。个别细分市场可能出现不景气的情况。

2) 有选择的专门化

公司选择若干个细分市场，其中每个细分市场都有吸引力并符合公司要求。它们在各细分市场之间很少有联系，然而，每个细分市场都有可能盈利。这种细分市场目标优于单细分市场目标，因为这样可以分散公司的风险。

3) 产品专门化

公司集中生产一种产品，公司向各类顾客销售这种产品。公司通过这种战略，在某个产品方面树立起很高的声誉。如果产品被一种全新的技术所代替，它就会发生危机。

4) 市场专门化

公司专门为满足某个顾客群体的各种需要而服务。公司专门为这个顾客群体服务，而获得良好的声誉，并成为这个顾客群体所需各种新产品的销售代理商。如果顾客突然削减预算经费，这就会产生危机。

5) 完全覆盖市场

一个公司想用各种产品满足各种顾客群体的需求，只有大公司才能采用完全覆盖市场战略。大公司可用两种主要的方法，即通过无差异营销或差异营销，达到覆盖整个市场的目的。

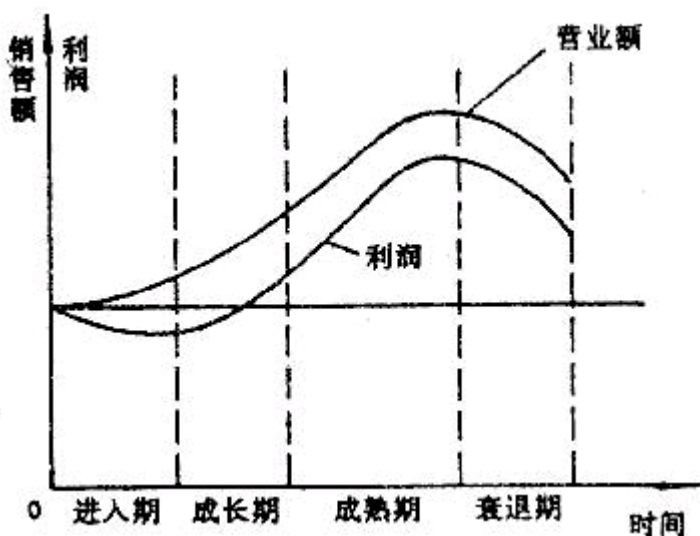
在无差异营销中，公司可以不考虑细分市场间的区别，仅推出一种产品来追求整

个市场。为此，它设计一种产品和制定一个营销计划来吸引最大多数的购买者。它凭借广泛的销售渠道和大规模的广告宣传，旨在人们的心中为该产品树立一个超级印象。狭窄的产品线可以降低生产、存货和运输成本。无差异的广告方案则可缩减广告成本，而不进行细分市场的营销调研和计划工作，又可以降低营销调研和产品管理的成本。

在差异营销中，公司决定同时经营几个细分市场，并为每个细分市场设计不同的产品。差异营销一般要比无差异营销创造更大的总销售额。然而，差异营销也会增加经营的成本。如：产品修改成本、生产成本、管理成本、存货成本、促销成本等。由于差异营销在使销售额增加的同时，也使得成本增加，因此事先不能预见这种战略的盈利率。

五、产品生命周期的营销策略

产品生命周期的曲线如下图所示。



在产品开发期间该产品销售额为零，公司投资不断增加；在引进期，销售缓慢，初期通常利润偏低或为负数；在成长期销售快速增长，利润也显著增加；在成熟期利润在达到顶点后逐渐走下坡路；在衰退期间产品销售量显著衰退，利润也大幅度滑落。

在产品生命周期的不同阶段中，销售量、利润、购买者、市场竞争等都有不同的特征，这些特征可用下表概括。

	导入期	成长期	成熟期		衰退期
			前期	后期	
销售量	低	快速增大	继续增长	有降低趋势	下降
利润	微小或负	大	高峰	逐渐下降	低或负
购买者	爱好新奇者	较多	大众	大众	后随者
竞争	甚微	兴起	增加	甚多	减少

表：产品生命周期不同阶段特征

产品生命周期各阶段特征与策略汇总如下：

阶段		引进期	成长期	成熟期	衰退期
特征	销售额	低	快速增长	缓慢增长	衰退
	利润	易变动	顶峰	下降	低或无
	现金流量	负数	适度	高	低
	顾客	创新使用者	大多数人	大多数人	落后者
	竞争者	稀少	渐多	最多	渐少
策略	策略重心	扩张市场	渗透市场	保持市场占有率	提高生产率
	营销支出	高	高（但百分比下降）	下降	低
	营销重点	产品知晓	品牌偏好	品牌忠诚度	选择性
	营销目的	提高产品知名度及产品试用	追求最大市场占有率	追求最大利润及保持市场占有率	减少支出及增加利润回收
	分销方式	选择性的分销	密集式	更加密集式	排除不合适、效率差的渠道
	价格	成本加成法策略	渗透性价格策略	竞争性价格策略	削价策略
	产品	基本型为主	改进品，增加产品种类及服务保证	差异化，多样化的产品及品牌	剔除弱势产品项目
	广告	争取早期使用者，建立产品知名度	大量营销	建立品牌差异及利益	维持品牌忠诚度
	销售追踪	大量促销及产品试用	利用消费者需求增加	鼓励改变采用公司品牌	将支出降至最低

1. 导入期的营销战略

商品的导入期，一般是指新产品试制成功到进入市场试销的阶段。在商品导入期，由于消费者对商品十分陌生，企业必须通过各种促销手段把商品引入市场，力争提高商品的市场知名度；另一方面，又遇到入期的生产成本和销售成本相对较高，企业在给新产品定价时不得不考虑这个因素，所以，在导入期，企业营销的重点主要集中在促销和价格方面。一般由四种可供选择的市場战略。

1) 高价快速策略

这种策略的形式是：采取高价格的同时，配合大量的宣传推销活动，把新产品推入市场。其目的在于先声夺人，抢先占领市场，并希望在竞争还没有大量出现之前就能收回成本，获得利润。适合采用这种策略的市场环境为：

①必须有很大的潜在市场需求量；

②这种商品的品质特别高，功效又比较特殊，很少有其他商品可以替代。消费者一旦了解这种商品，常常愿意出高价购买。

③企业面临着潜在的竞争对手，想快速的建立良好的品牌形象。

2) 选择渗透战略

这种战略的特点是：在采用高价格的同时，只用很少的促销努力。高价格的目的在于能够及时收回投资，获取利润；低促销的方法可以减少销售成本。这种策略主要适用于以下情况：

①商品的市场比较固定，明确；

②大部分潜在的消费者已经熟悉该产品，他们愿意出高价购买；

③商品的生产和经营必须有相当的难度和要求，普通企业无法参加竞争，或优于其它原因使潜在的竞争不迫切。

3) 低价快速策略

这种策略的方法是：在采用低价格的同时做出巨大的促销努力。其特点是可以使商品迅速进入市场，有效的限制竞争对手的出现，为企业带来巨大的市场占有率。该策略的适应性很广泛。适合该策略的市场环境是：

①商品有很大的市场容量，企业可望在大量销售的同时逐步降低成本；

②消费者对这种产品不太了解，对价格又十分敏感；

③潜在的竞争比较激烈。

4) 缓慢渗透策略。

这种策略的方法是：在新产品进入市场时采取低价格，同时不做大的促销努力。低价格有助于市场快速的接受商品；低促销又能使企业减少费用开支，降低成本，以弥补低价格造成的低利润或者使亏损。适合这种策略的市场环境是：

- ①商品的市场容量大；
- ②消费者对商品有所了解，同时对价格又十分敏感；
- ③存在某种程度当前在竞争。

2. 成长期的营销策略

商品的成长期是指新产品试销取得成功以后，转入成批生产和扩大市场销售额的阶段。在商品进入成长期以后，有越来越多的消费者开始接受并使用，企业的销售额直线上升，利润增加。在此情况下，竞争对手也会纷至沓来，威胁企业的市场地位。因此，在成长期，企业的营销重点应该放在保持并且扩大自己的市场份额，加速销售额的上升方面。另外，企业还必须注意成长速度的变化，一旦发现成长的速度有递增变为递减时，必须适时调整策略。这一阶段可以适用的具体策略有以下几种：

(1) 积极筹措和集中必要的人力，物力和财力，进行基本建设或者技术改造，以利于迅速增加或者扩大生产批量。

(2) 改进商品的质量，增加商品的新特色，在商标、包装、款式、规格和定价方面做出改进。

(3) 进一步开展市场细分，积极开拓新的市场，创造新的用户，以利于扩大销售。

(4) 努力疏通并增加新的流通渠道，扩大产品的销售面。

(5) 改变企业的促销重点。例如，在广告宣传上，从介绍产品转为建立形象，以

利于进一步提高企业产品在社会上的声誉。

(6) 充分利用价格手段。在成长期，虽然市场需求量较大，但在适当是企业可以降低价格，以增加竞争力。当然，降价可能暂时减少企业的利润，但是随着市场份额的扩大，长期利润还可望增加。

3. 成熟期的营销策略

商品的成熟期是指商品进入大批量生产，而在市场上处于竞争最激烈的阶段。通常这一阶段比前两个阶段持续的时间更长，大多数商品均处在该阶段，因此管理层也大多数是在处理成熟产品的问题。

在成熟期中，有的弱势产品应该放弃，以节省费用开发新产品；但是同时也要注意到原来的产品可能还有其发展潜力，有的产品就是由于开发了新用途或者新的功能而重新进入新的生命周期的。因此，企业不应该忽略或者仅仅是消极的防卫产品的衰退。一种优越的攻击往往是最佳的防卫。企业应该有系统的考虑市场，产品及营销组合的修正策略。

5) 市场修正策略

即通过努力开发新的市场，来保持和扩大自己的商品市场份额。

①通过努力寻找市场中未被开发的部分，例如，使非使用者转变为使用者。

②通过宣传推广，促使顾客更频繁的使用或每一次使用更多的量，以增加现有顾客的购买量。

③通过市场细分化，努力打入新的市场区划，例如地理、人口、用途的细分。

④赢得竞争者的顾客。

6) 产品改良策略

企业可以通过产品特征的改良，来提高销售量。例如，

①品质改良，即增加产品的功能性效果，如耐用性、可靠性、速度及口味等。

②特性改良，即增加产品的新的特性，如规格大小、重量、材料质量，添加物以及附属品等。

③式样改良，即增加产品美感上的需求。

7) 营销组合调整策略

即企业通过调整营销组合中的某一因素或者多个因素，以刺激销售，例如：

①通过降低售价来加强竞争力；

②改变广告方式以引起消费者的兴趣；

③采用多种促销方式如大型展销、附赠礼品等；

④扩展销售渠道，改进服务方式或者货款结算方式等。

4. 衰退期的营销战略

衰退期是指商品逐渐老化，转入商品更新换代的时期。当商品进入衰退期时，企业不能简单的一弃了之，也不应该恋恋不舍，一味维持原有的生产和销售规模。企业必须研究商品在市场的真实地位，然后决定是继续经营下去，还是放弃经营。

8) 维持策略

即企业在目标市场、价格、销售渠道、促销等方面维持现状。由于这一阶段很多企业会现行退出市场，因此，对一些有条件的企业来说，并不一定会减少销售量和利润。使用这一策略的企业可配以商品延长寿命的策略，企业延长产品寿命周期的途径是多方面的，最主要的有以下几种：

- ①通过价值分析，降低产品成本，以利于进一步降低产品价格；
- ②通过科学研究，增加产品功能，开辟新的用途；
- ③加强市场调查研究，开拓新的市场，创造新的内容；
- ④改进产品设计，以提高产品性能、质量、包装、外观等，从而使产品寿命周期不断实现再循环。

9) 缩减策略

即企业仍然留在原来的目标上继续经营，但是根据市场变动的情况和行业退出障碍水平在规模上做出适当的收缩。如果把所有的营销力量集中到一个或者少数几个细分市场上，以加强这几个细分市场的营销力量，也可以大幅度的降低市场营销的费用，以增加当前的利润。

10) 撤退利润。

即企业决定放弃经营某种商品以撤出目标市场。在撤出目标市场时，企业应该主动考虑以下几个问题：

- ①将进入哪一个新区划，经营哪一种新产品，可以利用以前的那些资源。
- ②品牌及生产设备等残余资源如何转让或者出卖。
- ③保留多少零件存货和服务以便在今后为过去的顾客服务。

第四章 初创企业财务管理

第一节 财务管理的目标

财务管理是企业管理的一个重要部分，是有关资金的获得和有效使用的管理工作。

财务管理的目标，取决于企业的总体目标，并且受财务管理自身特点的制约。

一、企业的目标及其对财务管理的要求

企业是营利性组织，其出发点和归宿是获利。企业一旦成立，就会面临竞争，并始终处于生存和倒闭、发展和萎缩的矛盾之中。企业必须生存下去才可能获利，只有不断发展才能求得生存。因此，企业管理的主要目标可以概括为生产、发展和获利。

1) 生存

企业只有生存，才可能获利。

企业生存的土壤是市场，包括商品市场、金融市场、人力资源市场、技术市场等。企业在市场中生存下去的基本条件是以收抵支。企业一方面付出货币，从市场上取得所需的资料；另一方面提供市场需要的商品或服务，从市场上挽回货币。企业从市场获得的货币至少要等于付出的货币，以便维持继续经营，这是企业长期存续的基本条件。因此，企业的生命力在于它能不断创新，以独特的产品和服务取得收入，并且不断降低成本，减少货币的流出。如果出现相反的情况，企业没有足够的货币从市场换取必要的资源，企业就会萎缩，甚至无法维持最低的运营条件而终止。如果企业长期

亏损，扭亏无望，就失去了存在的意义。

企业生存的另一个基本条件是到期偿债。企业为扩大业务规模或满足经营周转的临时需要，可以向其他个人或法人借债。企业如果不能偿还到期债务，就可能被债权人接管或被法院判定破产。

因此，企业生存的主要威胁来自两个方面：一是长期亏损，它是企业终止的内在原因；另一个是不能偿还到期债务，它是企业终止的直接原因。亏损企业为维持运营被迫进行偿债性融资，借新债还旧债，如不能扭亏为盈，迟早会借不到钱而无法周转，从而不能偿还到期债务。盈利企业也可能出现无力支付的情况，主要是借款扩大业务规模，冒险失败，为偿债必须出售不可缺少的厂房设备，使生产经营无法继续下去。

2) 发展

企业是在发展中求得生存的。

企业的生产经营犹如逆水行舟，不进则退。在科技不断进步的现代经济中，产品不断更新换代，企业必须不断推出更好、更新、更受顾客欢迎的产品，才能市场中立足。在竞争激烈的市场上，各个企业此消彼长、优胜劣汰。一个企业如不能发展，不能提高产品和服务的质量，不能扩大自己的市场份额，就会被其他企业淘汰出市场。

企业的发展表现为扩大收入。扩大收入的根本途径是产品的质量，扩大销售的数量，这就要求不断更新设备、技术和工艺，并不断提高各种人员的素质，也就是要投入更多、更好的物质资源、人力资源，并改进技术和管理。

3) 获利

企业必须能够获利，才有存在的价值。

创立企业的目的是盈利，已经创立起来的企业，虽然有改善职工收入、改善劳动条件、扩大市场份额、提高产品质量、减少环境污染等多种目标，但是，盈利是最具综合能力的目标。盈利不但体现了企业的出发点和归宿，而且可以概括其他目标的实

现程度，并有助于其他目标的实现。

从财务上看，盈利就是使资产获得超过其投资的回报。在市场经济中，没有免费使用的资金，资金的每项来源都有其成本。每项资产都是投资，都应当是生产性的，要从中获得回报。财务管理工作务必使企业正常经营产生的和从外部获得的资金能以产出最大的形式加以利用。

二、企业的财务目标

1) 利润最大化

这种观点认为：利润代表了企业新创造的财富，利润越多则说明企业的财富增加得越多，越接近企业的目标。

这种观点的缺陷是：没有考虑利润的取得时间；没有考虑所获利润和投入资本额的关系；没有考虑获取利润和所承担风险的关系。

2) 股东价值最大化

这种观点认为：股东财富最大化或企业价值最大化是财务管理的目标。

股东创办企业的目的是扩大财富，他们是企业的所有者，企业价值最大化就是股东财富最大化。企业的价值，在于它能够给所有者带来未来报酬，包括获利股利和出售其股权换取现金。如同商品价值一样，企业的价值只有投入市场才能通过价格表现出来。

我国企业按出资者的不同，可以分为三类：

独资企业，即只有一个出资者，对企业债务负无限责任，企业的价值是出资者出售企业可以得到的现金。

合伙企业，即有两个以上的出资者（合伙人），合伙人对企业债务负连带无限责任，该企业的价值是合伙人转让其财产份额可以得到的现金。

公司企业，依照《公司法》设立，分为有限责任公司和股份有限公司，均为企业法人并对公司债务负有限责任。有限责任公司的价值是股东转让其股权可以得到的现金；股份有限公司的价值是股东转让其股份可以得到的现金。已经上市的股份有限公司，其股票价格代表了企业的价值。总之，企业的价值是其出售的价格，而个别股东的财富是其拥有股份转让时所得的现金。

第二节 财务管理的内容

财务管理是有关资金的筹集、使用和分配的管理工作。财务管理的对象是现金（或资金）的循环和周转，主要内容是筹集、投资和股利分配，主要职能是决策、计划和控制。

一、财务管理的对象

财务管理主要是资金管理，其对象是资金及其流转。资金流转的起点和终点是现金，其他资产都是现金在流转中的转化形式。因此，财务管理的对象也可说是现金及其流转。财务管理也会涉及到成本、收入和利润问题。从财务的观点来看，成本和费用是现金的耗费，收入和利润是现金的来源。

1. 现金流转的概念

在创办一个新企业时，必须先要解决两个问题：一是制订规划，明确经营的项目

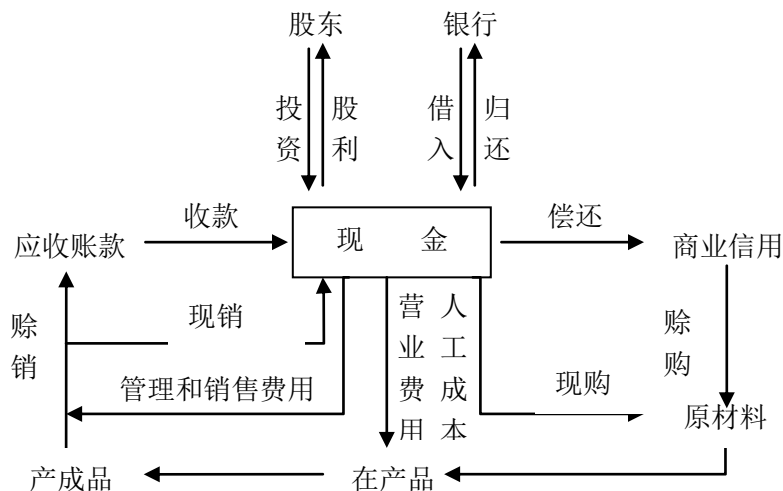
和规模；二是筹集必需的现金，作为最初的资本。没有现金，企业的规划无法实施，不能开始运营。企业建立后，现金变为经营用的各种资产，在运营中又陆续变为现金。

在生产经营中，现金变为非现金资产，非现金资产又变为现金，这种流转过程称为现金流转。这种流转无始无终，不断循环，称为现金循环或资金循环。

2. 现金的短期循环

现金转变为非现金资产，然后又回复到现金，所需时间不超过一年的流转，称为现金的短期循环。短期循环中的资产是短期资产，包括现金本身和企业正常经营周期内可以完全转变为现金的存货、应收账款、短期投资及某些待摊和预付费用等。

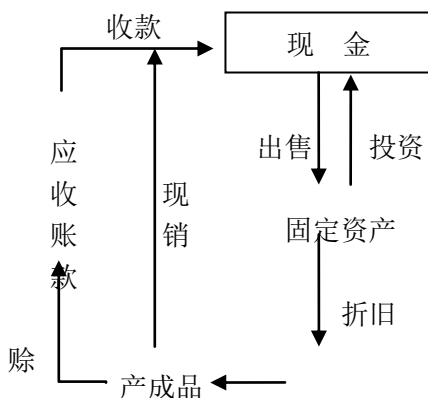
下图是现金短期循环基本的形式。



3. 现金的长期循环

现金转变为非现金资产，然后又回复到现金，所需时间在一年以上的流转，称为现金的长期循环。长期循环中的资产是长期资产，包括固定资产、长期投资、无形资产、递延资产等。

下图是现金长期循环基本的形式。



现金是短期循环和长期循环的共同起点，在换取非现金资产时分开，分别转化为各种长期资产和短期资产。它们被使用时，分别记入“在产品”和各种费用账户，又汇合在一起，同步形成“产成品”，产品经出售后又同步转化为现金。

转化为现金后，不管它们原来是短期循环还是长期循环，企业可以视需要重新分配。折旧形成的现金可以买材料，原来用于短期循环的现金收回后也可以投资于固定资产。

二、财务管理的内容

企业财务管理的目标是股东财富最大化。股东财富最大化的途径是提高报酬率和减少风险。企业的报酬率高低和风险大小又决定于投资项目、资本结构和股利政策。因此，财务管理的主要内容是投资决策、筹资决策和股利决策三个方面。

1. 投资决策

投资是以收回现金并取得投资收益为目的而发生的现金流出。如，建造厂房、购置设备、增加产品、购买股本和债券等，企业都要发生现金流出，并期望取得更多的现金流入。

企业的投资决策，按不同的标准可以分为以下类型：

1) 直接投资和间接投资

直接投资是指把资金直接投放于生产经营性资产，以便获取营业利润的投资。如，购置设备、建造厂房等。

间接投资是指把资金投放于金融性资产，以便获取股利或者利息收入的投资。如，购买政府公债、购买企业债券和股票等。

2) 长期投资和短期投资

长期投资是指影响所及超过一年的投资。如，购买设备、建造厂房等。长期投资又称为资本性投资。用于股本和债券的长期投资，在必要时可以出售变现，而较难以改变的是生产经营性的固定资产投资。长期投资有时专指固定资产投资。

短期投资是指影响所及不超过一年的投资。如，对应收账款、存货、短期有价证券的投资。短期投资又称为流动资产或营运资产投资。

2. 筹资决策

筹资是指筹集资金。如，企业发行股本、发行债券、取得借款、赊购、租赁等都属于筹资。

筹资决策要解决的问题是如何取得企业所需要的资金，包括向谁融资、在什么时候、筹集多少资金。筹资决策和投资、股利分配有密切关系，筹资的数量多少要考虑投资需要，在利润分配时加大保留盈余可减少从外部筹资。筹资决策的关键是决定各种资金来源在总资金中所占的比重，即确定资本结构，以使筹资风险和筹资成本相配合。

可供企业选择的资金来源有许多，按不同的标志，它们分为：

1) 权益资金和借入资金

权益资金是企业股东提供的资金。它不需要归还，筹资的风险小，但其期望的报

酬率高。

借入资金是指债权人提供的资金。它要按期归还，有一定的风险，但其要求的报酬率比权益资金低。

资本结构主要是指权益资金和借入资金的比例关系。一般说来，完全通过权益资金筹资是不明智的，不能得到负债经营的好处；但负债的比例大则风险也大，企业随时可能陷入财务危机。筹资决策的一个重要内容就是确定最佳资本结构。

2) 长期资金和短期资金

长期资金是指企业可长期使用的资金，包括权益资金和长期负债。权益资金不需要归还，企业可以长期使用，属于长期资金。此外，长期借款也属于长期资金。有时，习惯上把一年以上至五年以内的借款称为中期资金，而把五年以上的借款称为长期资金。

短期资金一般是指一年内要归还的短期借款。一般来说，短期资金的筹集应主要解决临时的资金需要。如，在生产经营旺季资金比较多，可借入短期借款，渡过生产经营旺季则归还。

长期资金和短期资金的筹资速度、筹资成本、筹资风险以及借款时企业所受的限制均有所不同。如何安排长期筹资和短期筹资的相对比重，是筹资决策要解决的另一个重要问题。

3. 股利分配决策

股利分配是指在公司赚得的利润中，有多少作为股利发放给股东，有多少留在公司作为再投资。过高的股利支付率，影响企业再投资的能力，会使未来收益减少，造成股价下跌；过低的股利支付率，可能引起股东不满，股价也会下跌。

股利决策受多种因素的影响，包括税法对股利和出售股票收益的不同处理、未来公司的投资机会、各种资金来源及其成本、股东对当期收入和未来收入的相对偏好等。

公司根据具体情况确定最佳的股利政策，是财务决策的一项重要内容。

第三节 认识三大财务报表

一、什么是财务报表

通俗地说，财务报表就是一套包括了企业全部财会信息的表格。

在企业日常的会计核算中，企业所发生的各项经济业务都已按照一定的会计程序，在有关的账簿中进行全面、连续、分类、汇总地记录和计算。企业在一定日期的财务状况和一定时期内的经营成果，在日常会计记录里已经得到反映。但是，这些日常核算资料数量太多，而且比较分散，不能集中地、概括地反映企业的财务状况与经营成果。企业的管理者、投资者、债权人和财政、税务等部门以及其他与企业有利害关系的单位和个人，不能直接使用这些比较分散的会计记录，来分析评价企业的财务状况和经营成果，据以做出正确的决策。为此，就有必要定期地将日常会计核算资料加以分类调整、汇总，按照一定的表格形式编制会计报表，总括、综合地反映企业的经济活动过程和结果，为有关方面进行管理和决策提供所需的会计信息。

正是因为财会报表总结、综合地反映了一个企业、一个单位的经济活动过程和结果，相关人员或管理部门拿到了财务报表就对这个单位的情况一目了然。

企业应当以持续经营为基础，根据实际发生的交易和事项，按照《企业会计准则》和其他各项会计准则的规定进行确认和计量，在此基础上编制财务报表。

财务报表至少应当包括以下报表和内容：

- 资产负债表
- 利润表
- 现金流量表
- 所有者权益变动表
- 附注

二、资产负债表—企业的健康报告

1. 什么是资产负债表

资产负债表是反映企业在某一特定日期财务状况的报表。就如同某一时间给自己的身体做了一次全面的体检报告一样，资产负债表是某一时间企业的健康体验报告。资产负债表应当按照资产、负债和所有者权益（或者股东权益）分类分项列示。它表明会计主体在某一特定日期所拥有或控制的经济资源、所承担的现有义务和所有者对净资产的要求权。

通过资产负债表，可以了解企业拥有或控制的资产总额及其构成情况，企业负责和所有者权益状况；评价企业的偿债能力和筹资能力；考察企业资本的保全和增值情况；分析企业财务结构的优劣和负债经营的合理程度；预测企业未来的财务状况和财务安全程度等。

2. 资产负债表的结构

资产负债表是一张静态的会计报表，即反映的是某一时点（如：月末、季末、年末）时的企业财务状况的会计报表。资产负债表包括三类项目：资产、负债、所有者权益。它根据以下会计方程式：

$$\text{资产} = \text{负债} + \text{权益}$$

并按照一定的分类标准和一定的次序，把企业在一定日期的资产、负债和所有者权益各项目予以适当排列而成。

1) 资产

资产是指过去的交易、事项形成并由企业拥有或者控制的资源，该资源预期会给企业带来经济利益。在资产负债表上，资产应当按照其流动性分类分项列示，包括流动资产和非流动资产。其中，流动资产项目又分为货币资金、短期投资、应收账款、预付账款、其他应收款、存货、待摊费用等项目；非流动资产项目又分为长期投资、固定资产等项目。

2) 负债

负债是指过去的交易、事项形成的现时义务，履行该义务预期会导致经济利益流出企业。在资产负债表上，负债应当按照其流动性分类分项列示，分为流动负债和非流动负债。流动负债排列在前面，又包括短期借款、应付账款、预收账款、应付工资、应交税金、其他应交款等；非流动负债又分为长期借款、应付债券等。

3) 所有者权益

所有者权益是指所有者在企业资产中享有的经济利益，其金额为资产减去负债后的余额。在资产负债表上，所有者权益应当按照实收资本（或者股本）、资本公积、盈余公积、未分配利润等项目分项列示。

资产负债表的基本结构如下表所示。

资产负债表

编制单位：

年 月 日

单位：元

资 产	期末余额	年初余额	负债和所有者权益	期末余额	年初余额
流动资产			流动负债		
			非流动负债		
非流动资产			负债合计		
			所有者权益合计		
资产总计			负债和所有者权益合计		

3. 资产负债表的作用

从资产负债表的功能上说，主要有四个方面的作用：

1) 反映资产及其分布状况

资产负债表能够反映企业在特定时点拥有的资产及其分布状况的信息。它表明企业在特定时点所拥有的资产总量有多少，资产是什么。例如流动资产有多少，固定资产有多少，长期投资有多少，无形资产有多少等。

2) 表明企业所承担的债务及其偿还时间

资产负债表能够表明企业在特定时点所承担的债务、偿还时间及偿还对象。如果是流动

负债，就必须在 1 年内偿还；如果是长期负债，偿还期限就可以超过 1 年。因此，从负债表可以清楚地知道，在特定时点上企业欠了谁多少钱，该什么时候偿还。

3) 反映净资产及其形成原因

资产负债表能够反映在特定时点投资人所拥有的净资产及其形成的原因。净资产其实是股东权益，或者是所有者权益的另外一种叫法。在某一个特定时点，资产应该等于负债加股东权益，因此，净资产就是资产减负债。需要注意的是，可以说资产等于负债加股东权益，但绝不能说资产等于股东权益加负债，它们有着根本性的区别。

因为会计规则特别强调先人后己，也就是说，企业的资产首先要用来偿还债务，剩下的不管多少，都归投资人所有。如果先讲所有者权益，就是先己后人，这在会计规则中是不允许的。

4) 反映企业财务发展状况趋势

资产负债表能够反映企业财务发展状况的趋势。当然，孤立的看一个时点数，也许反映的问题不够明显，但是如果把几个时点数排列在一起，企业财务发展状况的趋势就很明显了。

三、利润表—企业的盈亏状况

1. 什么是利润表

利润表又称损益表，是反映会计主体一定期间生产经营成果（利润或亏损）的会计报表，是会计主体经营业绩的综合体现，又是进行利润分配的主要依据。

利润表把一定期间的营业收入与同一会计期间相关的营业费用进行配比，以计算出企业一定时期的净利润（或净亏损）。利润表中的收入、费用等情况反映了企业生产经营的收益和成本耗费情况，表明企业生产经营成果，利润表提供的不同时期的比较数字（本月数、本年累计数、上年数），可用于分析企业今后利润的发展趋势及获利能力，了解投资者投入资本的完整性。由于利润是企业经营业绩的综合体现，又是进行利润分配的主要依据。因此，利润表是会计报表中的主要报表。

2. 利润表的结构

利润表是一个动态报告，利润表的项目包括三大类：收入、费用、利润，三者遵循以下会计方程式：

$$\text{收入} - \text{费用} = \text{利润}$$

所有项目按照其重要性，将收入、费用和利润项目依次排列，并根据会计账簿日常记录的大量数据累计整理后编制而成。运用利润表，可以分析、预测企业的经营成果和获利能力、偿债能力，分析、预测未来的现金流动状况，分析、考核经营管理人员的业绩，为利润分配提供重要依据。

1) 收入

收入是指企业在销售商品、提供劳务及让渡资产使用权等日常活动中所形成的经济利益的总流入。

销售商品的收入主要指取得货币资产方式的商品销售。这里的商品主要包括企业为销售而生产或购进的商品，如工业企业生产的产品、商品流通企业购进的商品等。企业销售的其他存货如原材料、包装物等也视同商品。但企业以商品进行投资、捐赠、抵偿债务及自用等，会计上均不作为销售商品处理，应按成本结转。

提供劳务的收入主要有提供旅游、运输、饮食、广告、咨询、代理、培训、产品安装等所获取的收入。

让渡资产使用权的收入是指企业将资产让渡给他人使用所取得的收入。主要包括：让渡现金使用权而收取的利息收入（如进行债券投资而收取的利息收入）；让渡专利权、商标权、专营权、版权、计算机软件等无形资产的使用权而收取的使用费收入；出租固定资产而收取的租金收入；进行股权投资而收取的股利收入。

2) 费用

费用指企业为销售商品、提供劳务等日常活动中所发生的经济利润的流出。工业企业一定时期的费用通常由产品生产成本和期间费用两部分组成。产品生产成本由直接材料、直接人工和制造费用三个成本项目组成，期间费用包括营业费用、管理费用、财务费用三项。

3) 利润

利润指企业一定期间的经营成果。利润有营业利润、利润总额和净利润。

利润表的基本结构如下表所示。

利润表

编制单位：

年

单位：元

项 目	行次	本年金额	上年金额
一、营业收入	1		
减：营业成本	2		
营业税费	3		
期间费用（营业费用、管理费用、财务费用）	4		
二、营业利润（亏损以“－”号填列）	10		
加：营业外收入	11		
减：营业外支出	12		
三、利润总额（亏损总额以“－”号填列）	14		
减：所得税	15		
四、净利润（净亏损以“－”号填列）	16		

3. 利润表的作用

1) 反映企业在一定期间内的经营成果

利润表可以反映企业在一定期间内的经营成果，或者说它可以反映企业这段时间是赚钱还是赔钱，企业可以从中得到一个结果，以便评价自身的经营成果与效率水平，从而衡量自身在经营管理上的成功程度。

2) 有助于评价企业的获利能力

评价一个企业是否具有持久的盈利能力，主要看主营业务利润或营业利润。如果一个企业主营业务利润多，或营业利润多，则企业具有盈利能力；如果企业的营业外收入很多，可以认为企业能够创造利润，但不能判断企业是否具有盈利能力。根据利润表提供的经营成果数据，比较企业在不同时期以及与同一行业的不同企业在相同时期的有关指标，分析与企业利润相关的情况，可以评估、预测企业的获利能力，从而

做出相关决定。

3) 可以帮助判断企业的价值

对一个企业的价值进行衡量时，企业的获利能力通常是评价其价值的一个重要因素。比如某企业是一个上市企业，该企业本身的价值与其获利能力是有联系的，所以可以借助于获利能力来评价企业的价值。

4) 预测企业未来盈利变化的趋势

从横向看，利润表可以反映现金的来源与金额，企业的利息，有多少钱需要偿还以及企业的利润，通过这些数字，可以预测企业未来盈利能力。从纵向来看，通过分析企业各项收入、成本、费用与利润的变动关系，可预测企业今后的发展趋势和获利能力。

三、现金流量表—企业的资金走向

1. 什么是现金流量表

现金流量表是以现金为基础编制的财务状况变动表。它反映了会计主体一定期间内现金的流入和流出，表明会计主体获得现金和现金等价物的能力。它有直接法和间接法两种编制方法。现金流量表一般分为三部分内容，即：经营活动产生的现金流量；投资活动产生的现金流量和筹资活动产生的现金流量。

2. 现金流量表的结构

在现金流量表中，应当分为经营活动、投资活动和筹资活动列报现金流量。

1) 经营活动

经营活动是指企业投资活动和筹资活动以外的所有交易和事项。在现金流量表中，

经营活动的现金流量应当按照其经营活动的现金流入和流出的性质分项列示。

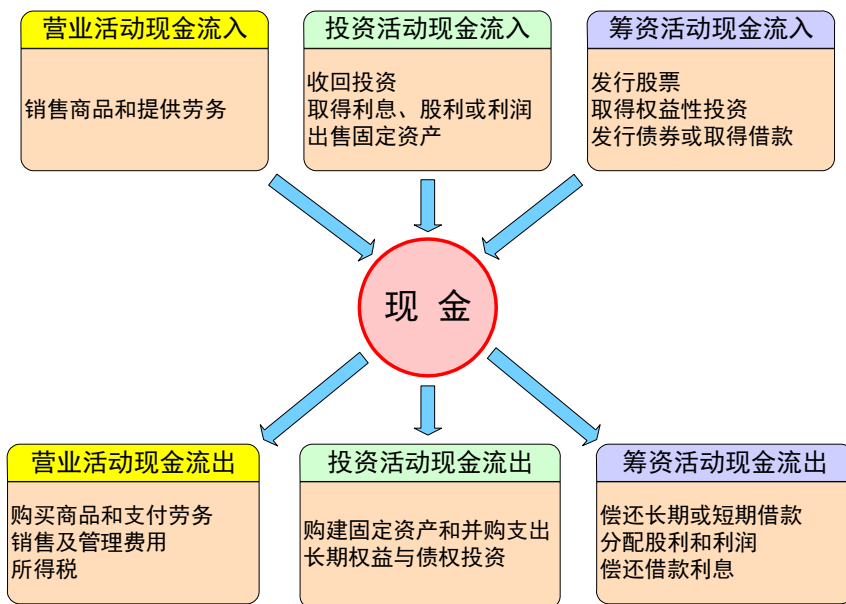
2) 投资活动

投资活动是指企业长期资产的购建和不包括在现金等价物范围内的投资及其处置活动。在现金流量表上，投资活动的现金流量应当按照其投资活动的现金流入和流出的性质分项列示。

3) 筹资活动

筹资活动是指导致企业资本及债务规模和构成发生变化的活动。在现金流量表上，筹资活动的现金流量应当按照其筹资活动的现金流入和流出的性质分项列示。

以上三类活动对现金的影响示例。



现金流量表的基本结构如下表所示。

现金流量表

编制单位：

年度

单位：元

项 目	行次	本年金额	上年金额
一、经营活动产生的现金流量：	1		
二、投资活动产生的现金流量：	12		
三、筹资活动产生的现金流量：	25		
四、汇率变动对现金的影响	35		
五、现金及现金等价物净增加额	36		
期初现金及现金等价物余额	37		
期末现金及现金等价物余额	38		

3. 现金流量表的作用

透过现金流量表可以更好的了解企业的经营情况，特别是现金的变化状况。其作用：

1) 反映企业净利润的含金量。

现金流量表以现金制为基础，真实地反映企业当期实际收入的现金、实际支出的现金以及现金流入流出相抵后的净额。通过分析利润表中本期净利与现金流量的差异，可以正确评价企业的经营成果。

2) 分析企业的偿债能力和支付股利的能力。

投资者投入资金、债权人提供企业短期或长期使用的资金，其目的主要是为了获利。通常情况下，报表阅读者比较关注企业的获利情况，并且往往以获得利润的多少作为衡量标准。企业获利多少在一定程度上表明了企业具有一定的现金支付能力。但是，企业一定期间内获得的利润并不代表企业真正具有偿债或支付能力。在某些情况下，虽然企业利润表上反映的经营业绩很可观，但财务困难，不能偿还到期债务；还有些企业虽然利润表上反映的经营成果并不可观，但却有足够的偿付能力。产生这

种情况有诸多原因，其中会计核算采用的权责发生制、配比原则等所含的估计因素也是其主要原因之一。现金流量表完全以现金的收支为基础，消除了会计核算中由于会计估计等所产生的获利能力和支付能力。通过现金流量表能够了解企业现金流入的构成，分析企业偿债和支付股利的能力，增强投资者的投资信心和债权人收回债权的信心；通过现金流量表，投资者和债权人可了解企业获取现金的能力和现金偿付的能力。

3) 分析企业未来获取现金的能力。

现金流量表反映企业一定期间内的现金流入和流出的整体情况，说明企业现金从哪里来，又运用到哪里去。现金流量表中的经营活动产生的现金流量，代表企业运用其经济资源创造现金流量的能力；投资活动产生的现金流量，代表企业运用资金产生现金流量的能力；筹资活动产生的现金流量，代表企业筹资获得现金流量的能力。通过现金流量表及其他财务信息，可以分析企业未来获取或支付现金的能力。例如，企业通过银行借款筹得资金，从本期现金流量表中反映为现金流入，但却意味着未来偿还借款时要流出现金。又如，本期应收未收的款项，在本期现金流量表中虽然没有反映为现金的流入，但意味着未来将会有现金流入。

4) 了解企业所发生的其他重要信息。

不涉及现金的投资与筹资活动与现金收支无关，但却是对企业有重要影响。这些活动发生的当期不会产生现金流量，但是会对企业的资产结构及未来的现金流量产生重要的影响。通过分析这些资料，可以更加全面地了解企业的财务状况及经营成果。

五、三大财务报表之间的关系

财务报表是财务报告的主要组成部分，它所提供的会计信息具有重要作用，主要体现在以下几个方面：

1) 全面系统地揭示企业一定时期的财务状况、经营成果和现金流量。

有利于经营管理人员了解本单位各项任务指标的完成情况，评价管理人员的经营业绩，以便及时发现问题，调整经营方向，制定措施改善经营管理水平，提高经济效益，为经济预测和决策提供依据。

2) 有利于国家有关管理部门了解国民经济的运行状况。

通过对各单位提供的财务报表资料进行汇总和分析，了解和掌握各行业、各地区经济的经济发展情况，以便宏观调控经济运行，优化资源配置，保证国民经济稳定持续发展。

3) 便于投资者、债权人和其他有关人员掌握企业的财务状况、经营成果和现金流量。

进而分析企业的盈利能力、偿债能力、投资收益、发展前景等，为他们投资、贷款和贸易提供决策依据。

4) 有利于满足财政、税务、工商、审计等部门监督企业经营管理。

通过财务报表可以检查、监督各企业是否遵守国家的各项法律、法规和制度，有无偷税漏税的行为。

三张财务报表各有作用，相互结合起来分析可以更全面的了解企业的经营状况、经营成果以及发展趋势。

三张报表之间的关系：

- 1) 资产负债表反映企业一定时期末的财务状况，但无法解释财务状况形成的原因和过程；
- 2) 利润表说明一定时期的经营成果，却无法表达经营成果是否与现金流量相匹配；
- 3) 现金流量表是对资产负债表和损益表的补充和完善，现金流量表可以解释财

务状况变动原因和过程，并说明经营成果对财务状况的影响。

第四节 财务分析方法

企业的三张基本财务报表可以全面系统的帮助你了解企业的财务状况、经营成果和现金流量的变化。但是报表的数字还是比较简单，要全面深入的对企业经营情况进行分析，发现经营管理中的问题，还需要对报表数据进行进一步的分析。

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、经营活动的偿债能力、盈利能力和营运能力状况进行分析与评价，帮助企业的投资者、债权人、经营者及其他关心企业的组织或个人了解企业过去、评价企业现状、预测企业未来，做出正确决策提供准确的信息或依据。

财务报表分析是认识过程，通常只能发现问题而不是提供解决问题的现成答案，只能做出评价而不能改善企业的状况。财务分析的目的是对企业的营运能力、盈利能力、偿债能力、发展能力做出系统检查与评价，发现可能存在的问题。

一、基本财务分析方法

财务报表分析的方法主要有比较分析法、比率分析法和因素分析法三种。

1. 比较分析法

比较分析法是财务分析中常用的一种基本分析方法，它是一种发现事物的差异，从而认识事物的科学方法。比较分析法是把两个经济内容相同，时间和地点不同的经

济指标以减法的形式进行对比分析的一种分析方法。通过指标对比，具体地说明企业会计资料的变动情况，有助于财务报表使用者对企业做出初步评价。

2. 比率分析法

比率分析法是通过计算各种比率指标来确定经济活动变动程度的分析方法。比率是相对数，采用这种方法，能够把某些条件下的不可比指标变为可以比较的指标，以利于进行分析。

3. 因素分析法

因素分析法是依据财务指标与其驱动因素之间的关系，从数量上确定各因素对指标影响程度的一种方法。

公司是一个有机整体，每个财务指标的高低都受其他因素的驱动。从数量上测定各因素的影响程度，可以帮助人们抓住主要矛盾，或更有说服力地评价经营状况。

二、常用财务比率分析

1. 盈利能力分析

盈利能力是指企业获取利润的能力。利润是企业内外有关各方都关心的中心问题，利润是投资者取得投资收益、债权人收取本息的资金来源，是经营者经营业绩和管理效能的集中表现，也是职工集体福利设施不断完善的重要保障。因此，企业盈利能力分析十分重要。

盈利能力比率将所赚取的利润与产生这些利润的资源联系在一起。理想的情况是，在资源给定的情况下，企业应该尽可能赚取更多的利润。

评价企业盈利能力的指标主要有：销售毛利率、销售净利率、净资产收益率、总资产收益率、成本费用净利率等。

■ 销售毛利率

销售毛利率是毛利占销售收入的百分比，简称为毛利率。计算公式：

$$\begin{aligned}\text{销售毛利率} &= \text{销售毛利} / \text{销售收入} \times 100\% \\ &= (\text{销售收入} - \text{销售成本}) / \text{销售收入} \times 100\%\end{aligned}$$

销售毛利率，表示每一元销售收入扣除销售产品或商品成本后，有多少钱可以用于各项期间费用和形成盈利。毛利率是企业销售净利率的最初基础，没有足够大的毛利率便不能盈利。

■ 销售净利率

销售净利率是净利润占销售收入的百分比，简称净利率。计算公式：

$$\text{销售净利率} = \text{净利润} / \text{销售收入} \times 100\%$$

该指标反映每一元销售收入带来的净利润的多少，表示销售收入的收益水平。

它与净利润成正比关系，与销售收入成反比关系，企业在增加销售收入额的同时，必须相应地获得更多的净利润，才能使销售净利率保持不变或有所提高。通过分析销售净利率的升降变动，可以促使企业在扩大销售的同时，注意改进经营管理，提高盈利水平。

■ 净资产收益率

净资产收益率是指企业一定时期内的净利润同平均净资产的比率。计算公式：

$$\text{净资产收益率} = \text{净利润} / \text{平均净资产} \times 100\%$$

净资产收益率充分体现了投资者投入企业的自有资本获取净收益的能力，突出反映了投资与报酬的关系，是评价企业资本经营效益的核心指标。净资产收益率越高，

企业自有资本获取收益的能力越强，运营效益越好，对企业投资人、债权人的利益保证程度越高。

■ 总资产报酬率

总资产报酬率是指企业一定时期内获得的报酬总额与平均资产总额的比率。计算公式：

$$\text{总资产报酬率} = \text{息税前利润总额} / \text{平均资产总额} \times 100\%$$

总资产报酬率表示企业包括净资产和负债在内的全部资产的总体获利能力，是评价企业资产运营效益的重要指标。

总资产报酬率越高，表明资产利用效率越高，说明企业在增加收入、节约资金使用等方面取得了良好的效果；该指标越低，说明企业资产利用效率低，应分析差异原因，提高销售利润率，加速资金周转，提高企业经营管理水平。

■ 成本费用利润率

成本费用利润率是企业一定时期的利润总额同企业成本费用总额的比率。计算公式：

$$\text{成本费用利润率} = \text{利润总额} / \text{成本费用总额} \times 100\%$$

成本费用利润率指标表明每付出一元成本费用可获得多少利润，体现了经营耗费所带来的经营成果。该项指标越高，利润就越大，反映企业的经济效益越好。

2. 营运能力分析

营运能力是指通过企业生产经营资金周转速度的有关指标所反映出来的企业资金利用的效率。它表明企业管理人员经营管理、运用资金的能力、企业生产经营资金周转的速度越快，表明企业资金利用的效果越好效率越高，企业管理人员的经营能力

越强。

评价企业营运能力的指标主要有：总资产周转率、固定资产周转率、存货周转率、应收账款周转率等。

■ 总资产周转率

总资产周转率是指企业一定时期主营业务收入净额同平均资产总额的比值。计算公式：

$$\text{总资产周转率（次）} = \text{主营业务收入净额} / \text{平均资产总额}$$

$$\text{总资产周转期（天）} = 360 / \text{总资产周转率}$$

$$= 360 \times \text{平均资产总额} / \text{主营业务收入净额}$$

总资产周转率是综合评价企业全部资产经营质量和利用效率的重要指标。周转率越大，说明总资产周转越快，反映销售能力越强。企业可以通过薄利多销的办法，加速资产的周转，带来利润绝对额的增加。

■ 存货周转率

存货周转率是企业一定时期主营业务成本与存货平均余额的比率。计算公式：

$$\text{存货周转率（次）} = \text{主营业务成本} / \text{存货平均余额}$$

$$\text{存货周转期（天）} = 360 / \text{存货周转率}$$

$$= 360 \times \text{存货平均余额} / \text{主营业务成本}$$

库存周转率对于企业的库存管理来说具有非常重要的意义。存货周转率在反映存货周转速度、存货占用水平的同时，也从一定程度上反映了企业的销售实现的快慢。例如制造商，它的利益是由资金→原材料→产品→销售→资金的循环活动中产生的，如果这种循环很快也就是周转快时，在同额资金下的利润率也就更高。所以，一般情况下，该指标越高，表示企业资产由于销售顺畅而具有较高的流动性，存货转换为现

金或应收账款的速度快，存货占用水平低。

■ 应收账款周转率

应收账款周转率是企业一定时期内主营业务收入净额同应收账款平均余额的比率。计算公式：

$$\text{应收账款周转率（次）} = \text{主营业务收入净额} / \text{应收账款平均余额}$$

$$\text{应收账款周转期（天）} = 360 / \text{应收账款周转率}$$

$$= 360 \times \text{应收账款平均余额} / \text{主营业务收入净额}$$

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。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。

■ 固定资产周转率

固定资产周转率也称固定资产利用率，是企业一定时期主营业务收入净额与平均固定资产净值的比值。是衡量固定资产利用效率的一项指标。计算公式：

$$\text{固定资产周转率（次）} = \text{主营业务收入净额} / \text{平均固定资产净值}$$

$$\text{固定资产周转期（天）} = 360 / \text{固定资产周转率}$$

$$= 360 \times \text{平均固定资产净值} / \text{主营业务收入净额}$$

固定资产周转率主要用于分析对厂房、设备等固定资产的利用效率，比率越高，说明利用率越高，管理水平越好。如果固定资产周转率与同行业平均水平相比偏低，则说明企业对固定资产的利用率较低，可能会影响企业的获利能力。

3. 偿债能力分析

偿债能力是指企业偿还到期债务（包括本息）的能力。偿债能力分析包括短期偿

债能力分析和长期偿债能力分析。企业有无支付现金的能力和偿还债务能力，是企业能否健康生存和发展的关键。

短期偿债能力是指企业流动资产对流动负债及时足额偿还的保证程度，是衡量当前财务能力，特别是流动资产变现能力的重要标志。企业短期偿债能力的衡量指标主要有流动比率、速动比率和现金流动负债比率三项。

长期偿债能力是指企业偿还长期负债的能力。企业长期偿债能力的衡量指标主要有资产负债率、已获利息倍数等。

■ 资产负债率

资产负债率又称负债比率，是指企业一定时期负债总额同资产总额的比率。计算公式：

$$\text{资产负债率} = \text{负债总额} / \text{资产总额} \times 100\%$$

资产负债率是国际公认的衡量企业债务偿还能力和财务风险的重要指标，比较保守的经验判断一般为不高于 50%，国际上一般认为 60% 比较好。如果单纯从偿债能力角度分析，越低越好。该指标不论对企业投资人还是企业债权人都十分重要，适度的资产负债率既能表明企业投资人、债权人的投资风险较小，又能表明企业经营安全、稳健、有效，具有较强的筹资能力。

■ 已获利息倍数

已获利息倍数是企业一定时期息税前利润总额与利息支出的比值。计算公式：

$$\text{已获利息倍数} = \text{息税前利润总额} / \text{利息支出}$$

已获利息倍数充分反映了企业收益对偿付债务利息的保障程度和企业的债务偿还能力。该指标越高，表明企业的债务偿还越有保证；相反，则表明企业没有足够资金来源偿还债务利息，企业偿债能力低下。

■ 流动比率

流动比率是流动资产与流动负债的比率，它表明企业每一元流动负债有多少流动资产作为偿还保证，反映企业用可在短期内转变为现金的流动资产偿还到期流动负债的能力。计算公式：

$$\text{流动比率} = \text{流动资产} / \text{流动负债} \times 100\%$$

一般情况下，流动比率越高，反映企业短期偿债能力越强，债权人的权益越有保证。国际上通常认为，流动比率的下限为 100%；而流动比率等于 200% 时较为适当，它表明企业财务状况稳定可靠，除了满足日常生产经营的流动资金需要外，还有足够的财力偿付到期债务。如果比例过低，则表示企业可能捉襟见肘，难以如期偿还债务。但是，流动比率也不可以过高，过高则表明企业流动资产占用较多，会影响资金的使用效率和企业的筹资成本，进而影响获利能力。究竟应保持多高水平的流动比率，主要视企业对待风险与收益的态度予以确定。

■ 速动比率

速动比率是企业一定时期的速动资产同流动负债的比率。速动资产是指流动资产减去变现能力较差且不稳定的存货、预付账款、待摊费用、待处理流动资产损失等之后的余额。计算公式：

$$\text{速动比率} = \text{速动资产} / \text{流动负债} \times 100\%$$

速动比率是对流动比率的补充，是在分子剔除了流动资产中变现力量差的存货后，计算企业实际的短期债务偿还能力，较为准确。该指标越高，表明企业偿还流动负债的能力越强，一般保持在 100% 的水平比较好，表明企业既有好的债务偿还能力，又有合理的流动资产结构。

4. 发展能力分析

发展能力是企业生存的基础上，扩大规模、壮大实力的潜在能力。分析发展能力主要考察以下五项指标：销售增长率、资本积累率、总资产增长率、三年销售平均增长率和三年资本平均增长率。

■ 销售增长率

销售增长率是指企业本年销售增长额与上年销售额之间的比率，反映销售的增减变动情况，是评价企业成长状况和发展能力的重要指标。其计算公式为：

$$\text{销售增长率} = \text{本年销售增长额} \div \text{上年销售额}$$

销售增长率是衡量企业经营状况和市场占有能力、预测企业经营业务拓展趋势的重要标志。不断增加的主营业务收入，是企业生存的基础和发展的条件。该指标若大于0，表示企业本年的主营业务收入有所增长，指标值越高，表明增长速度越快，企业市场前景越好；若该指标小于0，则说明产品或服务不适销对路、质次价高，或是在售后服务等方面存在问题，市场份额萎缩。

■ 资本积累率

资本积累率是指企业本年所有者权益增长额同年初所有者权益的比率。计算公式：

$$\text{资本积累率} = \text{本年所有者权益增长额} / \text{年初所有者权益} \times 100\%$$

资本积累率表示企业当年资本的积累能力，是评价企业发展潜力的重要指标。该指标越高，表明企业的资本积累越多，企业资本保全性越强，应付风险、持续发展的能力越大。该指标如为负值，表明企业资本受到侵蚀，所有者利益受到损害，应予充分重视。

■ 三年资本平均增长率

三年资本平均增长率表示企业资本连续三年的积累情况，在一定程度上反映了企业的持续发展水平和发展趋势。计算公式：

$$\text{三年资本平均增长率} = \left(\sqrt[3]{\frac{\text{年末所有者权益总额}}{\text{三年前年末所有者权益总额}}} - 1 \right) \times 100\%$$

由于一般增长率指标在分析时具有滞后性，仅反映当期情况，而利用该指标，能够反映企业资本积累或资本扩张的历史发展状况，以及企业稳步发展的趋势。该指标越高，表明企业所有者权益得到的保障程度越大，企业可以长期使用的资金越充足，抗风险和持续发展的能力越强。

■ 三年销售平均增长率

三年销售平均增长率表明企业主营业务连续三年的增长情况，体现企业的持续发展态势和市场扩张能力。计算公式：

$$\text{三年销售平均增长率} = \left(\sqrt[3]{\frac{\text{当年主营业务收入总额}}{\text{三年前主营业务收入总额}}} - 1 \right) \times 100\%$$

主营业务收入是企业积累和发展的基础，该指标越高，表明企业积累的基础越牢，可持续发展能力越强，发展的潜力越大。

利用三年销售平均增长率指标，能够反映企业的主营业务增长趋势和稳定程度，体现企业的连续发展状况和发展能力，避免因少数年份业务波动而对企业发展潜力的错误判断。

第五节 财务预算管理

财务预算是一系列专门反映企业未来一定期限内预计财务状况和经营成果，以及现金收支等价值指标的各种预算的总称。

财务预算是企业全面预算的一部分，它和其他预算是联系在一起的。企业要想更好地规避财务风险，实现企业的长远发展，就必须做好财务预算，并在编制预算时充分考虑财务风险对企业的影响，通过财务预算安排好资金的使用。

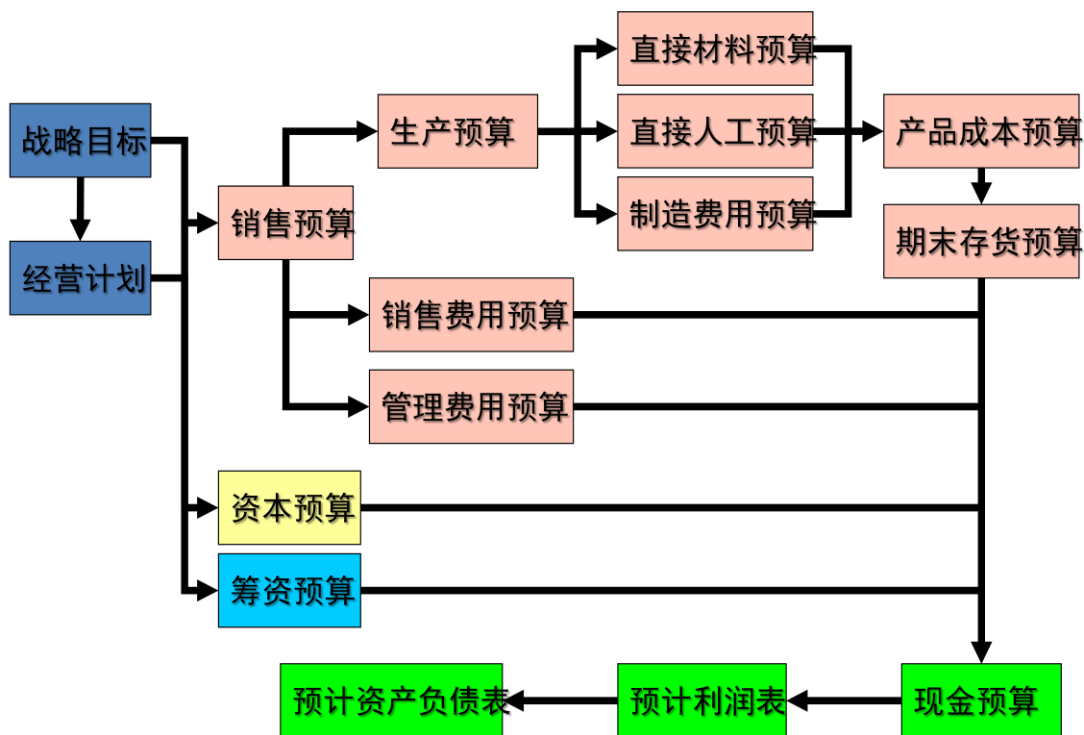
财务预算着眼于企业资金的运用，同时指导企业的筹资活动，并使企业合理安排财务结构。财务预算的核心是现金预算。现金预算通过对现金持有量的安排，使企业保持较高的盈利水平，同时保持一定的资金流动性，并根据企业资产的运用水平决定负债的种类结构和期限结构。

一、全面预算管理

全面预算反映的是企业未来某一特定期间（一般不超过一年或一个经营周期的全部生产、经营活动的财务计划），它以实现企业的目标利润（企业一定期间内利润的预计额，是企业奋斗的目标，根据目标利润制定作业指标，如销售量、生产量、成本、资金筹集额等）为目的，以销售预测为起点，进而对生产、成本及现金收支等进行预测，并编制预计损益表、预计现金流量表和预计资产负债表，反映企业在未来期间的财务状况和经营成果。

全面预算管理作为对现代企业成熟与发展起过重大推动作用的管理系统，是企业内部管理控制的一种主要方法。这一方法自从上个世纪 20 年代在美国的通用电气、杜邦、通用汽车公司产生之后，从最初的计划、协调，发展到现在的兼具控制、激励、评价等诸多功能的一种综合贯彻企业经营战略的管理工具，全面预算管理在企业内部控制中日益发挥核心作用。

全面预算是由一系列预算构成的体系，各项预算之间相互联系。下图反映了预算编制的顺序以及各预算间的主要联系。



企业应根据长期市场预测和生产能力，编制长期销售预算，以此为基础，确定本年度的销售预算，并根据企业财力确定资本支出预算。销售预算是年度预算的编制起点，根据以销定产的原则确定生产预算，同时确定所需要的销售费用。生产预算的编制，除了考虑计划销售量外，还要考虑现有存货和年末存货。根据生产预算来确定直接材料、直接人工和制造费用预算。产品成本预算和现金预算是有有关预算的汇总。利润表预算和资产负债表预算全面预算的综合。

实施预算管理对企业的意义：

- 1) 提升战略管理能力
- 2) 有效的监控与考核
- 3) 高效使用企业资源
- 4) 有效管理经营风险

5) 收入提升及成本节约

二、现金预算的编制

现金预算是指用于预测企业还有多少库存现金，以及在不同时点上对现金支出的需要量。现金预算是企业最重要的一项控制，因为把可用的现金去偿付到期的债务乃是企业生存的首要条件。一旦出现库存、机器以及其他非现金资产的积压，那么，即便有了可观的利润也并不能给企业带来什么好处。现金预算还表明可用的超额现金量，并能为盈余制定营利性投资计划、为优化配置组织的现金资源提供帮助。

现金预算的具体内容：

1) 销售预算

只要商品经济存在，任何企业都必须实行以销定产。因此，销售预算就成为编制全面预算的关键，是整个预算的起点，其他预算都以销售预算作为基础。

2) 生产预算

生产预算是在销售预算的基础上编制出来的，其主要内容有销售量、期初和期末存货、生产量。由于存在许多不确定性，企业的生产和销售时间上和数量上不能完全一致。

3) 直接材料预算

直接材料预算，是以生产预算为基础编制的，同时要考虑原材料存货水平。直接材料预算的主要内容有直接材料的单位产品用量、生产需用量、期初和期末存量等。

4) 直接人工预算

直接人工预算也是以生产预算为基础编制的，其主要内容有预计产量、单位产品

工时、人工总工时、每小时人工成本和人工总成本。

5) 制造费用预算

制造费用按其习性，可分为变动制造费用和固定制造费用。变动制造费用预算以生产预算为基础来编制，可根据预计生产量和预计的变动制造费用分配率来计算。

6) 产品成本预算

产品成本预算，是生产预算、直接材料预算、直接人工预算和制造费用预算的汇总。其主要内容是产品的单位成本和总成本。

7) 销售费用和管理费用预算

销售费用预算，是为了实现销售预算所需支付的费用预算。它以销售预算为基础，要分析销售收入、销售利润和销售费用的关系，力求实现销售费用的最有效使用。

8) 现金预算

现金预算是有关预算的汇总，由现金收入、现金支出、现金多余或不足、资金的筹集和运用四个部分组成。

“现金收入”部分包括期初现金余额和预算期现金收入，现金收入的主要来源是销货收入。年初的“现金余额”是在编制预算时预计的；“销货现金收入”的数据来自销售预算；“可供使用现金”是期初现金余额与本期现金收入之和。

“现金支出”部分包括预算的各项现金支出。其中“直接材料”、“直接人工”、“制造费用”、“销售与管理费用”的数据，分别来自前述有关预算；“所得税”、“购置设备”、“股利分配”等现金支出的数据分别来自另行编制的专门预算。

“现金多余或不足”是现金收入合计与现金支出合计的差额。差额为正，说明收入大于支出，现金有多余，可用于偿还借款或用于短期投资；差额为负，说明支出大于收入，现金不足，需要向银行取得新的借款。

预计的现金收入主要是销售收入，还有一少部分的其他收入，所以预计现金收入的数额主要来自于销售预算。预计的现金支出主要指营运资金支出和其他现金支出。具体包括采购原材料、支付工资、支付管理费、营业费、财务费等其他费用以及企业支付的税金等。现金预算通过对企业的现金收入、支出情况的预计推算出企业预算期的现金结余情况。如果现金不足，则提前安排筹资，避免企业在需要资金时“饥不择食”；如果现金多余，则可以采取归还贷款或对有价证券进行投资，以增加收益。

第六节 基本的税务知识

一、什么是税收

税收是指以国家为主体，为实现国家职能，凭借政治权力，依照法律规定，无偿取得财政收入的一种特定分配形式。它体现了国家与纳税人在征税、纳税的利益分配上的一种特殊关系，是一定社会制度下的一种特定分配关系。税收是国家参与经济管理、实行宏观调控的重要手段之一。税收具有强制性、无偿性、固定性三个特征。

国家财政收入的主要来源是企业所缴纳的税金。而国家财政状况和财政政策，对于企业资金供应和税收负担有着重要的影响；国家各种税种的设置、税率的调整，具有调节生产经营的作用。国家税收制度特别是工商税收制度，是企业财务管理的重要外部条件。企业的财务决策应当适应税收政策的导向，合理安排资金投放，以追求最佳的经济效益。

税收按不同的标准，有以下几种类型：

1. 按征税对象

可分为流转税、所得税、财产税、资源税和行为税等；

2. 按税收的管辖权

可分为中央税、地方税、中央与地方共享税等；

3. 按税收负担能否转嫁

可分为直接税和间接税；

4. 按征收实体来分

可分为货币税和实物税。

二、主要税种简介

改革开放 30 年来，经过几次较大的改革，我国税收制度日臻完善。目前，中国共有增值税、消费税、营业税、企业所得税、个人所得税、资源税、城镇土地使用税、房产税、城市房地产税、城市维护建设税、耕地占用税、土地增值税、车辆购置税、车船税、印花税、契税、烟叶税、关税、船舶吨税、固定资产投资方向调节税等 20 个税种，其中，17 个税种由税务部门负责征收。固定资产投资方向调节税由国务院决定从 2000 年起暂停征收。关税和船舶吨税由海关部门征收，另外，进口货物的增值税、消费税由海关部门代征。

以下对企业经营管理中几种常见的税种进行简要介绍。

1. 增值税

增值税是以商品或劳务销售额为计税依据并实行扣除已征税款制度的一种流转税。从计税原理上讲，增值税是以商品（包括劳务）增值额为征税对象的一种税，因此叫增值税。但由于在实际工作中，准确计算商品的增值额十分繁杂，因此目前大多

数国家都是根据增值税的计税原理，采取抵扣已征税款办法计算征收增值税。具体做法是：以商品销售额为计税依据，按照税法规定的税率计算出商品应负担的增值税额，然后扣除为生产商品所耗用外购物资（如原材料、燃料、低值易耗品等）在以前生产流通环节已缴纳的增值税，扣除后的余额为企业应纳税额。

增值税是对在我国境内销售货物或者提供加工、修理修配劳务以及进口货物的单位和个人征收。增值税纳税人分为一般纳税人和小规模纳税人。

2009年1月1日起，在全国所有地区 and 行业推行增值税转型改革，对一般纳税人，就其销售（或进口）货物或者提供加工、修理修配劳务的增加值征税，基本税率为17%，低税率为13%，出口货物为0%（国务院另有规定的除外）；对小规模纳税人的增值税征收率将统一调低至3%。同时，允许企业抵扣新购入设备所含的增值税。

增值税的纳税期限一般为1个月，纳税人应在次月的1日至10日的征期内申报纳税。

增值税征收的依据是《中华人民共和国增值税暂行条例》及其《实施细则》。

2. 消费税

消费税是对一些特定消费品和消费行为征收的一种税，对在我国境内生产、委托加工和进口应税消费品的单位和个人征收。征税范围包括烟、酒和酒精、化妆品、贵重首饰和珠宝玉石等14个税目。

消费税根据税法确定的税目，按照应税消费品的销售额、销售数量分别实行从价定率或从量定额的办法计算应纳税额。税率最低3%，最高45%。

消费税的纳税期限与增值税的纳税期限相同。

消费税征收的依据是《中华人民共和国消费税暂行条例》及其《实施细则》。

3. 营业税

营业税是对有偿提供应税劳务、转让无形资产和销售不动产的单位和个人，就其营业收入额征收的一种税，对有偿提供应税劳务、转让无形资产和销售不动产的单位和个人征收。应税劳务包括交通运输业、建筑业、金融保险业等 7 个税目。营业税按照应税劳务或应税行为的营业额或转让额、销售额依法定的税率计算缴纳。除了娱乐业实行 20%（其中台球、保龄球适用 5%）的税率外，其他税目的税率为 3%或 5%。

营业税的纳税期限与增值税、消费税基本相同。

消费税征收的依据是《中华人民共和国营业税暂行条例》及其《实施细则》。

4. 企业所得税

对中国境内的一切企业和其他取得收入的组织（不包括个人独资企业、合伙企业），就其来源于中国境内外的生产经营所得和其他所得征收。企业所得税以企业每一纳税年度的收入总额，减除不征税收入、免税收入、各项扣除以及允许弥补以前年度亏损后的余额，为应纳税所得额。企业所得税的税率为 25%。企业所得税按纳税年度计算，纳税年度自公历 1 月 1 日起至 12 月 31 日止。企业所得税实行按月或按季预缴、年终汇算清缴、多退少补的征收办法。即企业应当自月份或者季度终了之日起 15 日内，向税务机关报送预缴企业所得税纳税申报表，预缴税款。企业应当自年度终了之日起 5 个月内，向税务机关报送年度企业所得税纳税申报表，并汇算清缴，结清应缴应退税款。

企业所得税征收的依据是《中华人民共和国企业所得税暂行条例》及其《实施细则》。

5. 个人所得税

以个人取得的各项应税所得（包括个人取得的工资、薪金所得，个体工商户的生产、经营所得等 11 个应税项目）为对象征收。除工资、薪金所得适用 5% 至 45% 的九级超额累进税率，个体工商户（注：个人独资企业和合伙企业投资者比照执行）的生产、经营所得和对企事业单位的承包经营、承租经营所得适用 5% 至 35% 的 5 级超额累进税率外，其余各项所得均适用 20% 的比例税率。

纳税期限是：扣缴义务人每月所扣和自行申报纳税人每月应纳的税款，在次月 7 日内缴入国库；个体工商户的生产、经营所得应纳的税款，按年计算，分月预缴，年度终了后 3 个月内汇算清缴，多退少补；对企事业单位的承包经营、承租经营所得应纳的税款，按年计算，年度终了后 30 日内缴入国库；从中国境外取得所得的，在年度终了后 30 日内，将应纳的税款缴入国库。年所得 12 万元以上的纳税人，在年度终了后 3 个月内自行向税务机关进行纳税申报。

企业负责人应当熟悉国家税收法律的规定，不仅要了解各税种的计征范围、计征依据和税率，而且要了解差别税率的制定精神、减税、免税的原则规定，自觉按照税收政策导向进行经营活动和财务活动。

个人所得税征收的依据是《中华人民共和国个人所得税法》及其《实施细则》。

第五章 初创企业生产管理

企业的生产管理直接决定了企业的生产规模，如果没有一定的生产规模，该企业的市场份额将被其他企业所占据，利润也会逐渐减少，最后被其他企业所蚕食。

企业生产管理的目的是为了向市场高效率地提供高质量、低成本的产品。生产制造部门要与营销部门紧密配合，根据各阶段的市场需求预测，合理安排生产计划，以最大限度地满足市场的需要。同时，生产制造部门还要与人力资源部相配合，确保生产线上都配备了足够的工人，并按照需要合理安排生产工人的培训，以提升工人的生产能力。

保证能够生产出营销部门需要的产品数量，就要提前安排好生产计划。生产管理涉及到生产过程的许多方面，最重要的是要做好物料需求计划、能力需求计划和主生产计划。

第一节 物料需求计划

物料需求计划（简称为 MRP）与主生产计划一样属于 ERP 计划管理体系，它主要解决企业生产中的物料需求与供给之间的关系，即无论是对独立需求的物料，还是相关需求的物料，物料需求计划都要解决“需求什么？现有什么？还缺什么？什么时候需要？”等几个问题。它是一个时段优先计划系统，其主要对象是决定制造与采购的净需求计划。它是由主生产计划推动运行的，但反过来，它又是主生产计划的具体化和实现主生产计划的保证计划。

由于物料需求计划是把主生产计划排产的产品分解为各个零部件的生产计划和采购件的采购计划，因此，制订物料需求计划前就必须具备以下的基本数据：第一项数据是主生产计划，它指明在某一计划时间段内应生产出的各种产品和备件，它是物料需求计划制订的一个最重要的数据来源。第二项数据是物料清单（简称 BOM），它指明了物料之间的结构关系，以及每种物料需求的数量，它是物料需求计划系统中最为基础的数据。第三项数据是库存记录，它把每个物料品目的现有库存量和计划接受量的实际状态反映出来。第四项数据是提前期，决定着每种物料何时开工、何时完工。应该说，这四项数据都是至关重要、缺一不可的。缺少其中任何一项或任何一项中的数据不完整，物料需求计划的制订都将是不准确的。因此，在制订物料需求计划之前，这四项数据都必须先完整地建立好，而且保证是绝对可靠的、可执行的数据。

一般来说，物料需求计划的制订是遵照先通过主生产计划导出有关物料的需求量与需求时间，然后，再根据物料的提前期确定投产或订货时间的计算思路。其基本计算步骤如下：

1. 计算物料的毛需求量。即根据主生产计划、物料清单得到第一层级物料品目的毛需求量，再通过第一层级物料品目计算出下一层级物料品目的毛需求量，依次一直往下展开计算，直到最低层级原材料毛坯或采购件为止。

2. 净需求量计算。即根据毛需求量、可用库存量、已分配量等计算出每种物料的净需求量。

3. 批量计算。即由相关计划人员对物料生产作出批量策略决定，不管采用何种批量规则或不采用批量规则，净需求量计算后都应该表明有否批量要求。

4. 安全库存量、废品率和损耗率等的计算。即由相关计划人员来规划是否要对每个物料的净需求量作这三项计算。

5. 下达计划订单。即指通过以上计算后，根据提前期生成计划订单。物料需求计划所生成的计划订单，要通过能力资源平衡确认后，才能开始正式下达计划订单。

6. 再一次计算。物料需求计划的再次生成大致有两种方式，第一种方式会对库存信息重新计算，同时覆盖原来计算的数据，生成的是全新的物料需求计划；第二种方式则只是在制定、生成物料需求计划的条件发生变化时，才相应地更新物料需求计划有关部分的记录。这两种生成方式都有实际应用的案例，至于选择哪一种要看企业实际的条件和状况。

总之，物料需求计划模块是企业生产管理的核心部分，该模块制订的准确与否将直接关系到企业生产计划是否切实可行。

第二节 能力需求计划

能力需求计划（Capacity Requirement Planning，简称 CRP）是帮助企业在分析物料需求计划后产生出一个切实可行的能力执行计划的功能模块。该模块帮助企业在现有生产能力的基础上，及早发现能力的瓶颈所在，提出切实可行的解决方案，从而为企业实现生产任务提供能力方面的保证。其实，能力需求计划制订的过程就是一个平衡企业各工作中心所要承担的资源负荷和实际具有的可用能力的过程，即根据各个工作中心的物料需求计划和各物料的工艺路线，对各生产工序和各工作中心所需的各种资源进行精确计算，得出人力负荷、设备负荷等资源负荷情况，然后根据工作中心各个时段的可用能力对各工作中心的能力与负荷进行平衡，以便实现企业的生产计划。

通常，编制能力需求计划的方式有无限能力负荷计划和有限能力负荷计划两种。无限能力负荷计算是指在不限能力负荷情况下进行能力计算。即从订单交货期开始，采用倒排的方式根据各自的工艺路线中的工作中心安排及工时定额进行计算。不过，这种计算只是暂时不考虑生产能力的限制，在实际执行计划过程中不管由于什么原因，如果企业不能按时完成订单，就必须采用顺排生产计划、加班、外协加工、替代工序

等方式来保证交货期。这时，有限能力负荷计算方式就派上了用场。有限能力负荷计算就是假定工作中心的能力是不变的，把拖期订单的当期日期剩下的工序作为首序，向前顺排，对后续工序在能力允许下采取连续顺排不断地实现计划，以挽回订单交货期。

下面我们主要介绍一下能力需求计划的制订流程，以便更好地掌握能力需求计划模块。

一般来说，编制能力需求计划遵照如下思路：首先，将 MRP 计划的各时间段内需要加工的所有制造件通过工艺路线文件进行编制，得到所需要的各工作中心的负荷；然后，再同各工作中心的额定能力进行比较，提出按时间段划分的各工作中心的负荷报告。最后，由企业根据报告提供的负荷情况及订单的优先级因素加以调整和平衡。

1. 收集数据。

能力需求计划计算的数据量相当大，通常，能力需求计划在具体计算时，可根据 MRP 下达的计划订单中的数量及需求时间段，乘上各自的工艺路线中的定额工时时间，转换为需求资源清单，加上车间中尚未完成的订单中的工作中心工时，成为总需求资源。再根据现有的实际能力建立起工作中心可用能力清单，有了这些数据，才能进行能力需求计划的计算与平衡。

2. 计算与分析负荷。

将所有的任务单分派到有关的工作中心上，然后确定有关工作中心的负荷，并从任务单的工艺路线记录中计算出每个有关工作中心的负荷。然后，分析每个工作的负荷情况，确认导致各种具体问题的原因所在，以便正确地解决问题。

3. 能力/负荷调整。

解决负荷过小或超负荷能力问题的方法有 3 种：调整能力，调整负荷，以及同时调整能力和负荷。

4. 确认能力需求计划。

在经过分析和调整后，将已修改的数据重新输入到相关的文件记录中，通过多次调整，在能力和负荷达到平衡时，确认能力需求计划，正式下达任务单。

能力需求计划帮助企业在现有生产能力的基础上，及早发现能力的瓶颈所在，提出切实可行的解决方案，从而为企业实现生产任务提供能力方面的保证。其实，能力需求计划制订的过程就是一个平衡企业各工作中心所要承担的资源负荷和实际具有的可用能力的过程，即根据各个工作中心的物料需求计划和各物料的工艺路线，对各生产工序和各工作中心所需的各种资源进行精确计算，得出人力负荷、设备负荷等资源负荷情况，然后根据工作中心各个时段的可用能力对各工作中心的能力与负荷进行平衡，以便实现企业的生产计划。

能力需求计划工作的主要内容：

1. 厂房购置

在创业之星模拟创业平台中，有多种厂房可供选择，厂房可以租用也可以购买。一般情况下，企业在初始阶段需要投资的地方较多，产品研发、市场开发、资质认证、营销推广等各项工作都需要大量现金支出。这时，厂房大都考虑以租用为主，以避免占有过多的现金。

随着企业生产规模的扩大和市场销售业绩的增长，企业的资金积累也逐步增加，资金不再象初始阶段那么紧张。由于租用厂房的租金较贵，使产品分摊的生产成本较高，减少了企业的利润。企业可以对原来租用厂房进行调整，改为购买厂房的方式，以降低产品生产成本。

2. 生产线购置

生产线设备有多种类型可供选择，不同的生产线的性价比不同，生产产品产生的制造费用也不同。一般情况下，越是高端的生产线其性价比越高，分摊的制造成本也

越低。由于生产线设备价格较贵，具体使用何种生产线组合主要取决于企业的现金状况，同时要考虑市场销售预测的情况。如果企业最初制订了成本领先战略，企业的主要目标是使产品的生产成本尽可能的低，因此，在设备选择上应重点以高端设备为主。同时，为满足短期销售需要或临时性购买设备的需要，如当期增加产能满足销售需要，或者租用的厂房将来要退租，厂房内的设备需要搬迁到另一个厂房中，这种情况下高端的柔性线就缺乏必要的灵活性，可以辅以中低端生产线设备组合生产。

所有的生产设备在生产过程中都会产生一些废品，越是高端的生产线设备其成品率越高。为了提升设备的性能与产能，在生产工人已经满负荷的情况下，可以通过设备改造升级来提升设备的成品率。

生产线设备的总的生产能力主要由销售预测来决定，企业无需过多的生产设备，以免造成设备闲置，带来不必要的浪费。为了满足即将到来的销售旺季的销售需要，企业可以提前做好生产线设备的购置与安装。当然，在购买设备时，还要注意企业的现金流状况，避免出现资金缺口，以免因现金流的紧张而影响企业的其他管理工作。

3. 招聘生产工人

所有的生产线设备都需要招聘生产工人才能开工生产。所有的生产工人的能力在初始状态时是相同的，不同的生产线设备可以最大安置的工人数量不同，生产线上工人总的的能力就是每个工人最大生产能力的总和。一条生产线设备每个季度的最大产能，由生产线上工人总生产能力和设备的最大产能二者低者决定。因此，要计算生产线设备的实际产能，不仅要计算生产线额定最大产能（去掉加工中产生的废品），还要考虑到工人的最大加工生产能力。设备产能不足，则对设备进行改造升级；工人能力不足，可以对工人进行培训，提升工人的生产能力。

第三节 主生产计划

对一个企业而言, 经营计划的制订与否、效率高低通常会直接关系到该企业生产、经营效率的高低。企业资源计划(简称 ERP)作为一个利用现代企业的先进管理思想, 同时借助信息技术手段, 为企业提供经营、决策的全方位、系统化的管理平台, 其设计思想自然也是以计划为主线而展开的。一般来说, ERP 计划管理体系大致可以分为销售计划、生产加工计划、主生产计划、能力需求计划和物料需求计划等几个层次。其中, 主生产计划(简称 MPS)是 ERP 系统计划的牵头模块, 它是物料需求计划、能力需求计划和成本运作的主要模块, 它决定着企业未来的工作负荷、库存投资、生产安排和交货时间, 为车间制造与采购等工作提供计划方向, 贯穿直到完成交货为止的整个生产制造过程。

具体来说, 主生产计划在企业经营管理中主要行使以下几项基本功能:

1. 把企业生产大纲同具体的作业计划联系起来。主生产计划就是通过对被制造的产品进行详细的计划, 来决定企业“将要生产什么? 生产多少? 何时完成? ”。它比生产大纲或生产规划更加细而具体, 是切合实际的、可实施的计划。

2. 主生产计划把企业管理层计划、物料需求计划、能力需求计划与日程计划连在一起, 并且在整个计划过程中始终贯穿了财务成本控制的概念, 对企业资源进行一体化的、全过程的计划。

3. 为生产计划管理者提供了一个“控制工具”。主生产计划是企业管理者控制之下最重要的一组计划数据, 基于此, 企业管理者对整个生产经营过程就有了控制、评价的依据。

一般来说, 制订主生产计划遵照如下程序: 首先, 企业通过客户订单、预测、备品备件、厂际间需求、客户选择件及附加件、计划维修件等多种信息途径, 准备产品

需求信息，确定产品总需求。然后，企业根据总需求、现有库存量、企业计划等要素条件对需求产品进行搭配组合，确定每一个具体产品在每一个具体时间段的生产计划，提出初步的 MPS。接着，企业要对初步的 MPS 进行可行性论证，对关键资源进行平衡。一般采取的是粗能力计划核算的方法，即以关键资源为计划对象，评价主生产计划对关键资源的总影响如何，从而决定所需能力并测定出主生产计划是可行还是不可行的方法。如果某个部门或某个关键工作中心的负荷超出可用能力过大，就要对主生产计划采取必要的调整或改变生产时间，重新进行模拟直到基本满意为止。这个过程一般要反复多次，调整后的主生产计划由主生产计划员确认后，才能作为提交批准或运行物料需求计划的根据。最后，企业负责部门对主生产计划进行相应的审核、批准，以保证主生产计划符合企业的经营规划。

MPS 的基本原理和基本流程：

MPS 是闭环计划系统的一个部份。MPS 的实质是保证销售规划和生产规划对规定的需求（需求什么，需求多少和什么时候需求）与所使用的资源取得一致。MPS 考虑了经营规划和销售规划，使生产规划同它们相协调。它着眼于销售什么和能够制造什么，这就能为车间制定一个合适的“主生产进度计划”，并且以粗能力数据调整这个计划，直到负荷平衡。

然后，主生产进度计划作为物料需求计划 MRP 的输入，MRP 用来制订所需零件和组件的生产作业计划或物料采购计划，当生产或采购不能满足 MPS 的要求时，采购系统和车间作业系统就要把信息返回给 MPS，形成一个闭环反馈系统。

主生产计划编制过程包括：编制 MPS 项目的初步计划；进行粗能力平衡；评价 MPS，这三个方面。涉及的工作包括收集需求信息、编制主生产计划、编制粗能力计划、评估主生产计划、下达主生产计划等。制订主生产计划的基本思路，可表述为以下程序：

1. 根据生产规划和计划清单确定对每个最终项目的生产预测。它反映某产品类的生产规划总生产量中预期分配到该产品的部份，可用于指导主生产计划的

编制，使得主生产计划员在编制主生产计划时能遵循生产规划的目标。

2. 根据生产预测、已收到的客户订单、配件预测以及该最终项目的需求数量，计算毛需求量。需求的信息来源主要：当前库存、期望的安全库存、已存在的客户订单、其他实际需求、预测其他各项综合需求等。
3. 根据毛需求量和事先确定好的批量规则，以及安全库存量和期初预计可用库存量，自动计算各时段的计划产出量和预计可用库存量。
4. 自动计算可供销售量供销售部门机动销售选用。
5. 自动计算粗能力，用粗能力计划评价主生产计划方案的可行性。粗能力计划是对生产中所需的关键资源进行计算和分析。
6. 评估主生产计划。一旦初步的主生产计划测算了生产量，测试了关键工作中心的生产能力并对主生产计划与能力进行平衡之后，初步的主生产计划就确定了。下面的工作是对主生产评估。
7. 在 MRP 运算以及细能力平衡评估通过后，批准和下达主生产计划。

值得一提的是，主生产计划编排后不是一成不变的，主生产计划应是一个随着市场变化不断增加或减少的持续式的滚动计划，但这并不意味着企业生产计划人员可以低估它的价值。

总之，主生产计划在 ERP 系统中有着十分重要的作用，制订恰当合理、切合实际的主生产计划将能够帮助企业有效地减少库存、提高交货的及时率和生产效率。

第四节 产品生命周期管理

产品生命周期(product life cycle)，简称 PLC，是产品的市场寿命，即一种新

产品从开始进入市场到被市场淘汰的整个过程。产品生命是指市上的营销生命，产品和人的生命一样，要经历形成、成长、成熟、衰退这样的周期。就产品而言，就是要经历一个开发、引进、成长、成熟、衰退的阶段。

典型的产品生命周期一般可以分成四个阶段，即引入期、成长期、成熟期和衰退期。

1) 第一阶段：引入期

指产品从设计投产直到投入市场进入测试阶段。新产品投入市场，便进入了引入期。此时产品品种少，顾客对产品还不了解，除少数追求新奇的顾客外，几乎无人实际购买该产品。生产者为了扩大销路，不得不投入大量的促销费用，对产品进行宣传推广。该阶段由于生产技术方面的限制，产品生产批量小，制造成本高，广告费用大，产品销售价格偏高，销售量极为有限，企业通常不能获利，反而可能亏损。

2) 第二阶段：成长期

当产品进入引入期，销售取得成功之后，便进入了成长期。成长期是指产品通过试销效果良好，购买者逐渐接受该产品，产品在市场上站住脚并且打开了销路。这是需求增长阶段，需求量和销售额迅速上升。生产成本大幅度下降，利润迅速增长。与此同时，竞争者看到有利可图，将纷纷进入市场参与竞争，使同类产品供给量增加，价格随之下降，企业利润增长速度逐步减慢，最后达到生命周期利润的最高点。

3) 第三阶段：成熟期

指产品走入大批量生产并稳定地进入市场销售，经过成长期之后，随着购买产品的人数增多，市场需求趋于饱和。此时，产品普及并日趋标准化，成本低而产量大。销售增长速度缓慢直至转而下降，由于竞争的加剧，导致同类产品生产企业之间不得不加大在产品质量、花色、规格、包装服务等方面加大投入，在一定程度上增加了成本。

4) 第四阶段：衰退期

是指产品进入了淘汰阶段。随着科技的发展以及消费习惯的改变等原因，产品的销售量和利润持续下降，产品在市场上已经老化，不能适应市场需求，市场上已经有其它性能更好、价格更低的新产品，足以满足消费者的需求。此时成本较高的企业就会由于无利可图而陆续停止生产，该类产品的生命周期也就陆续结束，以至最后完全撤出市场。

产品生命周期是一个很重要的概念，它和企业制定产品策略以及营销策略有着直接的联系。管理者要想使他的产品有一个较长的销售周期，以便赚取足够的利润来补偿在推出该产品时所做出的一切努力和经受的一切风险，就必须认真研究和运用产品的生命周期理论，此外，产品生命周期也是营销人员用来描述产品和市场运作方法的有力工具。但是，在开发市场营销战略的过程中，产品生命周期却显得有点力不从心，因为战略既是产品生命周期的原因又是其结果，产品现状可以使人想到最好的营销战略，此外，在预测产品性能时产品生命周期的运用也受到限制。

第六章 初创企业人力资源管理

一、人力资源管理的定义

人力资源管理，就是指运用现代化的科学方法，对与一定物力相结合的人力进行合理的培训、组织和调配，使人力、物力经常保持最佳比例，同时对人的思想、心理和行为进行恰当的诱导、控制和协调，充分发挥人的主观能动性，使人尽其才，事得其人，人事相宜，以实现组织目标。

根据定义，可以从两个方面来理解人力资源管理，即：

✧ 对人力资源外在要素—量的管理。

对人力资源进行量的管理，就是根据人力和物力及其变化，对人力进行恰当的培训、组织和协调，使二者经常保持最佳比例和有机的结合，使人和物都充分发挥出最佳效应。

✧ 对人力资源内在要素—质的管理。

主要是指采用现代化的科学方法，对人的思想、心理和行为进行有效的管理（包括对个体和群体的思想、心理和行为的协调、控制和管理），充分发挥人的主观能动性，以达到组织目标。

二、现代企业竞争就是人力资源的竞争

进入二十一世纪，企业之间的竞争更为激烈，尤其以知识和人才竞争为代表。企业的发展，已越来越受到各方面人才短缺的影响，很多高层管理者认为，企业的成功很大程度上取决于吸引与挽留人才的能力。

随着市场竞争的加剧和知识经济的兴起，企业之间的竞争更多地开始体现为人才的竞争。企业未来的发展速度及竞争力的大小，将更多地取决于企业拥有的无形资产的数量和质量，而作为企业无形资产重要组成部门的企业人才的开发已得到越来越多的重视。

传统上，人力资源部门就象财务、信息以及其他综合管理部门一样被认为是只产生费用的部门，从事的也都是一些事务型职能工作，关注的是人员流失率、费用预算等指标。然而，对于越来越多的企业而言，人力资源部门再也不能这样下去了，组织不再欣赏对企业的战略目标没有贡献的员工和部门。企业管理层在追求利润和提升竞争优势的过程中，开始关注所有职能部门的投资回报率，人力资源部仅仅做好原有的职能事务工作已远远不够。在这种形势下，人力资源部门需要将自己定位为增加价值的合作伙伴。

如何为企业创造价值？如何为实现企业战略目标服务？这是现代企业人力资源开发管理的核心。

三、现代人力资源管理与传统人事管理的区别

现代人力资源管理，深受经济竞争环境、技术发展环境和国家法律及政府政策的影响。它作为近 20 年来出现的一个崭新的和重要的管理学领域，远远超出了传统人事管理的范畴。具体说来，存在以下一些区别：

1) 传统人事管理的特点是以“事”为中心，现代人力资源管理以“人”为中心

传统人事管理只见“事”，不见“人”，只见某一方面，而不见人与事的整体性和系统性，强调“事”的单一方面的静态的控制和管理，其管理的形式和目的是“控制人”。而现代人力资源管理以“人”为核心，强调一种动态的、心理、意识的调节和开发，管理的根本出发点是“着眼于人”，其管理归结于人与事的系统优化，致使企业取得最佳的社会和经济效益。

2) 传统人事管理把人看作成本，现代人力资源管理把人看作资源

传统人事管理将人当作一种“工具”，注重的是投入、使用和控制。而现代人力资源管理把人作为一种“资源”，注重产出和开发。是“工具”，你可以随意控制它、使用它；是“资源”，特别是把人作为一种资源，你就得小心保护它、引导它、开发它。

3) 传统人事管理是人事部的工作，现代人力资源管理涉及每一位管理者

传统人事管理是人事部的工作，与其他职能部门的关系不大。但现代人力资源管理却与此截然不同，实施人力资源管理职能的各组织中的人事部门逐渐成为决策部门的重要伙伴，从而提高了人事部门在决策中的地位。人力资源管理涉及到企业的每一个管理者，现代的管理人员应该明确：他们既是部门的业务经理，也是这个部门的人力资源经理。人力资源管理部门的主要职责在于制订人力资源规划、开发政策，侧重于人的潜能开发和培训，同时培训其他职能经理或管理者，提高他们对人的管理水平和素质。所以说，企业的每一个管理者，不单完成企业的生产、销售目标，还要培养一支为实现企业组织目标能够打硬仗的员工队伍。

四、人力资源管理的主要任务

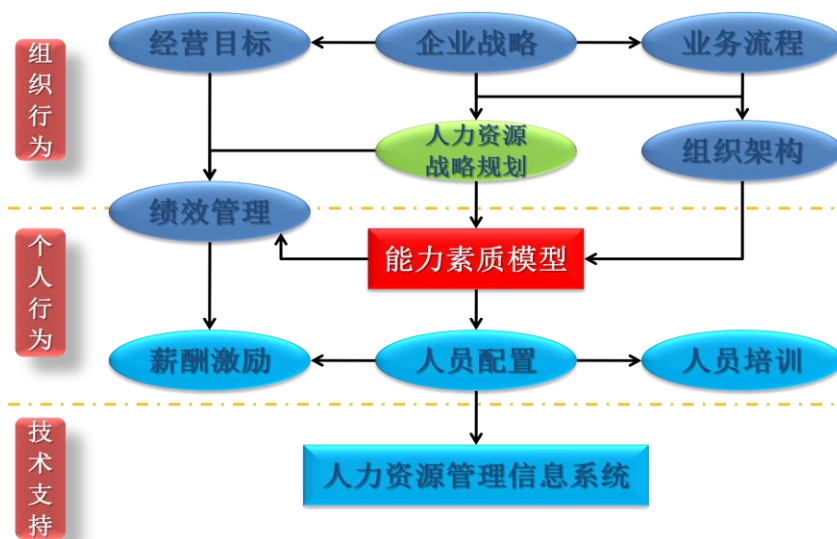
人力资源管理关心的是“人的问题”，其核心是认识人性、尊重人性，强调现代人力资源管理“以人为本”。在一个组织中，围绕人，主要关心人本身、人与人的关系、人与工作的关系、人与环境的关系、人与组织的关系等。

现代人力资源管理就是一个人力资源的获取、整合、保持激励、控制调整及开发的过程。通俗点说，现代人力资源管理主要包括选才、用才、育才、激才、留才等内容和工作任务。一般说来，现代人力资源管理主要包括以下几大方面：

1) 人力资源的战略规划与决策；

- 2) 人力资源的招聘、选拔与录用；
- 3) 人力资源的教育培训；
- 4) 人力资源的工作绩效考评；
- 5) 人力资源的薪酬福利管理与激励；
- 6) 人力资源的职业生涯规划；
- 7) 人力资源管理的政策法规；
- 8) 人力资源的成本核算与管理；
- 9) 人力资源管理的诊断。

人力资源系统的整体架构如下图所示。



具体说来，现代人力管理主要包括以下一些具体内容和工作任务：

- 1) 制订人力资源计划

根据组织的发展战略和经营计划，评估组织的人力资源现状及发展趋势，收集和

分析人力资源供给与需求方面的信息和资料，预测人力资源供给和需求的发展趋势，制订人力资源招聘、调配、培训、开发及发展计划等政策和措施。

2) 岗位分析和工作设计

对组织中的各个工作和岗位进行分析，确定每一个工作和岗位对员工的具体要求，包括技术及种类、范围和熟悉程度；学习、工作与生活经验；身体健康状况；工作的责任、权利与义务等方面的情况。这种具体要求必须形成书面材料，这就是工作岗位职责说明书。这种说明书不仅是招聘工作的依据，也是对员工的工作表现 进行评价的标准，进行员工培训、调配、晋升等工作的根据。

3) 人力资源的招聘与选拔

根据组织内的岗位需要及工作岗位职责说明书，利用各种方法和手段，如接受推荐、刊登广告、举办人才交流会、到职业介绍所登记等从组织内部或外部吸引应聘人员。并且经过资格审查，如接受教育程度、工作经历、年龄、健康状况等方面的审查，从应聘人员中初选出一定数量的候选人，再经过严格的考试，如笔试、面试、评价中心、情景模拟等方法进行筛选，确定最后录用人选。人力资源的选拔，应遵循平等就业、双向选择、择优录用等原则。

4) 雇佣管理与劳资关系

员工一旦被组织聘用，就与组织形成了一种雇佣与被雇佣的、相互依存的劳资关系，为了保护双方的合法权益，有必要就员工的工资、福利、工作条件 and 环境等事宜达成一定协议，签定劳动合同。

5) 培训教育和发展

任何应聘进入一个组织（主要指企业）的新员工，都必须接受入厂教育，这是帮助新员工了解和适应组织、接受组织文化的有效手段。入厂教育的主要内容包括 组织的历史发展状况和未来发展规划、职业道德和组织纪律、劳动安全卫生、社会保障

和质量管理知识与要求、岗位职责、员工权益及工资福利状况等。

为了提高广大员工的工作能力和技能，有必要开展富有针对性的岗位技能培训。对于管理人员，尤其是对即将晋升者有必要开展提高性的培训和教育，目的是促使他们尽快具有在更高一级职位上工作的全面知识、熟练技能、管理技巧和应变能力。

6) 工作绩效考核

工作绩效考核，就是对照工作岗位职责说明书和工作任务，对员工的业务能力、工作表现及工作态度等进行评价，并给予量化处理的过程。这种评价可以是自我总结式，也可以是他评式的，或者是综合评价。考核结果是员工晋升、接受奖惩、发放工资、接受培训等的有效依据，它有利于调动员工的积极性和创造性，检查和改进人力资源管理工作。

7) 帮助员工的职业生涯发展

人力资源管理部门和管理人员有责任鼓励和关心员工的个人发展，帮助其制订个人发展计划，并及时进行监督和考察。这样做有利于促进组织的发展，使员工有归属感，进而激发其工作积极性和创造性，提高组织效益。人力资源管理部门在帮助员工制订其个人发展计划时，有必要考虑它与组织发展计划的协调性或一致性。也只有这样，人力资源管理部门才能对员工实施有效的帮助和指导，促使个人发展计划的顺利实施并取得成效。

8) 员工工资报酬与福利保障设计

合理、科学的工资报酬福利体系关系到组织中员工队伍的稳定与否。人力资源管理部门要从员工的资历、职级、岗位及实际表现和工作成绩等方面，来为员工制订相应的、具有吸引力的工资报酬福利标准和制度。工资报酬应随着员工的工作职务升降、工作岗位的变换、工作表现的好坏与工作成绩进行相应的调整，不能只升不降。

员工福利是社会和组织保障的一部分，是工资报酬的补充或延续。它主要包括政

府规定的退休金或养老保险、医疗保险、失业保险、工伤保险、节假日，并且为了保障员工的工作安全卫生，提供必要的安全培训教育、良好的劳动工作条件等。

9) 人力资源成本会计工作

人力资源管理部门应与财务等部门合作，建立人力资源会计体系，开展人力资源投入成本与产出效益的核算工作。人力资源会计工作不仅可以改进人力资源管理工作本身，而且可以为决策部门提供准确和量化的依据。

10) 保管员工档案

人力资源管理部门有责任保管员工入厂时的简历以及入厂后关于工作主动性、工作表现、工作成绩、工资报酬、职务升降、奖惩、接受培训和教育等方面的书面记录材料。

第七章 《创业之星》创业管理模拟实训

第一节 实训教学大纲

一、教学目的

这一部分是整个创业环节的第三阶段，即完成企业正式创建成立后的运营管理。通过对自己创办企业的若干周期的运营管理，帮助学生更好的体会一家企业的基本运作管理方法与可能遇到的各种问题。对相关的管理知识更更具体形象的理解，对创业风险有更深刻的印象和认识。

通过《创业之星》第三部分创业管理环节的模拟实训，以模拟仿真的手段和形象的操作界面，帮助创业者快速掌握初创企业在实际运营过程可能出现的各种状况以及需要完成的各项经营决策，包括企业战略规划、财务预算、产品研发、市场分析、市场开发、营销策略、生产制造、竞争分析等等。帮助创业者积累实战经验，从而使创业者在实际创业时能够少走弯路，回避可能出现的各类风险，快速成长壮大。

创业管理环节是《创业之星》模拟实训平台的核心，也是创业者在实际创业过程中最缺乏的经验部分。绝大部分创业者创业失败，都是因为没有任何管理经验，在没有做好基础准备工作之前就仅凭一腔创业热情就开始了创业活动。

二、教学内容与目标

在创业管理阶段，主要教学内容围绕企业注册成立后的初始阶段的运营管理展开。这一部分教学和实训的主要内容包括以下部分：

1. 熟悉企业运营管理的基本知识；
2. 学习如何制订企业战略；
3. 学习基本的市场营销知识，能根据市场形势变化调整相应的营销策略；
4. 学习基本的财务管理知识，能看懂三张财务报表，能做基本的财务预算；
5. 学习产品研发与设计的基本知识，学习消费者需求分析的基本方法；
6. 认识基本的 ERP 知识，能根据企业战略与营销推广计划合理制订生产计划；
7. 学习企业经营中基本的税务知识，认识常见税种及缴纳方法；
8. 学习基本的人力资源知识，学习社会保险等政策与缴纳方法；
9. 提升团队分与沟通能力，提升执行力。

通过《创业之星》的创业管理环节实训，帮助创业者系统的掌握企业运营管理过程中涉及的各项经营管理知识，学习如何制订各项经营决策，防范经营过程中可能出现的各类风险，在不冒任何风险与轻松模拟体验中积累企业经营管理经验，从而提升实际创业的成功率。

第二节 课程预备知识

一、企业模拟运营决策流程

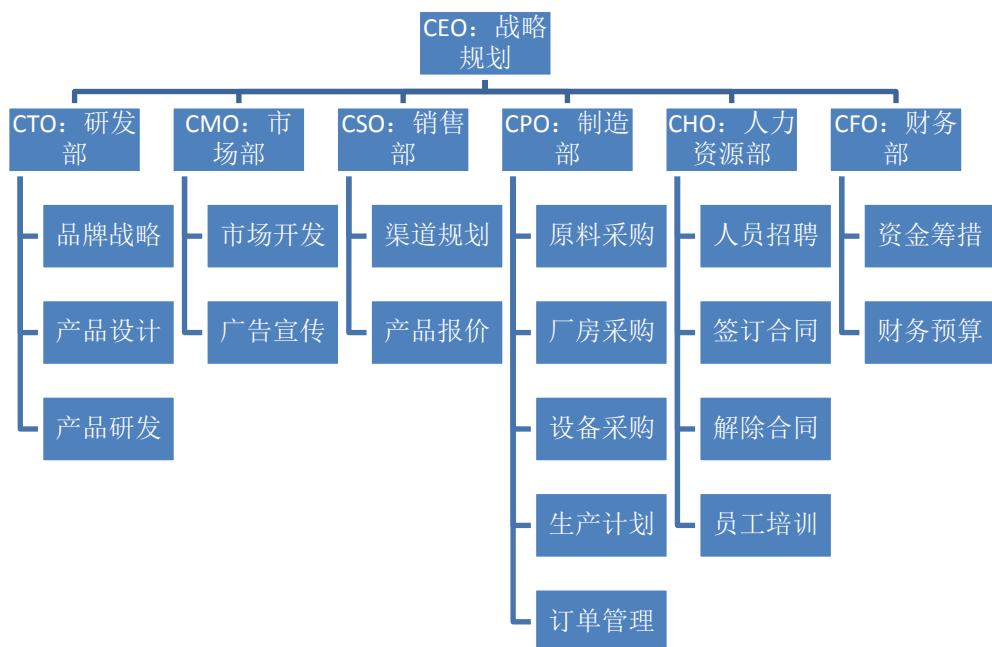
企业创立后，经营团队要完成二年共八个季度的运营管理。

所有企业在开始阶段都只拥有一笔创业资金，创业者需要根据市场环境的变化及运营规则的设定情况，制订企业的发展战略规划，并努力实现企业的经营目标。在运营管理中，管理者将与其他企业展开激烈的市场竞争。为了取得良好的绩效并实现企业经营目标，需要团队的每位成员通力配合，精诚合作，共同制订有效的经营决策。包括企业战略、品牌规划、产品设计、市场营销、人力资源、生产制造、财务管理等各个方面的内容。

为了方便思考与决策，模拟企业运营中的所有经营决策将以任务方式发布。教师每发布一个任务，各团队的创业者将要完成企业在本季度的所有经营管理工作，并制订出本季度企业的各项经营决策。

要注意的是，在模拟创业实训的创业管理环节，在教师发布任务后，学生将在规定的时间内完成所有的企业运营管理工作，并制订各项决策。在这里将不会明确告诉学生要完成的具体决策内容，完全要由学生自己分析决定。因此，每家企业的管理团队应该遵循整体规划、分步实施的方法，在每个运营期开始前，首先要仔细理解规则并熟悉各项操作，首先应该对企业前一阶段运营情况进行总结分析，结合市场形势的变化，做好下一阶段企业运营管理的基本思路与目标。围绕整体目标再逐步分解到各个部门的经营目标，最后初步确定研发部、制造部、市场部、销售部、人力资源部、财务部等部门的具体工作内容与决策思路。

下图列出了整个系统运营管理环节需要完成的各项决策任务，供决策时参考。



在每阶段经营结束后，系统中会生成相关的各类分析报告。这些资料是所有企业了解自己的经营成果、分析企业的优劣势、了解行业与竞争情况的基本资料，需要企业的管理者在经营结束后仔细阅读与分析。根据企业事先的规划与预算以及经营目标，与实际结果进行比较，帮助企业的管理者分析企业经营得失，总结经验，发现问题，并在下一阶段的模拟经营中改进管理，更好的提升企业的经营绩效。

二、召开公司成立经营会议

企业正式组建成立后，首先应该召开企业的经营会议，讨论发展战略，并根据企业初始资金的情况做好现金预算管理与各阶段盈利预测。

企业经营规划会议由各企业的总经理组织召开。会议主要包括：

- ✧ 企业整体竞争策略及经营计划
- ✧ 研发部业务特点及其发展计划
- ✧ 市场部业务特点及其发展计划

- ✧ 销售部业务特点及其发展计划
- ✧ 制造部业务特点及其发展规划
- ✧ 财务部业务特点及其发展规划
- ✧ 人力资源部业务特点及其发展规划

三、企业整体竞争策略及经营计划

成立初的第一次经营会议至关重要，将决定企业的整体运营思路与经营战略，关系到后面运营的所有任务如何有效开展的问题。通过制定整体经营规划，可以让管理团队做到经营过程中胸有成竹，知道自己什么时候应该做什么，为什么要做，可以有效预防经营过程中决策的随意性和盲目性，减少错误决策与经营失误；同时，在制定整体规划时，各部门经理已经就各项决策达成了共识，可以使企业的各项经营活动有条不紊地进行，可以有效提高团队的合作精神，鼓舞士气，提高团队的战斗力和向心力，使团队成员之间更加团队、协调。

经营会议涉及企业的发展战略规划、人力资源规划、产品规划、营销规划、生产规划、财务规划等等。要做出科学合理的规划，企业应当结合目前和未来的市场需求、竞争对手可能采取的策略以及本企业的实际情况进行。在进行规划时，企业首先应当对市场研究报告进行深入分析，包括用户需求状况、市场竞争形势等，对市场进行较为准确的预测，包括预测各个市场产品的需求情况和价格水平，预测竞争对手可能的市场策略与产品策略。在此基础上，各部门经理针对本部门的情况提出具体的工作规划。管理团队针对各部门提供的计划进行综合讨论，在充分考虑各方面因素和权衡利弊后，做好企业整体经营规划，制定企业的战略发展目标。

四、公司经营目标规划

企业强大的竞争力不仅来自于产品的高质量、低成本及优质的售后服务，而且还在于其市场竞争战略、新产品开发战略和企业经营战略的正确实施。不谋全局者不足谋一隅，全局的成功在于各个方面的谋划。

1) 企业战略

企业成立后召开的经营会议的一个重要内容是制订企业的战略及发展目标。战略不明，企业将推动前进的方向。企业战略决定和提示企业的目的与目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经营类型与组织结构，以及企业内部的资源配置。

在本系统中，制订模拟企业的战略主要包括二个层次：企业级经营战略、职能级战略。在首先制订好企业整体经营战略后，再根据企业的阶段目标与发展规划，制订各个职能部门的经营战略，包括人力资源部、研发部、营销部、客服部、财务部等。根据企业各方面的资源情况，包括人、财、物，合理分配资源。各职能部门的资源配置与战略规划是为整个企业的战略目标的实现服务。各职能部门在制订战略时应首先解决如下问题：我们职能部门如何为企业战略选择与实施做出相应的贡献？如何实现这些贡献？

2) 市场营销

市场营销是企业最重要的职能战略，有效的市场营销战略是企业成功的基础。市场营销活动涉及市场调研和预测、分析市场需求、确定目标市场、制定营销战略、实施与控制具体营销战略的全过程。市场营销战略决策市场营销的主要活动和主要方向，其基本内容包括：市场细分战略、市场选择战略、市场进入战略、市场营销竞争战略和市场营销组合战略。

✧ 市场细分战略

市场细分是根据购买者对产品或营销组合的不同需要，将市场划分为不同的小的子目标市场，并且针对子目标市场的共性，调整和配合适当的营销战略，以更有效的满足消费者需求，实现企业使命、目标和战略的过程。在模拟系统中共有七个大的区域市场可供开发，不同的区域市场客户的需求会有所差异，同时对产品的价格承受能力也不同。选择哪些细分市场进入并发展，是市场战略首先要解决的问题。

✧ 市场选择战略

所有企业都可以研发生产三类产品，分别针对不同的消费群体。企业市场、产品上可以有多种选择方案。是选择某些市场和某些产品进入，走市场集中化或产品专业化的道路？还是全面进入大部分细分市场，为所有客户提供他们需要的产品？不同的策略会导致企业在资源配置有很大的不同。

✧ 市场进入战略

一般来说，企业进入某个市场，最好一次只进入一个细分市场，使竞争对手无法知道企业要进入的下一个细分市场，从而有利于企业整个进入战略的实现。当然，如果企业具备充足的资源，能够支撑企业在市场上全面开展，也可以选择多个细分市场同时进入，以快速占领市场，抢占先机。

3) 产品研发战略

不同区域市场都有从低到高的不同产品可供研发生产。研发设计领先竞争对手的产品，可以更好的满足用户的需要，提升产品的性价比，在市场竞争中获取更多的优势。如果企业研发设计的产品并不能很好的满足用户的需要，会直接导致用户采购订单的减少。应根据发展战略，合理制订企业的品牌战略，提升产品的竞争力与性价比，并在市场竞争中保持领先地位。

4) 人力资源战略

企业战略的实施也要人力资源的支持与保证。在人力资源开发与管理活动中，应

从企业战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性和有效性。

为确保企业在需要的时候及时得到各种需要的人才，同时更好地培养、使用现有人员，企业必须对当前和未来人力资源的供求进行科学的预测和计划。在企业创立后，首先面临的是解决各部门需要的人员问题。根据企业战略规划及经营目标，确定各部门各阶段所需人员的数量与质量要求，人力资源的一个基本工作是如何通过人才市场获取相应的人员，以满足各部门运转需要。

5) 财务管理战略

企业财务管理是对企业资金运作的管理，是企业业务活动的价值管理过程。通过企业的财务管理过程可以保证企业的业务活动最终能够达到企业的基本目的——实现企业和利润。

财务部门的工作同样要在企业总体战略与经营目标的引导下展开。企业运营过程中的各项活动都离不开财务部门的资金支持，合理规划并使用资金，提升资金效率，为企业创造更大的价值，这是财务战略的基本目标。

财务部门重点要做好三方面工作：

一是资金筹措。资金是企业生命的血液，是企业开展生产经营活动的基本条件。由于企业资金运动过程中的收支不平衡性，资金临时不足的企业为保证企业生产经营不致停止，往往愿意以一定代价获取在一定期间内运用他人资金的权利，即通过银行筹集资金。企业筹资的动机主要是由于扩张的需要。特别是在发展前期，由于收入不足而投入不断增加，企业往往需要筹集更多的资金以满足企业正常运转的需要。

在模拟系统中，每家企业在成立后都有一定的初始资金可供使用，如需要更多的资金，企业可以通过正常银行借款来筹集资金。如果出现资金链断裂，为了使企业能继续运营下去，系统会自动为企业提供紧急借款，当然利率要比正常的银行借款利率高出数倍，同时，最终成绩也将要扣分。

二是成本核算。在模拟运营中，人力资源成本将是企业运营的主要成本之一，当然还包括其他各项费用支出。企业运营的最终目标之一是要盈利。要获取利润，一方面是努力提升企业的销售收入，扩大规模，开拓市场，提升销量；另一方面是有效控制成本，尽量减少一些不必要的支出，比如合理安排人员结构，支付合适的薪资福利，在努力完成既定目标的前提下，尽量控制各项成本。

三是现金预算。企业筹措资金后，要合理使用资金，为提升企业绩效服务，编制财务现金预算是必不可少的。作为企业全面预算的一个重要部分，编制现金预算的目的是将决策提供的目标和选定的方案形成与资金有关的各种计划指标，为保证计划指标的具体措施，协调各项计划指标之间的相互关系，编制各项资金使用计划的过程。现金预算是落实企业经营目标和保证措施的重要工具。

第三节 实训条件与要求

一、实验室环境

创业管理模拟实训对场地要求不高，可教学中非常灵活，可以根据各个院校的实际情况进行调整。既可以在标准的小组研讨式教室内完成实训授课与操作，也可以在一般的计算机房内完成，甚至学生课后在宿舍、机房、网吧等环境中去讨论分析与决策。只要计算机可以与创业之星实训平台的系统服务器连接上即可使用。

由于所有参加实训的学生是以小组形式分组组建企业，并结合教师讲解，小组讨论，模拟决策，分析点评，各小组之间相对独立，因此，采取小组岛形布局摆放会便于讨论交流，同时又不至于影响到其他小组的讨论，这种形式的实训实验室布局实施

方便易行。以下为建议的实训实验室布置示意图。

为保证学习效果，每一小组的人数建议在 4—6 人左右，小数总数根据班级人员而定，一般建议在 10 组以内，以便于教师实训指导与分析点评。如学生人数较多，可适当增加小组数或小组内人数。

整个教学实训平台分为服务器端、教师端和学生端。服务器端安装整个实训平台软件，是整个系统的处理中心与数据中心；授课教师需要一台电脑，用于展示教学内容，并控制整个学习实训进程及对各小组经营绩效进行分析点评；学生端以小组为单位，每个小组至少一台电脑，用于模拟运营操作与数据查询分析。如条件许可，也可以为小组内的每名学生配备一台电脑，这样在使用中可方便所有学生查看操作与分析决策。此外，教室内应配备有一台投影仪，最好直接安装在天花板上，这样便于布局与节省空间，同时也不影响教室内人员走动。投影仪的亮度根据教室大小来选择，一般至少在 2500 流明以上，以满足教室最后面的学生也能清楚的看清屏幕上的内容。必要时可准备一块书写白板，以备讲解课程时作板书补充使用。



二、实训软硬件条件

1) 硬件环境：

服务器：内存 2G 或以上，硬盘 1G 以上空闲空间。普通服务器电脑即可满足数十个站点的小班教学实训需要，服务器的性能要求根据所承载的站点数而定。

客户机：教师机和学生机配置要求相同，PIII 以上机型，512M 以上内存，500M 空闲硬盘空间。

2) 软件环境：

服务器：Windows 2000/2003 操作系统，SQL Server 2000/2005 数据库。安装创业之星实训平台的服务器程序。

客户机：教师机和学生机配置要求相同，Windows XP/2000/2003/Vista 操作系统，IE 6 或以上版本浏览器。安装创业之星实训平台的客户端程序。

3) 网络环境：

服务器要求通过 100M 有线连接到网络交换机上。客户机可通过有线、无线方式连接访问。如服务器连接在互联网上，客户机可通过任何方式连上互联网访问服务器使用。

第四节 实训内容大纲

一、实训主要内容

企业的生存发展如同一个生命的有机体一样，也会经历初创、成长、发展、成熟、衰退等阶段，即企业发展的生命周期。学生通过实战模拟企业的运营管理，围绕企业发展的生命周期，制定各项决策，来学习认识企业创业管理的各项决策。

创业管理环节是企业实训的核心环节，是训练和提升大学生创业能力的关键部分。通过对真实企业的仿真模拟，所有参加训练的学生分成若干小组，组建成若干虚拟公司。每个小组由 3—6 名学生组成，小组成员分别担任虚拟公司的总经理、财务经理、营销经理、生产经理、研发经理、人力资源经理等岗位，并承担相关的管理工作，通过对市场环境背景资料的分析讨论，完成企业运营过程中的各项决策，包括战略规划、品牌设计、营销策略、市场开发、产品计划、生产规划、融资策略、成本分析等等。通过团队成员的努力，努力使公司实现既定的战略目标，并在所有公司中脱颖而出。

在整个模拟运营过程中，教师将担任裁判、客户、银行、工商、税务等所有公司经营中可能面对的其他部门与机构。教师控制整个模拟运营的进程与规则，并在运营过程中指导学生如何分析与思考，并针对学生的实际经营情况进行分析点评，帮助学生发现经营管理中的问题，寻找改进策略，努力提升绩效。

创业管理阶段的实训课教学全部在《创业之星》平台上完成。

本部分内容紧接《创业之星》第二部分的实训，在完成企业工商税务登记注册后，正式成立一家模拟企业，组建经营管理团队，并完成若干经营周期的管理。

在这一环节，一般建议采用小组形式开展实训，即一家模拟企业最好是由 3—6

名学生组成，以团队形式分工合作，共同完成一家企业的运营管理。以团队合作的方式进行实训，一方面便于教师组织授课实训，另一方面也更利于提升学习训练的效果。当然，也可以采用单人模式独自进行模拟实训。

二、实训时间安排

《创业之星》的创业管理实训环节总时间安排约在 24 课时，其中理论讲解时间约 8 课时，《创业之星》的创业管理环节模拟实训时间约 16 课时，具体可根据实际情况灵活安排。

如果在教学计划中能够给予充分的教学与实训时间，这部分的总时间安排可以安排到 40 课时左右，其中实训环节为 24 课时，理论讲解环节为 16 课时。在理论授课环节可再增加一些实际创业案例分析等内容，以帮助学生更好的理解创业相关知识与方法。

如果理论授课另外单独安排，这里仅考虑《创业之星》模拟实训的时间，一般可以安排 16—24 课时左右。

以下以总计 24 课时为例，理论讲解授课与模拟实训操作相结合的方式进行教学，《创业之星》实训平台的创业管理环节总体时间安排，供制订教学时间计划时参考。

内容	说明	学时		
		讲解	操作	合计
背景讲解	介绍整个商业背景环境与运营规则	0.5	0.5	1.5
组建团队	组建经营团队，小组讨论，制订经营目标	0.5	0.5	0.5
知识讲解	介绍企业运营管理的基本知识	1.0		1.0

第一季运营	《创业之星》模拟实训第一季，实战与点评		2.0	1.5
知识讲解	企业战略规划的基本方法	1.0		1.0
第二季运营	《创业之星》模拟实训第二季，实战与点评		2.0	1.5
知识讲解	市场营销的基本知识	1.0		1.0
第三季运营	《创业之星》模拟实训第三季，实战与点评		1.5	1.5
知识讲解	财务管理的基本知识	1.0		1.0
第四季运营	《创业之星》模拟实训第四季，实战与点评		2.0	2.0
知识讲解	生产制造的基本知识	1.0		1.0
第五季运营	《创业之星》模拟实训第五季，实战与点评		2.0	1.5
知识讲解	绩效分析的基本知识	0.5		1.0
第六季运营	《创业之星》模拟实训第六季，实战与点评		1.5	1.5
知识讲解	企业创业风险与防范	0.5		1.0
第七季运营	《创业之星》模拟实训第七季，实战与点评		1.5	1.5
知识讲解	团队沟通与合作的基本知识	0.5		1.0
第八季运营	《创业之星》模拟实训第八季，实战与点评		2.0	1.5
总结点评	总结与综评	1.0		0.5
总课时		8	16	24

如果整个教学时间安排比较紧张，也可以在课堂上讲解整个环节的相关理论知识

与操作流程，在课后让学生在规定的时间内去完成相关的各项操作任务。在《创业之星》模拟实训平台中，允许教师开始一个经营周期的运营决策后由各小组一次性完成所有相关决策后再结束。因此，课后给学生充分的时间深入思考与分析，可以更好的提升教学效果。

第五节 实训内容步骤

企业的生存发展如同一个生命的有机体一样，也会经历初创、成长、发展、成熟、衰退等阶段，即企业发展的生命周期。《创业之星》的第三大功能模块就是让学生实战模拟企业的运营管理，围绕企业发展的生命周期，制定各项决策，并最终推动企业成长壮大。

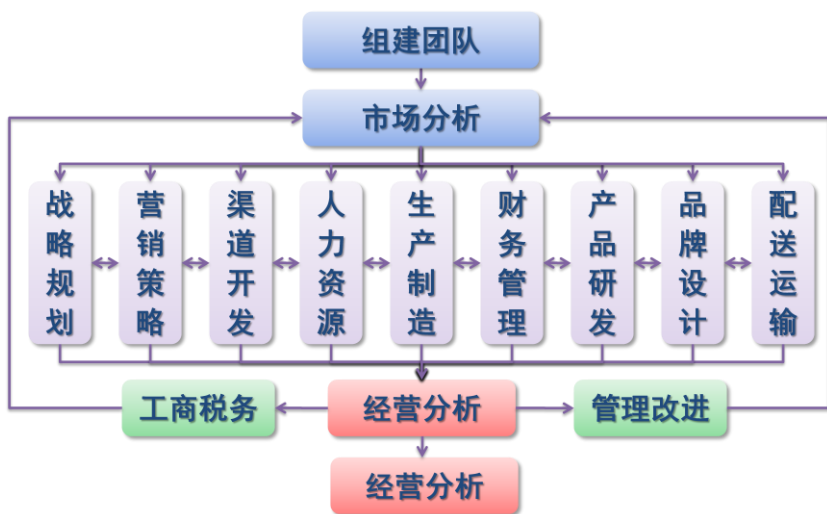
创业管理环节是本系统的核心部分，是训练和提升大学生创业能力的关键部分。通过对真实企业的仿真模拟，所有参加训练的学生分成若干小组，组建成为若干虚拟公司。每个小组的成员分别担任虚拟公司的总经理、财务经理、营销经理、生产经理、研发经理、人力资源经理等岗位，并承担相关的管理工作，通过对市场环境背景资料的分析讨论，完成企业运营过程中的各项决策，包括战略规划、品牌设计、营销策略、市场开发、产品计划、生产规划、融资策略、成本分析等等。通过团队成员的努力，努力使公司实现既定的战略目标，并在所有公司中脱颖而出。

在整个模拟运营过程中，教师将担任裁判、客户、银行、工商、税务等所有公司经营中可能面对的其他部门与机构。教师控制整个模拟运营的进程与规则，并在运营过程中指导学生如何分析与思考，并针对学生的实际经营情况进行分析点评，帮助学生

中国领先的商业模拟实战训练机构

生发现经营管理中的问题，寻找改进策略，努力提升绩效。

《创业之星》第三部分创业管理环节的模拟实训流程如下图所示。



主要实训内容包括：

- 1) 企业战略。评估内部资源与外部环境，制定企业的短、中、长期发展战略。
- 2) 产品研发。产品技术的研发决策，制定企业的产品品牌发展战略。
- 3) 市场营销。负责公司的市场开拓及产品销售工作，在与其他小组的竞争中制定有效的营销策略，把握市场走势，满足消费者需求，努力提升销售业绩。
- 4) 生产制造。按照市场要求的质量标准，尽可能高效率、低成本地生产各类产品。生产部门要与市场营销部门密切配合，从短期和长期两个方面提供足够的产品，以保证满足营销部门对市场需求的预测。生产部门还要适当超前安排好生产计划，以保证有足够的设备与有效的原材料来安排生产。
- 5) 人力资源。根据生产部门和销售部门的工作规划及用人要求，及时完成人力资源的招聘及培训工作，并为所有员工签订劳动合同和办理养老保险。
- 6) 财务管理。按照公司的发展战略有效管理公司的资金，提高资金的使用效率。

一、研发部门决策任务

技术经理（CTO）负责研发部的日常运营管理工作。

作为企业核心部门之一，研发部承担着产品的研发设计的重要工作。没有可满足用户需求的产品，所有工作也将无法开展。在对消费者需要进行充分分析调查的基础上，研发部要根据公司的整体战略规划制订出未来产品的设计与研发计划，包括产品品牌数量、产品的原料构成、产品的需求分析等。设计一个适合消费者需要的产品是提升产品销量的基础，同时也可以有效的控制产品成品，提高产品的性价比。

产品的设计应以用户的需求为出发点，要充分考虑消费者的需求情况，同时也要考虑该领域市场的规模大小及未来的发展潜力。研发部与应公司的营销部门密切配合，共同规划做好产品品牌设计与研发工作。

在模拟市场环境下，企业可以研发设计多种产品，以满足不同消费群体的需求。不同产品在产品设计上会不同，花费的成本与投入的研发时间也会不同。企业可以选择研发一种产品，也可以选择研发多种产品，以配合公司战略规划实行单一品牌或多品牌战略。

企业要获取绩效，首先需要研发出有竞争力且能满足用户需要的产品，并争取获取更多的订单。由于每一市场对某种产品的需要有限，企业为获取更大的利润，就需要卖出更多的产品。因此，企业需要做出是否进行多产品研发的决策。

研发部在规划产品研发时，应当注意以下问题：

✧ 企业的产品研发策略是什么？

由于企业可以研发的产品多种多样，企业首先要做出研发哪些产品的决策。而企业的资金、人员有限，且不同阶段不同产品的市场需求不同，在刚开始时企业很难所有产品都全力投入研发。企业应该根据市场需求趋势及竞争对手的情况进行合理规划。

✧ 企业从什么时候开始研发什么产品？

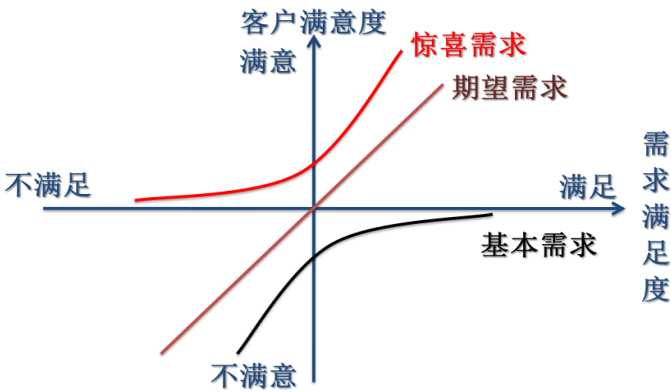
企业决策要研发产品的品种后，需要考虑的是什么时候开始研发以及研发什么产品的问题。不同的产品可以同时研发，也可以分别研发。企业可以根据市场、资金、人员、竞争对手情况等综合考虑。

研发部每季度需要完成的决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
品牌设计	根据公司战略及消费者需求分析，针对不同消费者设计相应的产品品牌及原料构成。市场上可能有多类消费群体，不同的消费群体其需求均不一样。可以选择对一类或多类消费群体设计相应的品牌，也可以针对一类消费群体设计单一或多个品牌，通过品牌组合来达到满足消费者需求的目的
产品研发	对完成设计的产品品牌，如果产品构成比较复杂，涉及的原料品种较多，这类产品还需要花一定的时间和费用来进行前期产品研发工作。研发工作全部完成后，产品才可以正式生产制造及投入市场进行销售

1. 品牌设计决策

根据公司的发展战略与经营目标，使公司设计生产的产品贴切消费者的需要，并争取最大的市场份额。公司在产品设计上可以采取多品牌战略或单一品牌战略。



品牌战略就是公司将品牌作为核心竞争力，以获取差别利润与价值的企业经营战略。品牌战略的确立应该是围绕企业的竞争实力来进行的，公司要根据自己的情况，根据行业的特点，根据市场的发展，根据产品的特征，灵活的探询合适的战略。

单品牌战略：

针对每一类特定的消费群体，企业只设计一个最适合消费者的产品品牌，并以最合理的成本配置相关的产品构成，针对性进行销售。单品牌战略的优势不言而喻，企业针对某一消费群体可以集中力量塑造一个品牌形象，品牌宣传的成本要低，这里面的成本不仅仅指市场宣传，广告费用的成本，同时还包括品牌管理的成本，以及消费者认知的清晰程度。单品牌更能集中体现企业的意志，容易形成市场竞争的核心要素，避免消费者在认识上发生混淆，也减少了在各个品牌之间的资源配置与协调。

当然，作为单一的品牌战略也存在着一定的风险。如果该设计的品牌不能很好的满足消费者的需要，可能会导致企业对该品牌产品的依赖度过高，一旦失误，将严重影响企业的收入。作为单一品牌缺少区分度，差异性差，往往不能区分不同产品独特的特征，这样不利于企业开发不同类型的产品，也不便于消费者们有针对性的选择。

多品牌战略：

针对某一类消费群体，企业同时经营两个以上相互独立、彼此没有联系的品牌的情形，就是多品牌战略。企业使用多产品品牌，每种不同设计的品牌均具有不同的特征，这样可以更好的为消费者提供更多的选择，通过多产品组合来覆盖不同的消费者需求，从而为消费者带来更多的选择空间。

多品牌的优点很明显，它可以根据功能或者价格的差异进行产品划分，这样有利于企业占领更多的市场份额，面对更多需求的消费者；彼此之间的看似竞争的关系，但是实际上很有可能壮大了整体的竞争实力，增加了市场的总体占有率；而且，多品牌可以分散风险，某种产品不适合消费者的需要，可能另一种恰恰比较好的满足了消费者需要。

多品牌的缺点是宣传费用过高，企业打造一个品牌需要财力、人力等多方面的配合，如果想成功打造多个品牌自然要有高昂的投入作为代价；多个品牌之间的自我竞争；品牌管理成本过高，也容易在消费者中产生混淆。

在具体实践中，应根据商业背景及竞争情况来灵活把握，并通过市场消费者的反馈信息，来检验产品设计及品牌战略的得失情况，并进行相应的调整。

进入公司场景，点击“研发部”，在弹出窗口中选择“决策内容—产品设计”，完成公司需要设计的品牌数量、品牌名称及每一个产品品牌的原料构成。

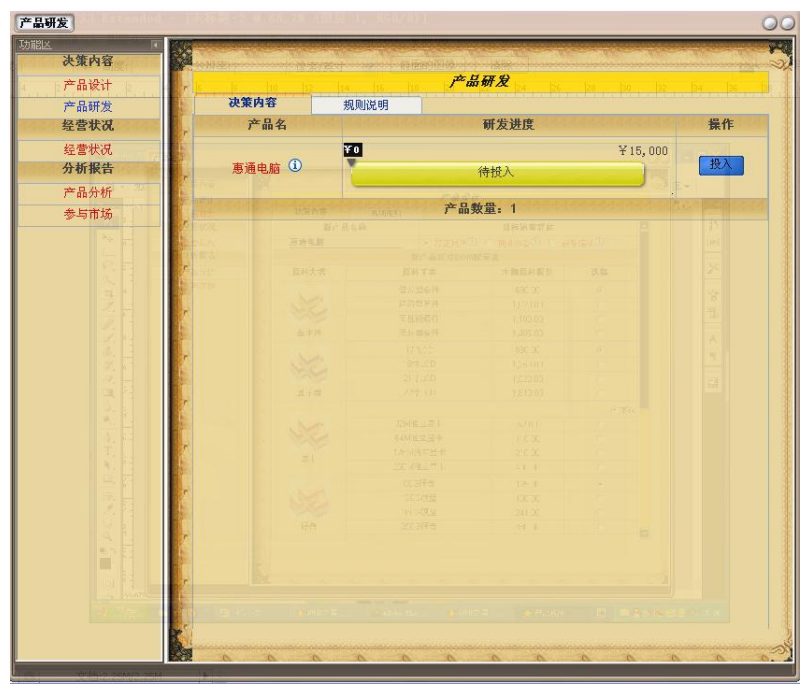


根据对背景环境的研究及公司的战略规划，设计公司的产品品牌。

2. 产品研发决策

产品设计好了以后，还需要对设计的产品进行研发，研发完成才允许生产。根据产品原料的组合情况，不同设计的产品的研发周期也不相同。一般而言，原材料组成种类越多，设计的复杂性越高，所要花费的研发时间会越多。在产品设计的时候，在下面会同时提示组成产品的原材料成本以及设计需要的周期时间。

进入公司场景，点击“研发部”，在弹出窗口中选择“决策内容—产品研发”，完成公司相关产品的研发投入工作，全部完成了产品的研发后，才允许正式生产制造该产品。



二、制造部门决策任务

生产经理（CP0）负责生产制造部日常运营管理决策。

生产制造部门行使对产品生产过程中的管理权限，要根据公司的整体发展规划，合理地组织公司产品生产过程、综合平衡生产能力、科学地制定和执行物料采购计划和生产作业计划，以实现用最小合理地投入达到最大产出之管理目的。保障销售部门销售工作的正常开展及供货。

制造部门每季度需要完成的决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
------	------

原料采购	根据公司研发设计好的所有产品品牌, 计算好所需要的各类原材料的数量, 并根据原料的到货周期及销售计划, 合理做好物料采购计划, 保障生产计划的正常执行。
厂房购置	生产产品的设备需要安置到厂房中, 要完成设备的安装生产, 首先需要做好厂房购置。厂房有多种不同的类型, 可购买也可租用, 应根据公司的资金状况及规划制订。
设备购置	所有原料通过生产设备生产为设计好的产品, 设备只能购买, 不同的设备类型其产能、价格等参数均不相同, 需要根据公司生产规划和资金状况来确定购买的生产设备组合。
资质认证	随着市场竞争的激烈与管理体的成熟, 部分市场在未来的某一时刻要会进入的公司提出更高的要求, 公司必须要通过相应的资质认证才允许进入相应的市场, 开展产品销售工作。资质认证需要投入一定的时间及费用, 如果公司要进入的市场在未来有认证要求, 公司应根据市场要求的变化提前做好认证规划。
生产计划	制造部门要根据公司市场销售的安排按时按量生产出相应数量的产品, 确保订单接到后能按时交货, 否则公司将承受订单违约的惩罚。在生产设备安装好后, 生产某一品牌产品的所有构成原料均已采购入库, 则可以对相应的生产设备安排产品的生产计划。如果有多个品牌产品需要安排生产, 要对所有生产设备做好计划的安排与任务分工, 以确保所有产品均能按要求落实生产, 同时也使生产设备的利用率达到最大化, 有效降低产品的生产成本。

进入公司场景后, 点击“制造部”, 会出现与生产制造有关的操作内容。主要包

括原料采购、厂房购置、设备购置、资质认证、生产工人、订单交付等内容。

1. 原料采购决策

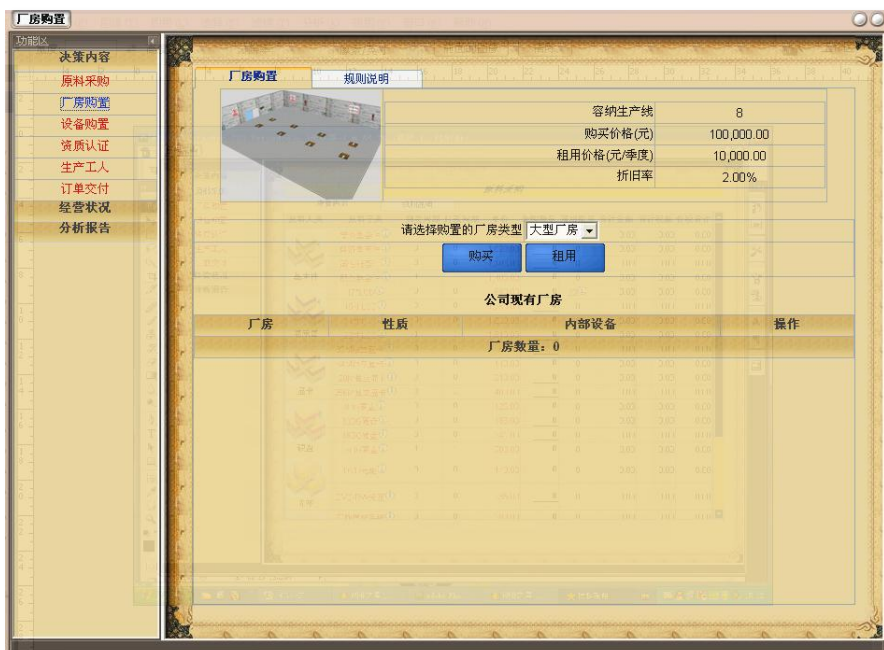
进入公司内部场景，点击“制造部”，在弹出窗口中选择“决策内容—原料采购”，根据产品品牌的原料构成、销售预测、到货周期等信息，完成所有需要生产产品的原料采购。

在采购产品原料时，要注意的是，这里所有的单价都是指不含税的价格，实际支付的金额是最右边的价税合计金额。此外，不同原料的订货周期是不同的，要根据公司整个生产计划的安排前提做好所有原料的采购计划。

原料采购									
决策内容									
原料采购									
规则说明									
原料大类	原料子类	到货周期	付款周期	单价	采购数量	可用数量	合计金额	合计税额	价税合计
基本件	普及型套件①	0	0	680.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	经济型套件①	0	0	1,020.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	高性能套件①	0	0	1,103.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	服务器套件①	1	1	1,405.00	0	0	0.00	0.00	0.00
显示器	17"LCD①	0	0	880.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	19"LCD①	0	0	1,250.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	21"LCD①	0	0	1,520.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	22"LCD①	1	1	1,810.00	0	0	0.00	0.00	0.00
显卡	32M独立显卡①	0	0	52.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	64M独立显卡①	0	0	110.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	128M独立显卡①	0	0	210.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	256M独立显卡①	0	1	400.00	0	0	0.00	0.00	0.00
硬盘	80G硬盘①	0	0	125.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	120G硬盘①	0	0	186.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	160G硬盘①	0	0	241.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	250G硬盘①	1	1	380.00	0	0	0.00	0.00	0.00
光驱	DVD光驱①	0	0	140.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	DVD-RW光驱①	0	0	235.00	0	0	0.00	0.00	0.00
	正断操作系统①	0	0	280.00	0	0	0.00	0.00	0.00

2. 厂房采购决策

进入公司内部场景，点击“制造部”，在弹出窗口中选择“决策内容—厂房购置”，根据公司生产规模的需要以及现金状况，通过购买或租用的方式获取相应的厂房。



3. 设备购置决策

进入公司内部场景，点击“制造部”，在弹出窗口出选择“决策内容—设备购置”。

生产设备只能购买不能租用，不同类型的生产设备其相关参数也有较大差异。如何选择适合的设备组合来满足公司当期或未来生产制造的需要，是生产部门的一项重要任务。



4. 资质认证决策

进入公司内部场景，点击“制造部”，在弹出窗口中选择“决策内容—资质认证”。
对公司确认要投资的认证体系投入认证费用。

认证是对整个公司的生产资质进行的认证。如果市场要求认证，公司应根据各类认证的投入时间周期提前做好认证资质的开发投入，以确保市场开始要求认证资格时公司已经拿到相关认证的资质证书。



5. 生产工人决策

进入公司内部场景，点击“制造部”，在弹出窗口中选择“决策内容—生产工人”，对制造部门现有的所有生产工人进行管理，对不需要的人员可以点击辞退申请，并递交到人力资源，由人力资源安排解除劳动合同，从下一季开始正式离职。



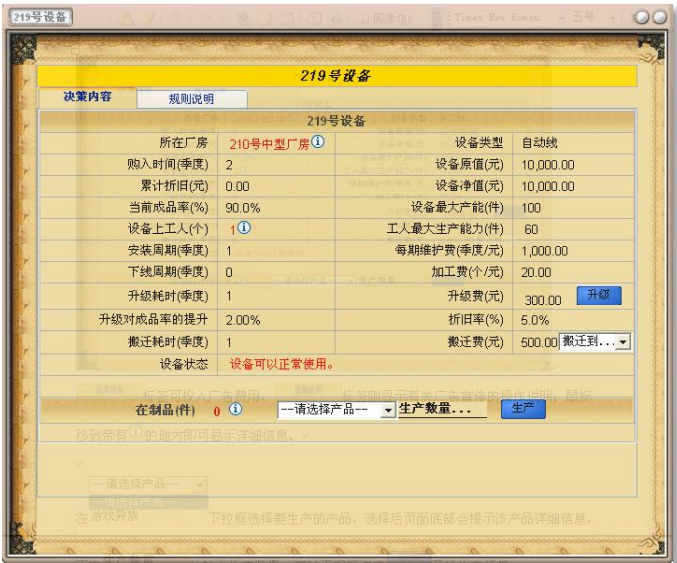
6. 生产计划决策

进入公司内部场景，点击“生产车间”，在弹出窗口出可以看到所有的厂房情况及生产设备情况。如果要对某一条生产进行计划编排，则点击这个生产线所在的厂房后面的“进入”标志，进入该厂房。



进入厂房后，可以看到厂房内的所有生产设备及设备上的工人数量。

要对某一条生产线进行操作，则点击相应的生产线，在弹出窗口中完成对该生产设备的生产计划编排。也可以在这里对该生产设备进行升级、搬迁等操作。



三、市场部门决策任务

市场经理（CMO）负责市场部的日常运营管理工作。

市场部负责公司的企业宣传与市场推广工作。市场部负责公司营销计划的制订与执行，并努力提升公司产品的销售业绩。如何设计营销组合，如何制订公司在发展不同阶段的营销推广计划，以更好的促进公司产品销售，提升品牌形象，提高市场占有率，需要市场部对市场环境与竞争形势进行深入调研分析。

公司可以进入的市场有多个选择，可以主攻某个市场，也可以多个市场全面开花。要在这些市场开展营销推广，首先需要公司投入时间和费用对市场进行前期调研与开发，开发完成后才可以派驻销售人员在这些区域进行产品销售工作。

在规划进入哪些市场及对市场进行前期投入时，需要考虑企业的资金情况及对营销团队人员的需求。这些工作都需要资金的投入，会影响短期现金流量及盈利情况。因此，虽然各个市场均有销售机会，市场部门需要进行全面分析判断，来决定在不同发展阶段的市场开发策略。

在进行市场投入开发时，企业应当明确以下问题：

✧ 企业的营销策略是什么？

企业可能会考虑哪个市场产品价格高就进入哪个市场，也可以哪个市场需求大就进入哪个市场，也可以两个因素综合进行考虑。最重要的是要根据资金情况来决定需要开拓哪些市场、开拓多少市场。

✧ 企业的目标市场是什么？

企业应当根据营销策略和各个市场产品的需求状况、价格水平、竞争对手的情况等明确企业的目标市场。

✧ 什么时候开拓目标市场？

在明确了目标市场后，还涉及到什么时候进入目标市场的问题。企业应当结合资金状况和产品生产情况明确企业目标市场的开拓时间。此外，由于拿到销售订单后需要及时交付产品，否则，可能会因为不能按时交付而导致缴纳违约金。因此，还要考虑到公司资金的状况及生产能力的配置情况。

市场部每季度需要完成的决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
市场开发	不同的市场区域潜在的消费者需求不同，市场的开发进度也有快有慢。根据公司制订的营销战略，在公司发展的不同阶段，结合公司整体规划及生产制造能力，选择需要开发的市场投入费用开发，市场开发成功后即可以派驻销售人员展开销售工作。
广告宣传	广告是影响产品销售量的一个重要因素，一般来说，较多的广告投放可以有效拉动产品销量，还可以不断提升公司的知识度与品牌知名度，对公司的长期发展有着潜在的帮助与影响。

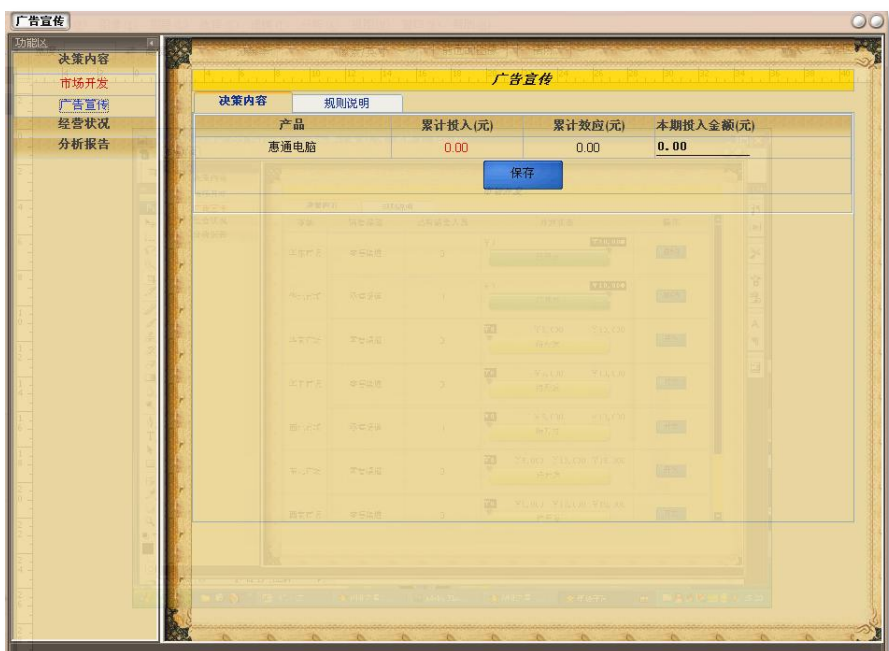
1. 市场开发决策

进入公司内部场景，点击“市场部”，在弹出窗口中选择“决策内容—市场开发”，选择需要开发的市场投入市场开发费用。如果某个市场开发需要多个周期才能完成，在后面的经营中，还需要继续持续完成市场开发投入，直到完成该市场的开发工作。



2. 广告宣传决策

进入公司内部场景，点击“市场部”，在弹出窗口中选择“决策内容—广告宣传”，确定当季度公司计划投入的广告费用。



四、销售部门决策任务

市场经理（CS0）负责市场部和销售部的日常运营管理工作。

销售部负责将公司生产的产品销售给最终消费者，完成销售业绩，回笼资金。公司最终的经营业绩要通过销售部门的销售工作来完成，销售工作做的是否有效，是否能完成公司制订的销售计划，将直接对整个公司的运营产生重要的影响。

销售部每季度需要完成的决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
销售人员	销售部的所有销售工作需要销售人员去完成，人力资源部负责销售人员的招聘工作，销售部门负责对销售人员的区域安排、培训计划进行统筹安排，并可以对不需要的销售人员进行辞退。
产品报价	在公司完成了相关市场调研开发以及资质认证，获得进入该市场的资格后，

同时已经派驻了销售人员在当地开展销售工作，则公司可以参与该区域的产品销售订单报价。为了控制订单总量，还可以设定针对某一品牌产品在某一市场上的最多获取订单量，以确保生产交付能得到保障。

1. 销售人员决策

进入公司内部场景，点击“销售部”，在弹出窗口中选择“决策内容—销售人员”，对销售部门的所有销售人员进行工作安排。

对销售人员的安排主要包括管辖区域调整、培训计划、以及辞退计划。其中，管辖区域调整直接由销售部在这里就可以完成，对相关销售人员的培训计划和辞退计划，需要由销售部门负责提出，再由人力资源审核，同意后人力资源部解除与该员工的劳动合同关系，则该员工从下一季度开始将正式辞退，本季度仍将继续工作。



2. 产品报价决策

进入公司内部场景，点击“销售部”，在弹出窗口中选择“决策内容—产品报价”，填写各产品的市场报价以及期望的最大订货数量。

产品报价

功能区域

决策内容

销售人员

产品报价

经营状况

分析报告

产品报价											
决策内容				规则说明							
市场	渠道	销售能力	订单	群体	资质要求	购买量	回款周期	限价	产品	报价	上限数
华东市场	零售渠道	60	50号	家庭用户①	无要求	388	0	6,000.00	惠通电脑①	0.0	0
			51号	商务办公①	无要求	253	0	7,000.00			
			52号	娱乐媒体①	无要求	125	0	15,000.00			
华北市场	零售渠道	60	56号	家庭用户①	无要求	305	0	6,000.00	惠通电脑①	0.0	0
			57号	商务办公①	无要求	205	0	7,000.00			
			58号	娱乐媒体①	无要求	135	0	15,000.00			
华南市场	零售渠道	0	59号	家庭用户①	无要求	445	0	6,000.00	惠通电脑①		
			60号	商务办公①	无要求	332	0	7,000.00			
			61号	娱乐媒体①	无要求	209	0	15,000.00			
华中市场	零售渠道	0	62号	家庭用户①	无要求	216	0	6,000.00	惠通电脑①		
			63号	商务办公①	无要求	205	0	7,000.00			

五、人力资源部门决策任务

人力资源经理（CH0）负责人力资源部的日常运营管理工作。

人力资源部门最重要的工作就是根据企业战略规划与经营发展的需要制订相应的人力资源发展战略，对企业人力资源进行开发，招聘合适的人才，提高员工的整体素质。

人力资源部每季度需要完成的决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
人员招聘	在模拟公司中，管理团队由参加训练的学生组成，也是公司的创始人与股东。在公司中有两个部门需要招聘人员工作：销售部和生产部。所有的销售任务由销售人员来完成，所有的生产制造工作由生产工人来完成。人力资源部应根据公司业务发展的不同阶段招聘适合的人员数量，并针对员工

	开展技能培训，以提升员工的综合能力。
签订合同	所有人员招聘进来以后，包括管理人员、销售人员、生产工人，均需要签订正式劳动合同，并为员工办理各类保险。对于没有签订合同、办理保险的员工，将会受到相关处罚
解除合同	如果公司因为经营规划的调整，或在具体用人需求上的变化，可以向不需要的员工发出解聘通知，解除劳动合同。初解聘的员工从下一季度开始将从现岗位离职。

1. 人员招聘决策

需要招聘的公司员工包括销售人员和生产工人两类，两类人员均可以在人才市场上招聘到。

进入主场景，点击“交易市场”，进入后，点击“人才市场—招聘销售人员”，在弹出窗口中完成销售人员的招聘决策。



进入主场景，点击“交易市场”，进入后，点击“人才市场—招聘销售人员”，在弹出窗口中完成销售人员的招聘决策。



2. 签订合同

公司所有员工在正式入职后都要签订劳动合同，办理养老保险。包括管理团队成
员、招聘的销售人员、生产人员。

进入公司内部场景，点击“人力资源部”，在弹出窗口中选择“决策内容—签订
合同”，与公司管理层人员和招聘的人员签订劳动合同。



3. 解除合同

如果需要对不适用的员工解除劳动合同，首先需要由相关部门提供解聘申请，再在人力资源完成劳动合同解聘事项。

进入公司内部场景，点击“人力资源部”，在弹出窗口中选择“决策内容一解除合同”，列表显示相关部门已提交辞退的人员清单，人力资源予以确认是否正式解除劳动合同并辞退。



六、财务部门决策任务

财务经理（CFO）负责财务部的日常运作管理工作。

企业在经营过程中的各项工作，如人员招聘、产品研发、市场开发、广告宣传等都离不开资金支持。资金是企业生存发展的命脉及开展各项工作的基础，没有资金就无法开展任何工作。因此，财务部门的首要工作是做好现金预算，根据企业不同发展阶段的工作需要，合理安排并使用资金，保障企业正常运转的各项支出，提升资金运作的效率。

要有效控制资金的使用，首先要编制好现金预算表。要编制好现金预算表，就要详细做好各阶段的每一笔现金收入与支出的情况。企业的现金收入主要有二种情况，正常经营过程中通过销售企业研发生产的产品来带来收入；在资金紧张情况下，也可以通过向银行借款来补充现金的不足，满足企业生产经营的需要。

企业经营的最终目标之一是追求利润的最大化。但在追求最大利润的同时，应当

充分考虑到资金的情况，要谨防一味扩张冒进而可能导致企业现金断裂的情况。如果企业未能及时筹资而又由于需要大量现金支出，则意味着企业破产。在系统运营中，会通过高利贷的方式为企业额外借款，目的是使企业能继续运营下去，但是企业将为此支付高额借款利息，同时最终经营成绩将被扣分。因此，财务部门要充分做好资金的运作管理，在追求利润最大化的同时，充分考虑到资金的安全情况，既要最大限度的提高资金利用效率，发挥资金的作用，达到资产保值增值的目的；同时，还要考虑到资金使用不当可能给企业带来的风险。

在充分利用自有资金及借款资金保障企业运营的前提下，财务部门还要做好财务数据的分析工作。人力资源管理的最终目标是提升企业经营绩效，而财务指标是经营绩效最直接的反映。在对企业每一阶段的财务报表的分析基础上，还可以进一步的从企业的盈利能力、营运能力、偿债能力、发展能力等方面对企业进行综合分析评价，以全面分析企业经营得失，发展企业经营管理中存在的问题，并在后续经营中加以改进与完善。

公司内部各部门的工作开展都需要得到财务部的支持。因此，要做好财务部门的各项决策任务，要与各部门保持密切的联系与沟通，在公司整体战略发展规划的指引下，通过合理资金调度安排，充分保障各部门战略的有效实施，在充分保证资金安全的情况下，完成公司阶段经营目标。

财务部每季度需要负责完成的各项决策任务详见下表。

决策任务	任务说明
现金预算	在每季初根据公司的整体规划与季度经营目标，编制现金预算表。在现金预算的编制过程中应与其他各部门充分沟通，在各部门工作方案制订的基础上再汇总到财务部完成现金预算，以满足各个部门开展工作的需要
银行借款	根据公司经营计划确定的资金使用计划，合理制订资金筹措计划，并根据

需要到银行办理所需的借款。所有借款都要求到期时必须按时归还，因此在借款时要提前做好资金预算，在借款到期时能准备好充足的现金。

1. 现金预算

进入公司内部场景，点击“财务部”，在弹出窗口中选择“决策内容一财务预算”，根据公司本季度的整体规划及各部门的经营计划，制订公司本季度的财务现金预算表。

2. 银行借款

进入主场景，点击“创业银行”，进入创业银行后，点击“信贷业务”窗口，在弹出窗口中完成借款决策任务。



申请贷款

申请新贷款

贷款利率 5.00% 利息为申请时一次性支付，实际到账金额=申请金额-申请金额×贷款利率。

还款周期 3 到还贷时间的贷款，将于到期月份期末由系统作自动还款处理。

总授信额度 270,290.00 总授信额度=当期净资产-累计已贷款金额。

本期授信额度 100,000.00 同期内累计最大贷款额度，由讲师设置决定。

贷款金额 0 如申请新贷款，在这里输入贷款金额。

申请贷款

现存贷款情况

贷款类型	贷款时间	到期时间	金额	利率	利息
短期贷款	1	4	100,000.00	5.00%	5,000.00
合计			100,000.00		5,000.00

共有贷款：1

七、实训报告

完成创业管理模拟实训后，参训学生应提交一份实训报告，也可以与前面模拟实

训环节一起提交一份完整的报告。实训报告的主要内容应包括：

1. 实训目的

本次创业企业管理模拟实训的主要目的。

2. 实训时间

本次创业企业管理模拟实训的具体时间安排。

3. 实训方式

本次创业企业管理模拟实训的具体方法与形式。

4. 实训内容

本次创业企业管理模拟实训的内容，应结合授课讲解的知识内容与实训的具体要求。

5. 实训总结

描述整个实训过程的具体操作与心得总结。包括：一，背景分析，对创办企业所在的行业背景与竞争形势的整体分析；二，经营策略，介绍本企业的战略规划、营销策略、生产管理、财务管理等各方面的经营策略与整体规划；三，绩效分析，对企业的绩效进行总结分析；四，企业经营成败原因总结分析。

6. 心得体会

通过本次模拟创业实训所带来的感受与体会，包括：一，对真实企业运营管理的理解与体会；二，对日后如何开展创业的启发；三，对如何提高企业的创业成功率的认识。

第五章 《创业之星》创业管理模拟实训授课指导

第一节 模拟运营实战决策流程

企业创立后，经营团队要完成二年共八个季度的运营管理。

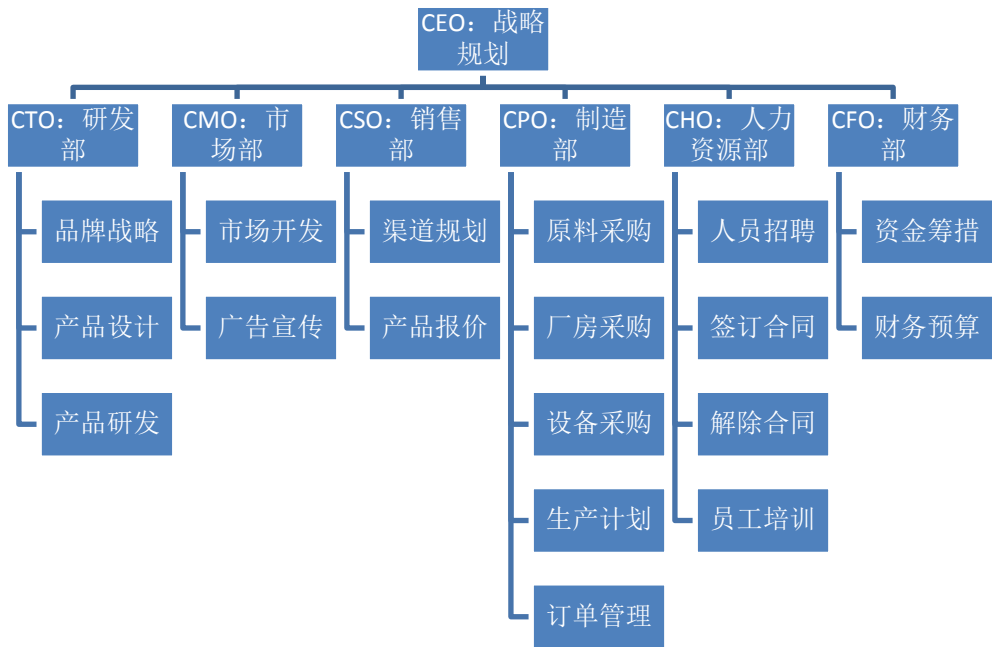
所有企业在开始阶段都只拥有一笔创业资金，创业者需要根据市场环境的变化及运营规则的设定情况，制订企业的发展战略规划，并努力实现企业的经营目标。在运营管理中，管理者将与其他企业展开激烈的市场竞争。为了取得良好的绩效并实现企业经营目标，需要团队的每位成员通力配合，精诚合作，共同制订有效的经营决策。包括企业战略、品牌规划、产品设计、市场营销、人力资源、生产制造、财务管理等各个方面的内容。

为了方便思考与决策，模拟企业运营中的所有经营决策将以任务方式发布。教师每发布一个任务，各团队的创业者将要完成企业在本季度的所有经营管理工作，并制订出本季度企业的各项经营决策。

要注意的是，在《创业之星》的创业管理环节，在教师发布任务后，学生将在规定的时间内完成所有的企业运营管理工作，并制订各项决策。在这里将不会明确告诉学生要完成的具体决策内容，完全要由学生自己分析决定。因此，每家企业的管理团队应该遵循整体规划、分步实施的方法，在每个运营期开始前，首先要仔细理解规则并熟悉各项操作，首先应该对企业前一阶段运营情况进行总结分析，结合市场形势的变化，做好下一阶段企业运营管理的基本思路与目标。围绕整体目标再逐步分解到各个部门的经营目标，最后初步确定研发部、制造部、市场部、销售部、人力资源部、

财务部等部门的具体工作内容与决策思路。

下图列出了整个系统运营管理环节需要完成的各项决策任务，供决策时参考。



在每阶段经营结束后，系统中会生成相关的各类分析报告。这些资料是所有企业了解自己的经营成果、分析企业的优劣势、了解行业与竞争情况的基本资料，需要企业的管理者在经营结束后仔细阅读与分析。根据企业事先的规划与预算以及经营目标，与实际结果进行比较，帮助企业的管理者分析企业经营得失，总结经验，发现问题，并在下一阶段的模拟经营中改进管理，更好的提升企业的经营绩效。

第二节 召开公司成立经营会议

企业正式组建成立后，首先应该召开企业的经营会议，讨论发展战略，并根据企

业初始资金的情况做好现金预算管理与各阶段盈利预测。

企业经营规划会议由各企业的总经理组织召开。会议主要包括：

- ✧ 企业整体竞争策略及经营计划
- ✧ 研发部业务特点及其发展计划
- ✧ 市场部业务特点及其发展计划
- ✧ 销售部业务特点及其发展计划
- ✧ 制造部业务特点及其发展规划
- ✧ 财务部业务特点及其发展规划
- ✧ 人力资源部业务特点及其发展规划

一、企业整体竞争策略及经营计划

成立初的第一次经营会议至关重要，将决定企业的整体运营思路与经营战略，关系到后面运营的所有任务如何有效开展的问题。通过制定整体经营规划，可以让管理团队做到经营过程中胸有成竹，知道自己什么时候应该做什么，为什么要做，可以有效预防经营过程中决策的随意性和盲目性，减少错误决策与经营失误；同时，在制定整体规划时，各部门经理已经就各项决策达成了共识，可以使企业的各项经营活动有条不紊地进行，可以有效提高团队的合作精神，鼓舞士气，提高团队的战斗力和向心力，使团队成员之间更加团队、协调。

经营会议涉及企业的发展战略规划、人力资源规划、产品规划、营销规划、生产规划、财务规划等等。要做出科学合理的规划，企业应当结合目前和未来的市场需求、竞争对手可能采取的策略以及本企业的实际情况进行。在进行规划时，企业首先应当对市场研究报告进行深入分析，包括用户需求状况、市场竞争形势等，对市场进行较

为准确的预测，包括预测各个市场产品的需求情况和价格水平，预测竞争对手可能的市场策略与产品策略。在此基础上，各部门经理针对本部门的情况提出具体的工作规划。管理团队针对各部门提供的计划进行综合讨论，在充分考虑各方面因素和权衡利弊后，做好企业整体经营规划，制定企业的战略发展目标。

二、公司经营目标规划

企业强大的竞争力不仅来自于产品的高质量、低成本及优质的售后服务，而且还在于其市场竞争战略、新产品开发战略和企业经营战略的正确实施。不谋全局者不足谋一隅，全局的成功在于各个方面的谋划。

（一）企业战略

企业成立后召开的经营会议的一个重要内容是制订企业的战略及发展目标。战略不明，企业将推动前进的方向。企业战略决定和提示企业的目的与目标，提出实现目的的重大方针与计划，确定企业应该从事的经营业务，明确企业的经营类型与组织结构，以及企业内部的资源配置。

在本系统中，制订模拟企业的战略主要包括二个层次：企业级经营战略、职能级战略。在首先制订好企业整体经营战略后，再根据企业的阶段目标与发展规划，制订各个职能部门的经营战略，包括人力资源部、研发部、营销部、客服部、财务部等。根据企业各方面的资源情况，包括人、财、物，合理分配资源。各职能部门的资源配置与战略规划是为整个企业的战略目标的实现服务。各职能部门在制订战略时应首先解决如下问题：我们职能部门如何为企业战略选择与实施做出相应的贡献？如何实现这些贡献？

（二）市场战略

市场营销是企业最重要的职能战略，有效的市场营销战略是企业成功的基础。市

场营销活动涉及市场调研和预测、分析市场需求、确定目标市场、制定营销战略、实施与控制具体营销战略的全过程。市场营销战略决策市场营销的主要活动和主要方向，其基本内容包括：市场细分战略、市场选择战略、市场进入战略、市场营销竞争战略和市场营销组合战略。

1. 市场细分战略

市场细分是根据购买者对产品或营销组合的不同需要，将市场划分为不同的小的子目标市场，并且针对子目标市场的共性，调整和配合适当的营销战略，以更有效的满足消费者需求，实现企业使命、目标和战略的过程。在模拟系统中共有七个大的区域市场可供开发，不同的区域市场客户的需求会有所差异，同时对产品的价格承受能力也不同。选择哪些细分市场进入并发展，是市场战略首先要解决的问题。

2. 市场选择战略

所有企业都可以研发生产三类产品，分别针对不同的消费群体。企业在市场、产品上可以有多种选择方案。是选择某些市场和某些产品进入，走市场集中化或产品专业化的道路？还是全面进入大部分细分市场，为所有客户提供他们需要的产品？不同的策略会导致企业在资源配置有很大的不同。

3. 市场进入战略

一般来说，企业进入某个市场，最好一次只进入一个细分市场，使竞争对手无法知道企业要进入的下一个细分市场，从而有利于企业整个进入战略的实现。当然，如果企业具备充足的资源，能够支撑企业在市场上全面开展，也可以选择多个细分市场同时进入，以快速占领市场，抢占先机。

（三）产品战略

不同区域市场都有从低到高的不同产品可供研发生产。研发设计领先竞争对手的产品，可以更好的满足用户的需要，提升产品的性价比，在市场竞争中获取更多的优

势。如果企业研发设计的产品并不能很好的满足用户的需要，会直接导致用户采购订单的减少。应根据发展战略，合理制订企业的品牌战略，提升产品的竞争力与性价比，并在市场竞争中保持领先地位。

（四）人力资源战略

企业战略的实施也要人力资源的支持与保证。在人力资源开发与管理活动中，应从企业战略目标出发，以战略为指导，确保人力资源政策的正确性和有效性。

为确保企业在需要的时候及时得到各种需要的人才，同时更好地培养、使用现有人员，企业必须对当前和未来人力资源的供求进行科学的预测和计划。在企业创立后，首先面临的是解决各部门需要的人员问题。根据企业战略规划及经营目标，确定各部门各阶段所需人员的数量与质量要求，人力资源的一个基本工作是如何通过人才市场获取相应的人员，以满足各部门运转需要。

（五）财务战略

企业财务管理是对企业资金运作的管理，是企业业务活动的价值管理过程。通过企业的财务管理过程可以保证企业的业务活动最终能够达到企业的基本目的——实现企业和利润。

财务部门的工作同样要在企业总体战略与经营目标的引导下展开。企业运营过程中的各项活动都离不开财务部门的资金支持，合理规划并使用资金，提升资金效率，为企业创造更大的价值，这是财务战略的基本目标。

财务部门重点要做好三方面工作：

一是资金筹措。资金是企业生命的血液，是企业开展生产经营活动的基本条件。由于企业资金运动过程中的收支不平衡性，资金临时不足的企业为保证企业生产经营不致停止，往往愿意以一定代价获取在一定期间内运用他人资金的权利，即通过银行筹集资金。企业筹资的动机主要是由于扩张的需要。特别是在发展前期，由于收入不

足而投入不断增加，企业往往需要筹集更多的资金以满足企业正常运转的需要。

在模拟系统中，每家企业在成立后都有一定的初始资金可供使用，如需要更多的资金，企业可以通过正常银行借款来筹集资金。如果出现资金链断裂，为了使企业能继续运营下去，系统会自动为企业提供紧急借款，当然利率要比正常的银行借款利率高出数倍，同时，最终成绩也将要扣分。

二是成本核算。在模拟运营中，人力资源成本将是企业运营的主要成本之一，当然还包括其他各项费用支出。企业运营的最终目标之一是要盈利。要获取利润，一方面是努力提升企业的销售收入，扩大规模，开拓市场，提升销量；另一方面是有效控制成本，尽量减少一些不必要的支出，比如合理安排人员结构，支付合适的薪资福利，在努力完成既定目标的前提下，尽量控制各项成本。

三是现金预算。企业筹措资金后，要合理使用资金，为提升企业绩效服务，编制财务现金预算是必不可少的。作为企业全面预算的一个重要部分，编制现金预算的目的是将决策提供的目标和选定的方案形成与资金有关的各种计划指标，为保证计划指标的具体措施，协调各项计划指标之间的相互关系，编制各项资金使用计划的过程。现金预算是落实企业经营目标和保证措施的重要工具。

第三节 实战运营指导与点评分析

创办一家企业并不难，而创业成功一家企业却不容易。企业创办后如何精心打理，实现企业的创业理想，这不仅需要创业者付出心血努力，同时需要创业者掌握基本的企业经营管理知识与技能，并结合实际情况灵活应用，从而提高企业创业的成功率。

中华全国工商联会在 2005 年发布了首部《中国民营企业发展报告》蓝皮书。

蓝皮书系统回顾了我国民营企业 20 多年的发展史，也对当前民营企业发展的现状作了详尽描述。蓝皮书中指出，全国每年新生 15 万家民营企业，同时倒闭 10 万多家，有 60% 的民企在 5 年内破产，有 85% 的在 10 年内倒闭，其平均寿命只有 2.9 年。

成功的创业都是相似的，失败的创业各有各的不同。创业者需要通过对所在行业背景的深入分析，根据自身的实际情况，综合考虑行业背景、资金实力、团队情况、核心优势等选择最适合的创业模式，坚定信心，整合资源，使企业在竞争激烈的市场环境中取得稳步成长。从初始阶段的创业生存到发展阶段的快速扩张，需要创业者凭借自己的努力与智慧，不断寻找出企业发展每个阶段的关键点，把握住每一次商机，并不断突破成长。

在创业之星模拟创业训练中，创业团队的首要工作是如何打造企业的核心竞争力。虽然企业是模拟创办的，但创业团队是真实的，所以核心竞争力首先应体现在创业管理团队身上。应根据每人的专业特点、爱好和经验来创建核心竞争力，并把它附加到虚拟的企业身上，并在运营过程中不断地修炼提升本企业的核心竞争力，使之强于对手。

商场中成功经营的法则十分简单，就是要让顾客满意。在《创业之星》模拟创业中，要做好企业的经营并不困难，但也不容易。需要您和您的团队成员通力配合，谨记以下八条基本原则，它们将帮助您掌握经营之道，快速通往成功之道。成功经营的法则包括：

1. 发现目标顾客的需求（需求分析）
2. 明确企业的发展方向（企业战略）
3. 提供满足需求的产品（品牌设计）
4. 生产符合要求的产品（生产制造）
5. 让顾客知道您的产品（市场营销）
6. 销售产品给你的顾客（销售管理）

7. 回笼销售产品的货款（财务管理）

8. 配合默契的管理团队（沟通协作）

听起来十分简单，是吗？当然，除此之外，还有一些事情您必须记住：

第一：顾客是不一样的，他们有不同的偏好与需求，一种产品并不能满足所有人的需求，众多潜在的顾客会等待直至正好满足其需求的产品才购买。因此，你必须通过市场研究分析不同顾客之间需求的差异，并将之分成不同的类别，然后针对各个类别制定相应的策略。

第二：顾客总希望以更少的钱购买更多的产品，因此价格是非常有用的一个竞争工具。当然，你可以将产品价格定的很低，但必须要能以收抵支及赚取利润。这个问题的解决办法之一就是大量生产并销售，如果你大量生产，产品的单位成本将急速下降，这使你可以将产品以较低的价格出售，并通过营销策略使顾客产生购买需求。

第三：市场中总会有竞争者存在，他们与你争夺顾客进而使你的利润下降，聪明的竞争者会仔细研究顾客的需求，及你的产品与营销行动，然后采取针对性的策略与行动，生产出更好的产品来与你竞争。通常，他们是找出那些需求不能很好被您的产品满足的那部分顾客，然后针对其需求生产出更优的产品。

第四：顾客总是购买最能满足其需求的产品，因此，你必须不断分析顾客不同变化的需求，及竞争对手的行动，然后将之比较于自己的产品与策略，不断调整自己的行动以最好的满足顾客的需求。

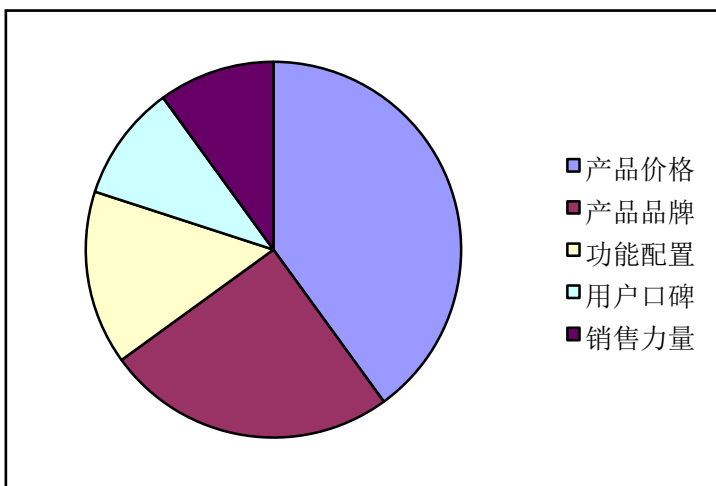
总之，提供最能满足顾客需求的产品，找出目标顾客群并针对其展开营销，这将为企业带来大量的销售额，从而不断降低产品的单位成本，企业可以为顾客提供更具竞争力的价格，进而赚取丰厚利润。

一、发现目标顾客的需求（需求分析）

企业创办后，首先要解决的问题就是企业要做什么，怎么去做。针对企业所面临的市场环境，分析消费者的需求，了解整个市场的竞争态势与发展潜力，是企业制订

发展战略与经营规划的基本任务。

在创业之星模拟创业平台中，有多种消费群体。每类消费群体有着不同的需求偏好，在采购产品时的关注要素也不相同。一般来说，消费者主要从以下五方面来评价和选购产品：产品价格、功能配置、产品品牌、用户口碑和销售力量，不同的消费群体所关注的各项因素的权重不同。如某类消费群体对各方面的关注度如下图所示。



1. 产品价格

指的是针对该类消费群体销售的产品的售价。在所有同类的产品中间，价格越低越能获得消费者的认可，购买的人也会越多。但价格也不是越低越好。在这里主要有二个因素需要考虑：一是销售利润率。过低的价格将可能导致企业无利可图，做的越多会亏的越多，这不是企业所追求的目标，因此，在制订价格时应先分析产品的生产成本；二是过低的价格虽然能提升产品销量，但产品的毛利率会下降，企业总体的盈利能力取决于降价增加销量带来的收益能否弥补利润率下降带来的损失。

2. 功能配置

有的消费者会比较看重产品的功能配置，对价格因素的敏感度反而较低。这类追求产品品质的客户在选择产品时会更多的受到配置符合自己的需要或配置功能更齐全的产品吸引。每个产品都由多种物料构成，企业在设计产品时，可以从成本角度考

虑，也可以从吸引用户青睐的角度来考虑。设计越符合消费者需要的产品，越能获得消费者的认可。

3. 产品品牌

产品的市场知名度对提升销售也有着重要的影响。产品品牌的知名度由累计在该品牌上投放的广告金额决定。企业在该品牌产品上的累计广告投放越多，产品品牌的知名度就越高，越能获得消费者的认可，对销售的促进作用越明显。要注意的是，广告并不是投放越多越好，广告效应是边际递减的。另外，随着时间推移，以往投放的广告效应也在不断减弱。为了巩固该品牌的知名度，企业需要持续进行广告宣传投入。

4. 用户口碑

用户口碑指的是产品的历史销售情况。与竞争对手相比，产品累计销售的数量越多、产品交货率越高，在消费者中的口碑就越好，越能获得消费者认可，消费者相信该品牌，购买的人自然就更多。

5. 销售力量

在营销组合策略中，人员是一项重要的销售要素。企业所生产的产品都需要派驻在各个市场上的销售人员去销售给客户。与其他竞争对手相比，同一市场上的销售人员配备越多，销售能力就越强，能带来的销售业绩就会越高。

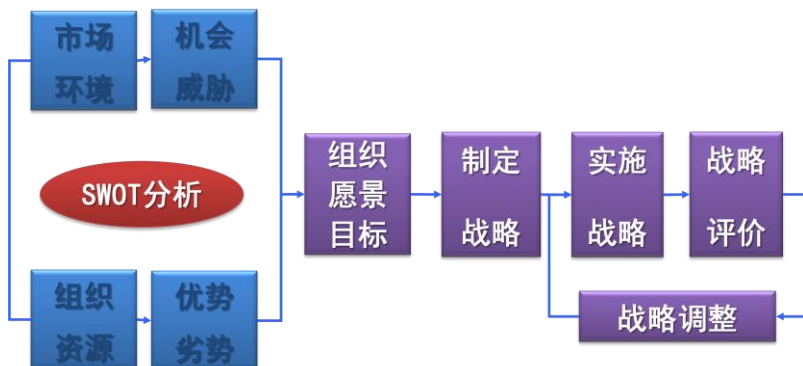
当然，这些因素总体而言对消费者都有影响，企业的资源有限，如何平衡各方面的投入，使企业以合理的投入来实现既定的销售目标是各个企业需要关注的。特别是对不同的消费群体，由于关注的各项因素不同，因此，在制订营销策略时也应有所不同。比如，针对高端消费者应更注意产品功能的改进和完善，而针对低端消费者应考虑如何控制生产成本并能以较低的价格进行销售。只要针对消费者的关注重点展开营销工作，才能更好的促进产品的销售，提升企业的绩效。

二、明确企业的发展方向（企业战略）

在创业之星模拟创业平台中，创业团队应在仔细分析商业背景和规则的基础上为自己的企业制定一个经营战略。所有参加对抗训练的企业都是从零开始，拥有的资源相同，所处的背景也相同。每个企业在创业之初就应该根据自己的长期目标和短期目标制定相应的经营战略，以便合理配置有限的资源，构建企业核心竞争力，创造竞争优势。

在开展创业经营时，我们需要为其制定发展与竞争战略。竞争战略的意识会影响到决策的思路，具体来说，如果采用低成本战略的话，其投入将主要集中在企业规模的扩大与市场竞争方面，企业的大规模化生产将使平均生产成本降低，利用低成本的优势通过偏低价转化为市场份额与销售收入的优势，从而使企业呈现良好的发展前景；而差异化策略的投入主要在于产品的设计和发展，适度的发展规模，通过高质高价的方式进市场，这种竞争战略与低成本战略相比投入较少，因而可以使公司获得较多的利润。

在制定企业战略时，首先要分析企业的内外部环境，外部环境主要是指市场容量与市场发展趋势，内部环境主要分析公司资金状况，不同的内外部环境会对公司发展与竞争战略的选择构成一定的影响。经营环境的不同对市场竞争的激烈程度有很大影响，这是在战略选择时需要考虑的，具体环境下采用哪种发展与竞争战略，与管理团队的风格有很大相关性。



1. 如何进行 SWOT 分析

要制订企业发展战略，首先要对市场环境和企业自身有一个全面清晰的认识，即进行 SWOT 分析。SWOT 分析是制订企业战略规划的一个基础工具。来自于麦肯锡咨询公司的 SWOT 分析，包括分析企业的优势（Strength）、劣势（Weakness）、机会（Opportunity）和威胁（Threats）四个方面。因此，SWOT 分析实际上是将对企业内外部条件各方面内容进行综合和概括，进而分析组织的优劣势、面临的机会和威胁的一种方法。通过 SWOT 分析，可以帮助企业把资源和行动聚集在自己的强项和有最多机会的地方。

优劣势分析主要是着眼于企业自身的实力及其与竞争对手的比较，而机会和威胁分析将注意力放在外部环境的变化及对企业的可能影响上。在分析时，应把所有的内部因素（即优劣势）集中在一起，然后用外部的力量来对这些因素进行评估。

1) 机会与威胁分析

随着经济、社会、科技等诸多方面的快速发展，特别是世界经济全球化、一体化过程的加快，以及全球信息网络的建立和消费需求的多样化，使企业所处的环境更为开放和动荡。这种变化几乎对所有企业都产生了深刻的影响。正因为如此，环境分析成为一种日益重要的企业职能。环境发展趋势分为两大类：一类表示环境威胁，另一类表示环境机会。环境威胁指的是环境中一种不利的发展趋势所形成的挑战，如果不采取果断的战略行为，这种不利趋势将导致企业的竞争地位受到削弱。环境机会就是对企业行为富有吸引力的领域，在这一领域中，企业将拥有竞争优势。

在创业模拟实践平台中，企业将会面临多个不同市场的需求与发展机会。这些不同的市场环境中，各类消费者有着不同的消费需求，对产品的价格与质量要求也会体现差异性。这些变数对各个经营团队既是机遇，也是挑战，这就需要团队成员在充分考虑竞争对手的竞争策略的基础上，对市场做出实时快速的反应。确定企业要进入的市场、需要研发的产品，有所为有所不为。市场是充满变数的，各个经营团队只有充分分析市场状况，采用灵活机动的战术，才有可能赢得先发优势。

2) 优势与劣势分析

识别环境中具有吸引力的机会是一回事，拥有在机会中成功所必需的竞争能力是另一回事。每个企业都要定期检查自己的优势与劣势，包括营销、财务、制造、研发等方面，这可通过相关的报表数据进行深入分析。

当两个企业处在同一市场或他们都有能力向同一顾客群体提供产品和服务时，如果其中一个企业有更高的盈利率或盈利潜力，那么，我们就认为这个企业比另外一个企业更具有竞争优势。换句话说，所谓竞争优势是指一个企业超越其竞争对手的能力，这种能力有助于实现企业的主要目的——盈利。但值得注意的是，竞争优势并不完全体现在较高的盈利率上，因为有时企业更希望增加市场份额。

由于企业是一个整体，并且由于竞争优势来源的广泛性，所以，在做优劣势分析时必须从整个价值链的每个环节上将企业与竞争对手做详细的对比，如产品特性是否有吸引力、生产成本是否低、销售网络是否健全以及价格是否具有竞争力等。如果一个企业在某一方面或几个方面的优势正是该行业企业应具备的关键成功要素，那么，该企业的综合竞争优势也许就强一些。需要指出的是，衡量一个企业及其产品是否具有竞争优势，只能站在现有潜在用户的角度上，而不是站在企业的角度上。

企业在维持竞争优势过程中，必须深刻认识自身的资源和能力，采取适当的措施。因为一个企业一旦在某一方面具有了竞争优势，势必会吸引竞争对手的注意。一般来说，企业经过一段时期的努力，建立起某种竞争优势。然后就处于维持这种竞争优势的态势，竞争对手开始逐渐做出反应；而后，如果竞争对手直接进攻企业的优势所在，或采取其他更为有力的策略，就会使这种优势受到削弱。

而影响企业竞争优势的持续时间，主要的是三个关键因素：

- (1) 建立这种优势需要多长时间？
- (2) 能够获得的竞争优势有多大？
- (3) 竞争对手做出有力反应需要多长时间？

如果企业分析清楚了这三个因素，就会明确自己在建立和维持竞争优势中的地位了。在《创业之星》模拟创业实践平台中，各个经营团队如何来识别自己的竞争优势和劣势呢？从前面的分析我们可以看出，某个企业的优势和劣势其实是和竞争对手相

比较而存在的，离开了竞争对手来谈优势和劣势是没有任何现实意义的。参与模拟创业实践的各个经营团队之间相互竞争，有的企业已经开发出了许多区域市场，有的企业已经完成了所有产品的研发设计，有的企业在价格与广告投入控制较好等等，经营的各个企业在发展过程中体现出的优势将呈现出极大的广泛性，但终极的竞争优势的确立，则是依靠建立在一两个关键优势上面的总体优势（企业不可能也没有必要在所有方面都确立优势，关键优势所带来的强势地位可以推动和其他经营企业的合作，来有效弥补自己的经营劣势），这一两个关键优势在时间上能够持久保持，并能够充分弥补其经营劣势上所带来的不良影响。

2. 如何制订企业战略

企业战略是对企业各种战略的统称，其中既包括竞争战略，也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略等等。企业战略虽然有多种，但基本属性是相同的，都是对企业的谋略，都是对企业整体性、长期性、基本性问题的计谋。

在《创业之星》模拟创业平台中，虽然其是以真实的经营环境为基础，但为了便于学习与训练，对模拟的商业环境进行适当的简化处理，以控制整个训练系统的难度与复杂度，使参加训练的学生在有限的时间内，可以快速掌握创业的全过程，领域创业成功的真谛。因此，在本训练模拟平台中，企业的竞争战略一般有两类可选择：一是成本领先战略；二是差异化战略。

在创业模拟实训中，所有创业团队首先要对背景资料与商业环境进行全面深入的分析，并在此基础上制订企业的经营规划。所有创业企业都是从相同的起点开始，拥有相同的资源，在同一个竞争环境下进行竞争发展，并最终努力提升企业的平衡计分卡分数。平衡计分卡是最终评价企业的成败标准，会涉及企业经营的各个主要方面。企业需要根据自己的长短期发展目标制订相应的经营战略，合理运用资源，把握市场商机，创造竞争优势，并追求平衡计分卡分数的最大化。

1) 成本领先战略

成本领先战略（Overall cost leadership，也称低成本战略）是迈克尔·波特三种通用战略中最清楚明了的。在这种战略的指导下企业决定成为所在产业中实行低成本生

产的厂家。如果一个企业能够取得并保持全面的成本领先地位，那么它只要能使价格相等或接近于该产业的平均价格水平就会成为所在产业中高于平均水平的超群之辈。当成本领先的企业价格相当于或低于其竞争厂商时，它的低成本地位就会转化为高收益。然而，一个在成本上占领先地位的企业不能忽视使产品别具一格的基础，一旦成本领先企业的产品在客户眼里不被看作是与其它竞争厂商的产品不相上下或可被接受时它就要被迫削减价格，使之大大低于竞争厂商的水平以增加销售额。这就可能抵消了它有利的成本地位所带来的好处。

尽管一个成本领先的企业是依赖其成本上的领先地位来取得竞争优势的，而它要成为经济效益高于平均水平的超群者，则必须与其竞争厂商相比，在产品别具一格的基础上取得的价值相等或价值近似的有利地位。产品别具一格基础上的价值相等使成本领先的企业得以将其成本优势直接转化为高于竞争厂商的利润；产品别具一格基础上的价值近似意味着为取得令人满意的市场占有率所必需的降低幅度还不至于冲销成本领先企业的成本优势，因此，成本领先企业能赚取高于平均水平的收益。

成本领先战略的成功取决于企业日复一日地实际实施该战略的技能。成本不会自动下降，也不会偶然下降。它是艰苦工作和持之以恒的重视成本工作的结果。企业降低成本的能力有所不同，甚至当它们具有相似的规模、相似的累计产量或由相似的政策指导时也是如此。要改善相对成本地位，与其说需要在战略上做出重大转变，还不如说需要管理人员更多的重视。

成本领先战略主要是通过取得规模经济效益和市场占有率，使企业全部成本低于竞争对手的总成本。在创业之星的模拟平台中，企业的成本主要包括了以下几部分：变动原料采购成本、分摊的制造成本、企业其他固定成本。在企业的房租、研发费用、行政管理费用等固定成本基本没有太大变化的情况下，通过批量采购原料和生产规模的扩大，可以有效的降低单位产品的成本（原料采购成本和分摊的制造成本）一般而言，越是高端的生产设备其性价比越高，单位产品的生产成本也越低，企业在扩张过程中应尽可能配置高端的生产设备，并通过设备升级和员工培训，不断提升设备产能与成品率，从而进一步降低生产成本。奖金的回笼又推动企业进一步扩大产能以继续深入贯彻实施低成本战略。在其他方面相同的情况下，较低的生产成本可以帮助企业以较低的价格参与竞争，获取价格优势，并迅速占领市场，获得较高的市场占有率。

在实施低成本战略时需要注意以下事项：

✧ 目标市场有足够的需求发展空间。

企业需要对目标市场有充分的了解和深入的分析，在目标市场足够大的情况下，企业不断扩张的产能所生产出来的产品能够销售出去。在这种情况下企业通过扩张产能来降低成本的目标才可能实现。如果目标市场并不大，或者有过多的竞争对手，企业扩张产能可能会导致大量的库存产品积压，从而导致大量占用企业的现金流，影响企业正常运营。长此以往，企业为了扭转困境，只能调整战略，并大幅降价清理库存，回笼资金，如处理不好，将严重影响企业的运营发展。

✧ 防止降价过度导致利润率下降。

成本领先战略并不一定就是价格领先，虽然企业通过规模生产而使产品的单位成本较低，但如果一味地通过低价格策略抢占市场，而没有充分考虑到企业产品的生产成本，则可能会因为价格过低而导致利润率下降。

在创业之星模拟创业平台中，还要注意不同消费群体对产品销售价格的敏感度。在模拟市场中，存在着多种消费群体，不同的消费群体对价格的敏感度不一样。对某些消费群体而言，可能更为关注的是产品的功能或企业的品牌知名度。因此，对这类消费群体而言，降低产品的售价对拉动产品销量并不是最为有效的方法。企业在制订价格策略时要充分考虑到这一点。企业通过实施成本领先战略，使单位产品的成本较其他企业更低，从而有更强的议价能力。价格的降低可以促进产品的销售，同时，降价也会导致产品的毛利率下降。从最终销售获取的利润来看，如要获取同样的利润，产品价格下降所带来的利润损失必须通过销售量增加所带来的利润来弥补。

✧ 保持对市场变化的预见能力。

市场在竞争中不断发展变化。企业要保持持久的成本领先优势，必须要对市场的发展与竞争有着较强的预见能力。宏观环境的变化会引起企业生存环境的调整，竞争对手的策略会影响市场供求的均衡。只有对未来市场的变化走势做到心中有数，并灵活调整应对策略，才能使企业在竞争中始终立于不败之地。

✧ 新加入者可能后来居上。

实施成本领先战略的关键是要做好企业发展的长期规划与销售预测。根据发展规

划制订原料的批量采购计划,从而大幅降低原料成本;同时在满足销售供货的前提下,对企业生产能力进行优化生产组合,仔细分析生产线的产能情况,对生产线的性能进行改造升级,对生产工人的生产能力进行培训提升,从而尽可能降低产品的单位制造成本。通过规模化的生产运作,帮助企业有效降低产品成本,为实施成本领先战略打好基础。

对其他竞争对手来说,要实施成本领先战略也并不难,同样可以通过批量采购与优化生产来降低生产成本。因此,企业在贯彻成本领先战略的过程中,要随时注意其他竞争对手可能也采取成本领先战略,甚至在成本控制上比本企业做得更好。因此,企业除了保持成本领先外,还应增加其他各方面的综合竞争力,不能为了降低成本而降低成本。最终企业间的竞争是综合实力的竞争,企业应保持应有的产品研发、市场开发、质量控制、广告宣传等方面的投入,在控制成本的同时,不断增加企业的竞争能力与应变能力。

2) 差异化战略

差异化战略(Differentiation strategy,也称差别化战略)是将企业提供的产品或服务差异化,形成一些在全产业范围中具有独特性的东西。实现差异化战略可以有多种方式:产品差异化、市场差异化等。最理想的情况是企业使自己在几个方面都差异化。应当强调,差异化战略并不意味着企业可以忽略成本,但此时成本不是公司的首要战略目标。

如果差异化战略成功地实施了,它就成为在一个产业中赢得高水平收益的积极战略,实现产品差异化有时会与争取占领更大的市场份额相矛盾。它往往要求公司对于这一战略的排它性有思想准备。即这一战略与提高市场份额两者不可兼顾。在建立公司的差异化战略的活动中总是伴随着很高的成本代价,如更好的满足消费者需求的产品设计与功能配置,有时即便全产业范围的顾客都了解公司的独特优点,也并不是所有顾客都将愿意或有能力支付公司要求的高价格。

实施差异化战略主要可以从产品差异化和市场差异化二方面展开。

一,产品差异化。企业更加专注于某类消费群体的产品研究开发,尽可能满足消费者的需要,并及时改进,以获取更多此类消费者的青睐。采取这一策略可以使该品牌产品有着更强的竞争力,同时产品的成本也会高于其他竞争对手。企业可以通过更

多的销量或较高的产品价格来获取更高的回报。

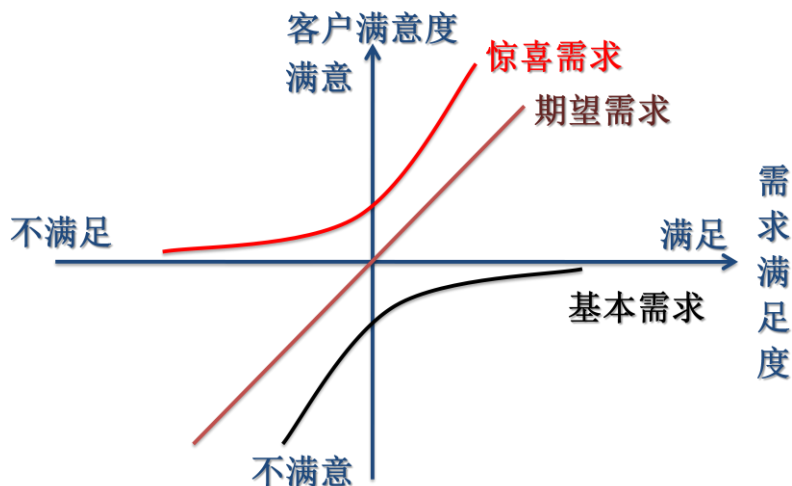
二，市场差异化。企业可以集中兵力主攻某些市场，在这些市场上投入更多的广告宣传，安排更多的销售人员，以尽可能占领这些细分市场，获取超额回报。在采取这种策略时，要注意市场的未来发展潜力及目前的竞争形势，只有竞争不是非常激烈且未来增长走势较为明显的细分市场，采取这种差异化策略才会更加有效。

由于企业内部资源有限，成本领先战略与差异化战略往往难以兼顾。与其四面出击，不如集中力量打歼灭战。在创业之星模拟创业中，可以以一种战略为主，另一种战略为辅的方式，根据竞争形势灵活应变。二种战略各有优势，在创业之星的模拟创业实践中都可以取得较好的效果，具体哪种战略较好，需要团队成员根据企业所处环境与企业本身的具体情况而定，没有一成不变的格式。

三、提供满足需求的产品（品牌设计）

品牌是目标消费者及公众对于某一特定事物心理的、生理的、综合性的肯定性感受和评价的结晶物。品牌战略就是企业将品牌作为核心竞争力，以获取差别利润与价值的企业经营战略。品牌战略的确立应该是围绕企业的竞争实力来进行的，企业要根据自己的情况，根据行业的特点，根据市场的发展，根据产品的特征，灵活的探询合适的战略。

在创业之星模拟创业平台中，允许企业设计多个产品品牌。不同的消费者需求各不相同，企业设计生产的产品如果要赢得消费者的喜爱，首先要分析消费者的需求情况，并设计符合消费者需要的产品。企业可以针对不同的消费者分别设计相应的产品品牌，也可以针对一类消费者设计一个或多个产品品牌，以更好的覆盖该类消费者，从而最大限度的提高这类消费者的市场占有率。



1. 品牌战略

1) 单一品牌战略

单一品牌又称统一品牌，是指企业所生产的所有产品都同时使用一个品牌的情形。这样在企业不同的产品之间形成了一种最强的品牌结构协同，使品牌资产在完整意义上得到最充分的共享。单一品牌战略的优势不言而喻，企业可以集中力量塑造一个品牌形象。单一品牌的一个优势就是品牌宣传的成本要低，这里面的成本不仅仅指市场宣传，广告费用的成本，同时还包括品牌管理的成本，以及消费者认知的清晰程度。单一品牌更能集中体现企业的意志，容易形成市场竞争的核心要素，避免消费者在认识上发生混淆。

作为单一的品牌战略，也存在着一定的风险。如果该品牌下的产品并不是消费者喜爱的，可能直接影响到企业在这类消费者市场上的销售。单一品牌也缺少区分度，差异性差，无法更好的满足不同消费需求的差异，不便于消费者有针对性的选择。

2) 多品牌战略

一个企业同时经营两个以上相互独立、彼此没有联系的品牌的情形，就是多品牌战略。企业使用多种品牌，具有的功能不仅仅是区分其他的商品生产者，也包括区分自己的不同商品，为消费者提供更多的选择。多品牌战略为每一个品牌各自营造了一

个独立的成长空间。

多品牌的优点很明显，它可以根据功能或者价格的差异进行产品划分，这样有利于企业占领更多的市场份额，面对更多需求的消费者；彼此之间的看似竞争的关系，但是实际上很有可能壮大了整体的竞争实力，增加了市场的总体占有率；避免产品性能之间的影响。而且，多品牌可以分散风险，防止某一产品品牌销售出现问题而直接影响了整个企业的销售。

多品牌战略的缺点则在于宣传费用的高昂，企业打造一个知名的品牌需要财力物力等多方面的配合，如果想成功打造多个品牌自然要有高昂的投入作为代价，多个品牌之间的自我竞争，品牌管理成本过高，也容易在消费者中产生混淆。

2. 产品管理

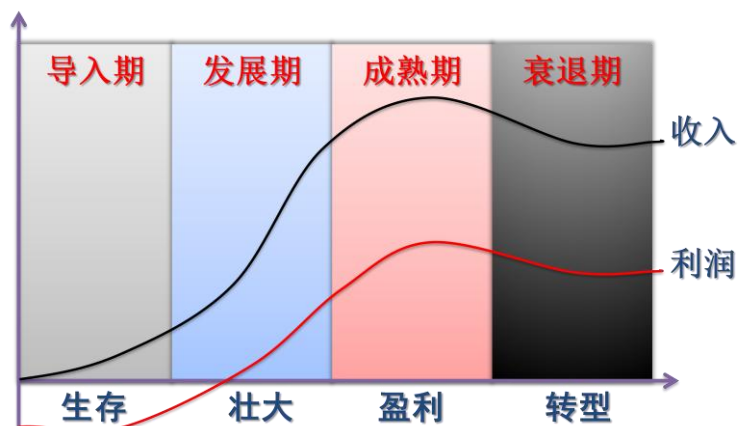
在创业之星模拟创业平台中，企业产品管理主要体现在企业在新产品市场进入的问题上。

1) 进入时机

新市场进入往往面临产能不足的问题，一般一开始就大举进入新市场就会造成较大的生产成本上升，这往往是很多企业进入新市场较为顾忌的一点。但是另一方面，如果等到产能已经协调好以后再进入新市场的话，竞争的壁垒就会很高，因为一旦竞争对手已经进入市场，要再想抢占同样的市场份额就会付出更多的成本。比较先进入带来的生产成本的增加与后进入付出更多的营销成本两者之间的大小就决定了进入的时机。前者更大就后进入，反之就先进入。一般而言，先进入时生产成本的增加是可以计算出来的，而后进入时由于壁垒增加带来的营销成本的上升是难以估计的，会因为竞争对手的情况不同而变化，预期决策的风险很大。因此在企业资源充分的情况下应尽量更早地进入新市场，以免失去战略机会，并造成更大的风险。

2) 产品生命周期

不同情况下的新市场所处的生命周期的阶段是不一样的。在首次进入市场的时候就要注意这种差别，因为这会影响到新市场预测的准确性。在分析了新市场所处的生命周期阶段以后要做的是新市场在接下来几轮模拟经营中发展的问题。一般而言，根据产品的生命周期理论，新市场总会有一个成长期到成熟期的过程，这个过程中开始的增长快于后期的增长。根据分析出的市场生命周期基点，进而分析以后几轮的发展走势，推断以后各轮经营过程中新市场增长带来的订单量的增长。至于不同的生命周期阶段会实现怎样的订单量，则要通过前几轮的经营数据来进行分析和总结。



3) 市场大小结构

知道市场生命周期基点只是知道了市场所处的生命阶段，是一个相对数概念，然而相对量最后要换算为绝对值就需要找一个基数。可以根据已知的市场结合模拟经营之初的预测报告来推断新市场可能的市场容量。

3. 新产品开发的战略管理

企业开发新产品的战略竞争领域一般都会有多个目标。按照这些目标的指向可以将其分为三大类：

1) 发展型的目标

这一类目标涉及到企业的销售额和利润率。进行新产品开发的企业制定这一类的目标旨在促进未来的销售额和利润的增长，并增强企业的未来的竞争力。按照这一类目标的进展快慢程度又可以将其划分为以下几种：

迅速发展型。这类目标要求企业迅速开发出新产品，迅速地将开发出来的新产品投放到市场中，让企业尽快地扩大生产规模，以更快的速度占领新的市场。对于那些能够迅速成长的市场和产品来讲，由于其得到回报的概率会大于那些成长相对缓慢的市场和产品，因此将这一类的产品定位在迅速发展型是较为合适的。总之，这一类目标的最大特征就是“求快”，在整个开发新产品的过程中企业都应该保持一种“闪电式”的作风。

受控发展型。受控发展型目标不像迅速发展型目标那样要求新产品开发企业以“速度”取胜。这一类目标从节省投资和降低风险的角度出发，要求企业逐步地开发出新产品，扩大企业的生产规模，从而占领更大领域的市场。这一类目标比起迅速发展型目标来，显得更为“人性化”，它不再一味地追求速度，而是将市场的接受程度列入企业的考虑范围之内，要求企业开发新产品的速度要与市场可以接受的程度相适应，与市场的竞争状况相适应。总之，这一类目标的最大特点就是“求稳”，要求企业在稳定中发展，因此对于那些不愿意承担高风险的企业来讲，将是一个不错的选择。

维持现状型。维持现状型发展目标旨在对现有的产品进行持续的改进。它通过对开发的新产品所做的持续而有效的更新，维持新产品开发企业的竞争力。总之，这一类企业的最大特点就是“求保”，它是那些安于现状的企业的追求目标，适用于一些变动不是很大的新产品的开发。

受控收缩型。如果说前几类目标还有一个“发展”的字眼可以紧紧跟随的话，受控收缩型目标的最大特征则可以表述为“不求上进”。那些以受控收缩型为新产品开发目标的企业和那些定位在受控收缩型目标的新产品都面临着开发资金随时会被抽回的“危险”。企业会根据本企业发展的需要将抽出来的资金用于其他领域的业务计

划中。受控收缩型目标在传统领域里的新产品开发活动中比较常见。

2) 市场型的目标

随着新产品开发机制的日益成熟，企业开发新产品的能力将会得到一步步提升。这样新产品投放市场后将会很快赢得自身的竞争优势，而新产品竞争优势的增强又会使得其在未来市场上的地位得到提升。

由此可见，新产品开发企业想要确定本企业的市场目标就可以参照对企业构成竞争威胁的大小来判断。比较常见的新产品开发的市場目标可以分为以下几种：

以开拓新的市场为目标。如果原来的产品市场需求已经趋于饱和状态，这时再花很多的精力去开发市场准入难的产品，实在是一件费力不讨好的事。正是考虑到这个原因，许多企业将市场目标定位在开拓新的市场上。这些企业通过开发全新的产品来创造新的市场机会，占领新的市场。这一类市场目标的特征可以概括为“求拓”。

以提高市场占有率为目标。如果原来的产品市场还存在着很大的利用空间，企业就没有必要去开发全新的产品。因为利用原来市场中成熟的竞争力远比培养一种新的竞争力方便得多。这一类目标是一种进攻型的市場目标。企业通过开发那些创新程度大或者差别优势相对大的新产品，或者是开发竞争对手的替代产品，来争夺市场份额，从而达到提升企业的市场占有率的目的。这一类市场目标的特征可以概括为“求升”。

以维持市场占有率为目标。这一类目标不像以上两种目标那样“咄咄逼人”，它旨在维持本企业在水场上的占有率，而不是去与竞争者争夺地盘。这一类是防御型的市場目标，新产品开发企业主要通过开发替代型的新产品来维持产品在水场上的竞争力，保持市场份额。这一类市场目标的特征可以概括为“求保”。

以放弃市场占有率为目标。如果原有的产品市场已经不再适合企业对其做进一步的投入，企业则可以毅然决然地将其放弃，转而进行其他领域的业务计划。企业不应该把精力浪费在衰弱的、过时的业务上。通过放弃那些不再具备成长潜力的产品业务，

企业可以释放其所需的资源和减少成本，将注意力集中在那些更具发展前景的业务单元上。这一类市场目标的特征可以概括为“求弃”。

综上所述，企业开发新产品的战略目标是会有很大差异的，有时甚至是会有很大冲突的。任何一个企业都不可能同时将以上的所有目标收归囊中，因此企业必须根据本企业的特点和发展前景来选择其中的一种或者多种战略目标。

四、生产符合要求的产品（生产制造）

企业的生产管理直接决定了企业的生产规模，如果没有一定的生产规模，该企业的市场份额将被其他企业所占据，利润也会逐渐减少，最后被其他企业所蚕食。

企业生产管理的目的是为了向市场高效率地提供高质量、低成本的产品。生产制造部门要与营销部门紧密配合，根据各阶段的市场需求预测，合理安排生产计划，以最大限度地满足市场的需要。同时，生产制造部门还要与人力资源部相配合，确保生产线上都配备了足够的工人，并按照需要合理安排生产工人的培训，以提升工人的生产能力。

保证能够生产出营销部门需要的产品数量，就要提前安排好生产计划。生产管理涉及到生产过程的许多方面，最重要的是要做好物料需求计划、能力需求计划和主生产计划。

1. 物料需求计划

在生产管理中，将企业生产过程中可能使用到的原料、半成品、产品等看作物料，并通过将物料按照结构和需求关系分解为物料清单(BOM, Bill of Material)，根据

物料清单计算各种原料的最迟需求时间和半成品的最迟生产时间。BOM 是产品的物料构成清单，是整生产管理的基础数据，反映了产品由原材料到半成品、再到成品的加工装配过程。物料清单是否准确、是否及时齐套，直接影响到市场、商务、计划、生产等相关业务的运作。

在创业之星模拟创业平台中，产品只有一层物料构成清单，相对比较简单。如在玩具模板中，构成玩具的物料由三个必选物料加上可选的二个辅件组成。各个基础物料通过加工生产，直接组装成最终的产成品，构成产品的物料多少由该产品的设计决定。

每一类原材料的需求数量可由计划生产产品所使用的原材料数量加上预计产生的次品所使用的原材料数量计算得到。由于不同的原材料的采购周期可能不同，企业在规划原材料需求时应根据生产产品的原材料构成情况，及时做好物料的提前采购计划。如果没有提前做好原材料的采购计划，到生产时所需原料不足，企业将被迫从现货市场上高价购买所必需的原料。这将直接导致产品生产成本的提高。

原材料可以通过批量采购来获得较高的价格折扣。同时，部分原材料未来的市场价格走势可能会逐步走高。在进行原材料采购计划时，在企业现金流充沛的情况下，可以适当提高部分原材料的采购量，以降低原料成本。具体情况要根据企业的现金流、借款成本、产品需求计划等因素之间进行权衡考虑，寻找最佳的物料采购方式。

2. 能力需求计划

能力需求计划（CRP）是对物料需求计划（MRP）所需能力进行核算的一种计划管理方法。具体地讲，CRP 就是对各生产阶段和各工作中心所需的各种资源进行精确计算，得出人力负荷、设备负荷等资源负荷情况，并做好生产能力负荷的平衡工作。

能力需求计划帮助企业在现有生产能力的基础上，及早发现能力的瓶颈所在，提出切实可行的解决方案，从而为企业实现生产任务提供能力方面的保证。其实，能力

需求计划制订的过程就是一个平衡企业各工作中心所要承担的资源负荷和实际具有的可用能力的过程，即根据各个工作中心的物料需求计划和各物料的工艺路线，对各生产工序和各工作中心所需的各种资源进行精确计算，得出人力负荷、设备负荷等资源负荷情况，然后根据工作中心各个时段的可用能力对各工作中心的能力与负荷进行平衡，以便实现企业的生产计划。

1) 厂房购置

在创业之星模拟创业平台中，有多种厂房可供选择，厂房可以租用也可以购买。一般情况下，企业在初始阶段需要投资的地方较多，产品研发、市场开发、资质认证、营销推广等各项工作都需要大量现金支出。这时，厂房大都考虑以租用为主，以避免占有过多的现金。

随着企业生产规模的扩大和市场销售业绩的增长，企业的资金积累也逐步增加，资金不再象初始阶段那么紧张。由于租用厂房的租金较贵，使产品分摊的生产成本较高，减少了企业的利润。企业可以对原来租用厂房进行调整，改为购买厂房的方式，以降低产品生产成本。

2) 生产线购置

生产线设备有多种类型可供选择，不同的生产线的性价比不同，生产产品产生的制造费用也不同。一般情况下，越是高端的生产线其性价比越高，分摊的制造成本也越低。由于生产线设备价格较贵，具体使用何种生产线组合主要取决于企业的现金状况，同时要考虑市场销售预测的情况。如果企业最初制订了成本领先战略，企业的主要目标是使产品的生产成本尽可能的低，因此，在设备选择上应重点以高端设备为主。同时，为满足短期销售需要或临时性购买设备的需要，如当期增加产能满足销售需要，或者租用的厂房将来要退租，厂房内的设备需要搬迁到另一个厂房中，这种情况下高端的柔性线就缺乏必要的灵活性，可以辅以中低端生产线设备组合生产。

所有的生产设备在生产过程中都会产生一些废品，越是高端的生产线设备其成品

率越高。为了提升设备的性能与产能，在生产工人已经满负荷的情况下，可以通过设备改造升级来提升设备的成品率。

生产线设备的总的生产能力主要由销售预测来决定，企业无需过多的生产设备，以免造成设备闲置，带来不必要的浪费。为了满足即将到来的销售旺季的销售需要，企业可以提前做好生产线设备的购置与安装。当然，在购买设备时，还要注意企业的现金流状况，避免出现资金缺口，避免因现金流的紧张而影响企业的其他管理工作。

2) 招聘生产工人

所有的生产线设备都需要招聘生产工人才能开工生产。所有的生产工人的能力在初始状态时是相同的，不同的生产线设备可以最大安置的工人数量不同，生产线上工人总的的能力就是每个工人最大生产能力的总和。一条生产线设备每个季度的最大产能，由生产线上工人总生产能力和设备的最大产能二者低者决定。因此，要计算生产线设备的实际产能，不仅要计算生产线额定最大产能（去掉加工中产生的废品），还要考虑到工人的最大加工生产能力。设备产能不足，则对设备进行改造升级；工人能力不足，可以对工人进行培训，提升工人的生产能力。

3. 主生产计划

主生产计划（Master Production Schedule，简称 MPS），又称主生产排程，为根据销售订单或预测得到的对产品（独立需求物料）的需求清单，即在某一个时间点对产品的需求量。主生产计划把经营计划或生产大纲中的产品系列具体化，使之成为展开物料需求计划的主要依据，起到了从综合计划向具体计划过渡的承上启下作用。主生产计划必须考虑客户订单和预测、未完成订单、可用物料的数量、现有能力、管理方针和目标等等，是生产计划工作的一项重要内容。

在创业之星模拟创业平台中，要注意不同的生产线设备的下线周期、混合生产能

力等特性。根据销售预测的订单需求量，提前做好产品的生产排产计划。在系统中对按时交货要求很高，不允许延期交货，如不能按时交货将被处以高额罚金，同时还会影响消费者对企业的诚信印象，对后续采购带来不利的影响。因此，企业的生产一定要尽可能提前做好规划，在考虑到期初库存产品以及生产的成品率等因素后，生产的产品能充分满足销售的需要。在产能充足的情况下，也可以考虑留有一定数量的库存产品。

五、让顾客知道您的产品（市场营销）

1. 营销组合策略

市场营销组合是企业在选定的目标市场上，综合考虑环境、能力、竞争状况对企业自身可以控制的因素，加以最佳组合和运用，以完成企业的目的与任务。营销组合要素包括产品、订价、渠道、促销（4Ps）。

市场营销组合是企业市场营销战略的一个重要组成部分，是指将企业可控的基本营销措施组成一个整体性活动。市场营销的主要目的是满足消费者的需要，而消费者的需要很多，要满足消费者需要所应采取的措施也很多。因此，企业在开展市场营销活动时，就必须把握住那些基本性措施，合理组合，并充分发挥整体优势和效果。

市场营销组合是制定企业营销战略的基础，做好市场营销组合工作可以保证企业从整体上满足消费者的需求。市场营销组合是企业对付竞争者强有力的手段，是合理分配企业营销预算费用的依据。

在市场发展的不同阶段，营销组合的具体策略如下表所示。

生命周期阶段 营销组合	导入期	成长期	成熟期	衰退期

产品	取得用户对产品的了解	保证质量加强服务	改进质量扩大用途	改造产品或淘汰产品
价格	按新产品定价	适当调价	充分考虑竞争价格	降价
渠道	寻找适合的中间商	逐步扩大销售渠道	充分利用各种渠道	充分利用中间商
促销	介绍产品	宣传产品品牌	宣传用户好评	保持用户对产品的信誉

产品从面世到被市场淘汰的整个过程决定着企业在不同阶段采用不同的营销组合策略，但营销组合策略也不是消极被动的，还要充分考虑到市场竞争的激烈程度。比如衰退期的市场，如果其他竞争对手都撤离了，市场竞争反而不那么激烈，企业在这种情况下有时可以反其道而行，通过广告宣传的拉动作用，避开其他竞争激烈的市场，反而取得意想不到的效果。

在创业之星模拟创业平台中，不同的消费者在购买产品时的决策行为均不相同，有的消费者非常看重价格，有的更看重产品的功能配置。企业在制订营销组合策略时应针对不同的消费群体，分别制订相应的营销策略，以更加有效的发挥营销组合的作用，实现企业的既定销售目标。

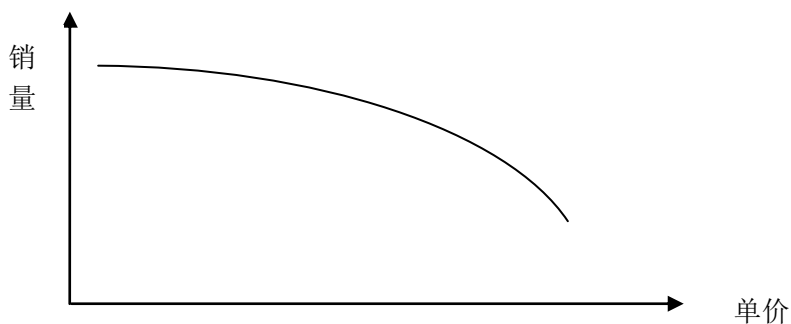
1) 定价策略

市场需求是影响产品定价的一个重要因素，企业产品的价格高低，直接受到市场需求的牵动。在创业之星模拟创业平台中，可以采取需求定价策略，根据市场需求的强弱力参照系，来确定本企业产品价格的高低。消费者总体上还是比较关注价格的，不同的消费者对价格的敏感度各不相同，关注敏感度越高，降价对刺激消费者购买的作用越明显。

当市场需求旺盛，市场供不应求时，此时可以把产品价格定得高一些，以增强产品价格的盈利能力。具体高到什么程度，一般情况下，以基本满足市场需求，销售量不明显减少，企业市场占有份额不明显降低为限。同时，高额定价所带来的高额利润，将可能引起大量的潜在竞争对手介入，对本企业产品的未来销售市场构成潜在威胁，这一点也是企业决定采取高价政策时所应考虑到的一个重要因素。

当市场需求疲软，供大于求，本企业产品销售不畅，此时应把产品价格定得低一些，以增强产品价格的竞争能力。具体低到什么程度。一般情况下，以满足企业最低盈利需要为前提，以不高于竞争对手同类产品价格为依据，以扩大市场销售为目标。虽然采取低价策略，会使单位产品的利润额明显减少，但由于低价能够刺激购买，使产品销售量有所增加，企业总利润往往反而能有明显增多。

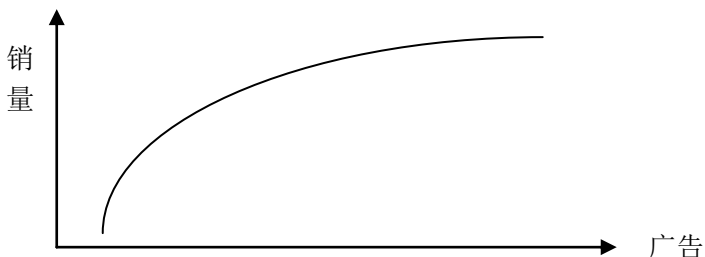
总体而言，在弹性需求的市场环境下，在其他因素相同的情况下，价格越低的产品越容易得到消费者的青睐，降价会直接促进产品的销售量。价格对销量的影响如下图所示。



2) 广告策略

广告策略是企业对广告决策的把握，它是以战略眼光为企业长远利益考虑，为产品开拓市场着想。研究广告策略的目的是为了提高广告宣传效果，使企业以最低的开支（费用）达到最好的营销目标。在当今市场竞争日趋激烈的情况下，一个企业、一种产品要在市场上取得立足之地，或者为了战胜竞争对手以求得发展，几乎都与正确地运用广告战略有着密切关系。

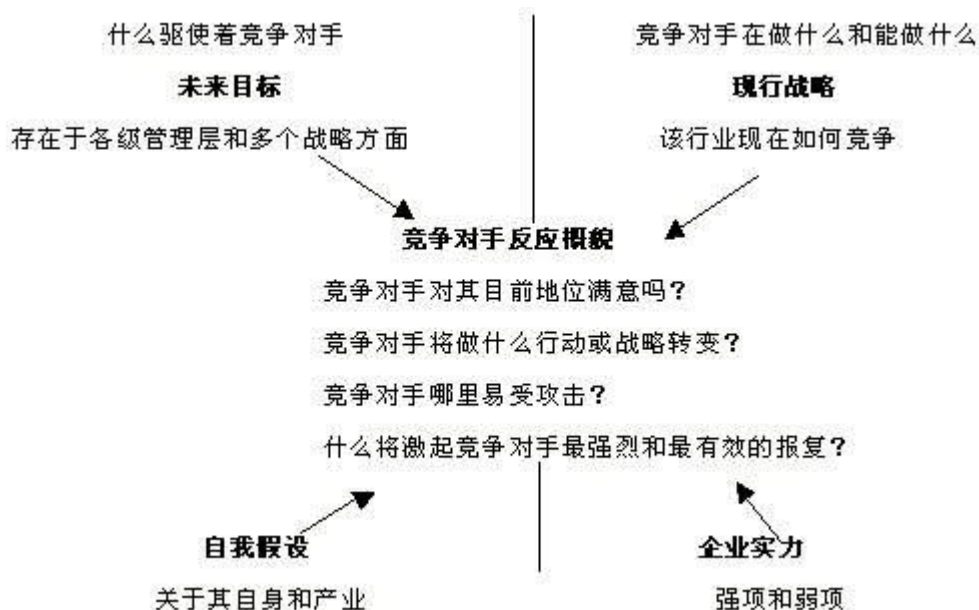
在创业之星模拟创业平台中，制订广告宣传策略前同样需要仔细分析消费者对广告的关注度和敏感度。对较为关注企业产品广告宣传的消费群体，企业可以有效利用广告宣传吸引消费者的注意力，拉动产品采购需求，实现营销目标。广告对销量的影响如下图所示。



广告的影响有一定的积累效应，但会逐渐递减。要使其在一定时间内有效，需要稳定的投入广告宣传费用。

2. 竞争对手分析

迈克尔·波特在《竞争战略》一书中提出了竞争对手分析的模型，从企业的现行战略、未来目标、竞争实力和自我假设四个方面分析竞争对手的行为和反应模式。通过对未来目标的分析，可以看出是什么驱使竞争对手在向前发展。在企业常用的目标体系中，分析竞争对手的目标多是财务目标和市场目标。



现行战略的分析，表明竞争对手目前正在做什么，和将来能做什么。列出竞争对手所采取的战略，对其尽心分析，以便本企业做出有效及时的回应。

竞争实力的分析，可以找出本企业与竞争对手的差距，找出企业在市场竞争中的优势和劣势，从而更好的改进自身的工作。

分析竞争对手对自身和产业的假设，可以很清楚地看到竞争对手对自身的战略定位，以及它对行业未来发展前景的预测。竞争对手对自身和对产业的假设有的是正确的，有的是不正确的，通过掌握这些假设，可以从中找到发展的契机，从而使本企业在竞争中处于有利的地位。

在创业之星模拟创业平台中，对竞争对手进行分析是一项非常重要的工作，这关系到企业战略方案是否能够顺利实施并达到预定效果。竞争者分析的目的是较为准确地描述每个竞争对手可能实行的战略、策略和成功的可能性以及每个竞争对手下一步可能采取的行动。知己知彼，才能百战不殆。

在制定竞争战略时，要运用到一些推测和假设。创业者应该思考下列问题：“我们在这个市场内处于一个什么位置？比我们强的、弱的及水平相当的竞争对手分别是

谁？竞争对手的现行战略是什么？其优势和劣势在哪里？竞争对手的战略行动意味着什么，我们应该如何看待它？竞争对手对我们的行动的反应会是如何？我们应以什么样的对策应对？竞争对手对我们的假设是什么？他们会以为我们下一步将采取的行动是什么？”这些问题都是创业者在决策时应该思考的。而对这些的问题的回答往往是建立在对决策结果中竞争对手经营数据的全面深入的分析上。

在分析和推测的过程中，创业者应该重点分析以下数据：市场占有率、产品价格、产品设计、广告宣传、消费者对产品的评价、各产品的交货率、所有者权益、投资表现、成长表现等。这些数据在对竞争对手的分析中占着举足轻重的地位，必须加以重视。

1) 研发管理中竞争对手分析

研发的竞争对手分析一般要根据前几轮的情况才能判断。从以往的报告分析，投入了研发费用的产品，在研发费用投入期间其产品不可以参加市场竞争，但从各个企业总的研发投入费用及其变化，接合各企业在哪些产品设计上投入了设计费用等我们可以知道竞争对手的产品在设计性能方面与本企业产品的相对优势与不足。另外，我们还可以推断出竞争对手在新产品导入上的策略方向，从而为本企业的产品决策提供依据。

2) 生产管理中竞争对手分析

生产的竞争对手分析要从一般企业信息、市场占有率信息以及以往的企业报表来综合分析，才能得出竞争对手的大致情况。通过对生产的竞争对手的分析，我们可以了解竞争对手的产能情况，竞争对手生产线的运作情况，产品综合成品的高低，从而可以判断竞争对手的战略走向。

根据资产负债表上的固定资产总价值，再结合本公司的生产线价值等数据，就可以确定竞争对手的生产线数量，并估算出竞争对手的生产规模。同时，分析市场上各竞争对手各产品的销售数量，结合以往的库存数量，就可以知道各企业各产品的大致

的生产数量情况，从而为本企业生产线产能设计提供参考依据。这部分信息只能大致准确，并不可能精确，况且在正式模拟演练中并不能保证能看到竞争对手的财务报表。因此，要根据市场和财务等公开的资料中寻找并分析竞争对手的生产情况与产能规模。

3) 竞争对手的财务状况分析

通过财务报表，企业可以更好的分析竞争对手的财务状况，这样才能更有针对性地制定公司的发展战略，发挥自己公司的竞争优势。如，通过分析对手的资产负债表，判断对手的生产规模，推测其短期的经营策略；通过观察同一市场中其他竞争对手资产负债表中的生产线项目，分析其生产线数量，大概估计出生产规模，进而了解其长期的战略规划，是看好未来市场，打算扩大规模，以降低成本，取得规模经济效益，还是对未来市场宏观发展不乐观，适度控制或缩小规模，以免产品积压，库存增加；可以通过产品库存估计竞争对手下一步的定价策略，若其资产负债表上该项目的数额非常大，那么公司下一轮的销售压力将会大大增加，为了缓解这一压力，有可能要对价格做出适当的调整，以缓解库存压力。

六、销售产品给你的顾客（销售管理）

企业在确定了营销策略计划之后，销售部门便需要据此制定具体细致的销售计划，以便开展、执行企业的销售任务，以达到企业的销售目标。销售部必须清楚地了解企业的经营目标、产品的目标市场和目标客户，对这些问题有了清晰的了解之后，才能够制定出切实而有效的销售策略和计划。

在制定营销策略的时候，必须考虑市场的经营环境、行业的竞争状况、企业本身的实力和可分配的资源状况、产品所处的生命周期等各项因素。在企业制定的市场营销策略的基础上，销售部制定相应的销售策略和战术。

根据预测的销售目标及销售费用，销售部必须决定销售组织的规模。销售人员的工作安排、培训安排、销售区域的划分等都是销售部在制定销售计划时所必须考虑的问题。

销售计划的中心任务之一就是销售预测，无论企业的规模大小、销售人员的多少，销售预测影响到包括计划、预算和销售额确定在内的销售管理的各方面工作。销售预测是对未来特定时间内，全部产品或特定产品的销售数量与销售金额的估计。销售预测是在充分考虑未来各种影响因素的基础上，结合本企业的销售实绩，通过一定的分析方法提出切实可行的销售目标。

在创业之星模拟创业平台中，企业在做出营销决策前，必须仔细地评价每一个机会，衡量与预测每个机会潜在的规模、成长和利润。而在企业市场营销诸多决定因素中，销售预测是最重要的因素之一，它在很大程度上决定着企业的长期规划和短期规划。企业管理者根据销售预测向不同的职能部门分配资源并监控企业的整体运作；财务部门根据销售预测来测算现金流量、制定成本预算、编制各种形式报表；生产制造部门根据销售预测确定产品生产的品种、数量，合适的产成品库存量，原材料的采购数量及到货时间。由此可见，可靠的预测是公司成功的关键。预测失误可能导致存货过多、牺牲性的减价或由于缺货而丧失销售机会。

在竞争过程中，销售预测由于其重要性，往往是团队共同决策的，但销售预测的基础工作和基本工作则通常是由营销部门来完成的。必须注意，销售预测是相对于一定的营销组合而言的，不同的营销组合必然导致不同的销售预测。从长期看，企业是以销定产，但从一个周期内的短期规划来看，由于生产规模在短期内几乎无法变更，我们可以通过适当地调整营销组合，在一定程度上以产定销，其评价标准是总边际贡献最大化。

回笼销售产品的货款（财务管理）

1. 预算管理

企业在经营过程中，常常会出现现金短缺的情况，而正常的企业运营不允许出现现金中断，否则什么也做不了。现金储备过少会影响企业正常经营周转，现金过多又会造成浪费，因为现金是非盈利性资产。所以，现金余额不是越大越好，也不是越少越好，只要能保证企业正常生产经营即可。

在创业之星模拟创业平台中，仔细分析就会发现，现金断流的意外情况的发生主要是三方面的原因：一是企业没有正确编制预算，导致预算与实际严重脱节；第二是企业没有严格按计划进行运营，导致实际严重脱离预算；第三，严格按预算执行，但在执行中实际情况出现了较大的变化，引起现金出现严重不足，这时企业没有及时调整初始的计划，而仍然照搬原来定好的计划。

为了合理安排和筹集资金，企业在经营之前应根据当期计划编制各类预算，特别是现金预算。现金预算是有关预算的汇总，由现金收入、现金支出、现金节余或不足、现金的筹集与运用等部分组成。现金收入部分包括期初现金余额和预算现金收入两部分构成。现金支出部分包括预算的各项现金支出。现金节余或不足是现金收支相抵后的差额。差额为正，说明支出的现金大于收入的现金，现金不足，需要筹集资金或调整规划或计划，减少现金支出。资金的筹集和运用部分是当企业现金不足或富裕时，筹集或使用的资金。

在企业经营管理中，资金使用计划常常以现金预算的形式表现出来。作为企业全面预算的一个重要部分，现金使用预算是与企业生产预算、销售预算和成本预算等互相联系的。现金预算的内容包括现金收入、现金支出的计算，以及不足部分的筹措方案和多余部分的利用方案等。现金预算是其他预算有关现金收支部分的汇总，以及收支差额平衡措施的具体计划，现金预算的编制要以其他各项预算为基础。

1) 销售预算

是整个预算编制的起点，其他预算的编制都以销售预算作为基础。销售预算需要在销售预测的基础上，根据企业阶段目标利润确定的预计销量和销售价格等参数进行编制。

2) 生产预算

生产预算是在销售预算的基础上根据预计的销售量按品种分别编制，主要内容有销售量、期初和期末存货、生产量。要注意保持几者间的比例关系，以避免储备不足、产销脱节或超储积压等。

3) 直接材料预算

以生产预算、材料消耗定额和预计材料采购单价等信息为基础，并考虑期初、期末材料存货水平。

4) 直接人工预算

直接人工预算也是以生产预算为基础进行编制，其主要内容有预计产量、单位产品工时、总工时、每小时人工成本和人工总成本。在这里，主要是生产线上工人的工资福利支出的预算。

5) 制造费用预算

通常分为变动制造费用和固定制造费用两部分。变动制造费用以生产预算为基础来编制。如果有完善的标准成本资料，用单位产品的标准成本与产量相乘，即可得到相应的预算金额。如果没有标准成本资料，就需要逐项预计计划产量需要的各项制造费用。固定制造费用需要逐项进行分析，通常与本期产量无关，按每阶段实际需要的支付额预计。

6) 产品成本预算

产品成本预算是生产预算、直接材料预算、直接人工预算、制造费用预算的汇总。其主要内容是产品的单位成本和总成本。同时，产品成本预算也为编制预计利润表和预计资产负债表提供数据。

7) 期末存货预算

如果没有特别需要，可假设期末产品存货为零。如果市场呈现快速增长趋势，在产能无法快速扩张的情况下，提前做好一定量的产品库存，有利于企业在后面市场快速扩张时满足销售的需要。

8) 销售费用预算

指为实现销售预算所需支付的费用预算。它以销售预算为基础，分析销售收入、销售利润和销售费用的关系，力求实现销售费用的最有效使用。在安排销售费用时，要利用本量利分析方法，费用的支出应能获取更多的收益。在草拟销售费用预算时，要对过去的销售费用进行分析，考察过去销售费用支出的必要性和效果。

9) 管理费用预算

企业在正常运营过程中其他需要支出的等下管理费用，如办公室租金、行政管理费等。

10) 现金预算

现金预算的编制以各项营业预算和资本预算为基础，它反映各预算期的收入款项和支出款项，并作对比说明。其目的在于资金不足时筹措资金，资金多余时及时处理现金余额，并且提供现金收支的控制限额，发挥现金管理的作用。

2. 财务管理

财务部门的职责是按照企业的战略有效管理企业的资金。这意味着扮演各种角色，

包括监控盈利性、管理投资和借贷、管理公司的固定资产、税收。更重要的是，它必须与管理团队密切配合，最大限度地提高企业价值，因为这是评判企业绩效的依据。

下面将从几个方面介绍财务管理部门如何在模拟竞赛中充分发挥其职能作用，与其他部门相互协调，从而达到提高企业价值的目的，最终在模拟创业中取得佳绩。

1) 固定资产投资

企业的固定资产主要由厂房和生产线设备组成。财务部门的职责就是分析公司的财务状况，判断公司有无能力订购所需的部分或全部生产线，以支持整体发展战略的实施。

由于资金有限，企业在前期往往是租用厂房，并采用低端的生产线设备进行生产。随着销售的开展，企业资金逐渐宽裕，此时应根据业务发展的需要，对目前的厂房和生产线设备进行适当调整，如租用的厂房改为购买厂房，低端的生产线设备换成高端的生产线设备，更充分发挥资金价值，提高资金的利用率，在满足企业扩张所需要的生产能力的基础上，有效降低生产成本。

2) 产品成本控制

对以任何一个企业而言，成本都是衡量其经济效益的一项综合指标，因为生产设备利用程度的合理与否，产出出产数量的多少以及经营管理水平的好坏等等，都会直接或间接地从成本指标上显示出来。而此时公司财务部门所要扮演的角色就是确定各种产品的构成要素，以分析降低产品成本的各种途径及其可行性，最终达到以低成本占领市场的目标，同时为公司的定价决策及盈利分析提供具有重要意义的参考依据。

企业经营中的总成本主要包括三大类：

- ◆ **生产成本：**指企业为生产产品或提供劳务而发生的成本。包括：原材料成本、加工费、厂房设备的折旧、生产工人工资福利等。
- ◆ **销售成本：**指企业为进行推销活动而发生的成本。包括：广告宣传费、市场

开发费、销售人员工资福利等。

- ◆ **管理成本：**指企业为进行组织和管理生产经营活动而发生的成本。包括：管理人员工资福利、行政管理费用、办公室租金等。

在创业之星模拟创业平台中，生产成本在企业总成本中占了绝大部分，通常能达到 55%—60% 左右。这与企业生产过程中的原料批量采购、厂房设备的组合等因素均有关。通过制订合理的批量采购计划，优化生产设备的组合，可以帮助企业较大幅度的降低生产成本，从而赢得市场竞争的先机。

与销售有关的成本支出是否合适需要综合分析，如果相关支出是促进销售工作的，该支出的绝不能省，比如市场开发、人员招募，以及必要的广告宣传投入等。通过对供求关系的分析与竞争形势的判断，销售部门在制订各项销售费用支出时应合理规划，以达到最小的产出带来最大的回报。

3) 财务指标分析

财务比率指标可以帮助企业更好的分析经营管理各个方面的状况，以判断是否存在不足或可改进的地方。财务比率指标是一种综合的分析方法，每种经营决策可能会某方面的指标有利，但会导致另一些指标变差。比如，通过降价可以提升产品的销售量，提高市场占有率和营业收入。但可能导致产品的毛利率降低。

因此，在分析财务指标时一定要对各个方面进行综合评价分析。企业追求的是整体效益的最大化，财务评价也是通过各个指标按照一定权重进行打分计算。只要一项决策对整体指标的改进有帮助就可以实施，不要过分追求某一单一指标的最大化。

4) 现金流量分析

如果现金总是入不敷出，企业最终将陷入困境。要维持企业的长期生存，一个重要的因素是要看企业在财务管理上能否保证拥有持续稳定的现金流。一般来说，营业活动、投资活动、筹资活动将引发现金存量的变化。这些活动可能产生现金流入有可

能产生现金流出。现金管理有两个主要目标：必须持有足够的现金以便支付各种业务往来的需要；将闲置现金减少到最低限度。

预测未来现金流是现金管理的首要步骤，通常由公司财务部门根据市场部门和生产部门提供的资料进行分析、评价来完成的。实际上，精确的现金流预测只是理想而不是现实。因为销售量的预计是很困难的，往往预计会与实际发生的结果存在较大误差。而对未来现金流预计的准确与否很大程度上取决于预计销售额是否能够实现。若预计与实际结果之间存在较大偏差很可能会出现紧急贷款，对公司价值产生负面影响。

八、配合默契的管理团队（沟通协作）

在创业之星模拟创业平台中，要创业成功并取得良好的绩效，离不开一支紧密配合与分工合作的创业团队。只有充分发挥创业团队中每个人的能力，通过严密的分工、深入的沟通、有力的执行，企业才能在竞争激烈的市场环境中不断破解各个难题，战胜其他竞争对手，在商海大潮中脱颖而出。

团队的构成要素包括五个方面：目标、人、定位、权限、计划。

1. 目标(Purpose)

团队应该有一个既定的目标，为团队成员导航，知道要向何处去，没有目标这个团队就没有存在的价值。团队如果失去目标，团队成员就不知道上何处去，这个团队存在的价值可能就要打折扣。团队的目标必须跟组织的目标一致，此外还可以把大目标分成小目标具体分到各个团队成员身上，大家合力实现这个共同的目标。同时，目标还应该有效地向大众传播，让团队内外的成员都知道这些目标，有时甚至可以把目标贴出来，以此激励所有的人为这个目标去工作。

2. 人(People)

人是构成团队最核心的力量。三个(包含三个)以上的人就可以构成团队。目标是通过人员具体实现的,所以人员的选择是团队中非常重要的一个部分。在一个团队中可能需要有人出主意,有人定计划,有人实施,有人协调不同的人一起去工作,还有人去监督团队工作的进展,评价团队最终的贡献。不同的人通过分工来共同完成团队的目标,在人员选择方面要考虑人员的能力如何,技能是否互补,人员的经验如何。

3. 定位(Place)

团队的定位包含两层意思:

团队的定位:团队在企业中处于什么位置,由谁选择和决定团队的成员,团队最终应对谁负责,团队采取什么方式激励下属?

个体的定位:作为成员在团队中扮演什么角色?是订计划还是具体实施或评估?

4. 权限(Power)

团队当中领导人的权利大小跟团队的发展阶段相关,一般来说,团队越成熟领导者所拥有的权利相应越小,在团队发展的初期阶段领导权是相对比较集中。团队权限关系的两个方面:

1) 整个团队在组织中拥有什么样的决定权?比方说财务决定权、人事决定权、信息决定权。

2) 组织的基本特征。比方说组织的规模多大,团队的数量是否足够多,组织对于团队的授权有多大,它的业务是什么类型。

5. 计划(Plan)

计划的两层面含义：

(1) 目标最终的实现，需要一系列具体的行动方案，可以把计划理解成目标的具体工作的程序。

(2) 提前按计划进行可以保证团队的顺利进度。只有在计划的操作下团队才会一步一步的贴近目标，从而最终实现目标。

九、打造企业核心竞争力

企业间的竞争最终将体现在核心竞争力上。加里·哈默尔和普拉哈拉德的竞争力模型是一个著名的企业战略模型，其战略流程的出发点是企业的核心力量。

1. 自内而外的企业战略

传统的自外而内战略（例如波特五力分析模型）总是将市场、竞争对手、消费者置于战略设计流程的出发点上。核心竞争力理论恰好与其相反，认为从长远来看，企业的部分优势取决于企业能否以低成本、并以超过对手的速度构建核心竞争力。核心竞争力能够造就料想不到的产品。竞争优势的真正源泉是企业围绕其竞争力整合、巩固工艺技术和生产技能的能力。据此，小企业能够快速调整以适应变化了的商业环境。核心竞争力是具体的、固有的、整合的或应用型的知识、技能和态度的各种不同组合。

创业之星模拟创业平台中，参与模拟运营的各家企业，应该将核心竞争力的构建提升到一个战略的高度。经营团队不仅仅要考虑开始阶段的生存问题，更重要的是要

考虑到后面阶段的发展问题。而强化自己的发展能力，经营团队就要思考如何树立自己独一无二的核心竞争能力。核心竞争能力是一种自内而外的企业战略，这种竞争能力是企业自身在长期的发展过程中不断沉淀而积累成的一种特殊优势，这种能力不需要依靠任何外力而存在。

2、构建核心竞争力

核心竞争力的构建是通过系列持续提高和强化来实现的，它应该成为企业的战略核心。从战略层面来讲，它的目标就是帮助企业在设计、发展某一独特的产品功能上实现领导地位。团队成员一旦识别出所有的核心竞争力，就必须要求企业的项目、人员都必须紧紧围绕这些竞争核心。

参与演练的各个经营团队开始的起点是完全一样的，他们面临的市场状况也是统一的。但在经营全部结束后，各个经营团队所领导的企业已经产生了极大的差异。有的企业建立了完善的生产线、开拓了足够多的市场；有的企业则成为了某一个细分市场的霸主；有的企业则是苟延残喘；有的企业甚至已经资金链断裂破产了。为什么不同企业间会产生这么大的差异呢？这就在于各个经营团队在经营过程中，没有把握自己的核心竞争力。各个经营团队所具有的核心竞争力应该是不完全一样的，并且这种能力是瞬息万变的，甚至稍纵即逝。当某个经营团队在特定的市场环境下识别出了自己所具有的核心竞争力的时候，就必须将企业的项目、人员紧紧围绕这些竞争核心力来展开，不断地强化、积累、加深，当经营结束的时候，经营多期经营构建的核心竞争力就会成为这个企业安家立命的根源，而这样的核心能力也是企业的竞争对手在短期内所不能模仿的。

3. 核心竞争力的构成要素

核心竞争力并不是企业内部人、财、物的简单叠加，而是能够使企业在市场中保持和获得竞争优势的、别人不易模仿的能力。具体地讲，核心竞争力包括下列一些构成要素：

- ✧ 研究开发能力
- ✧ 不断创新能力
- ✧ 组织协调能力
- ✧ 灵活应变能力

核心竞争力的构成要素是参加模拟演练的所有团队经常思考的总题，也是饱受困扰的问题。在训练中，要求各经营团队面临各区域市场，要进行多个产品品牌的研发设计，要进行相关资质认证，要进行多种生产线的组合构建，甚至在经营过程中还要进行资金筹集与使用。诸多的经营要素，哪些才能成为核心竞争力呢？其实，各经营团队要认识到，核心竞争力是企业一种综合素质的构建，是企业在长期的经营过程中所积累沉淀而成的。单纯依靠开发某个市场、研发某个产品来创建可持续的核心竞争力，这样的想法都是不现实的。各经营团队应该在充分调动自己的研究开发能力、创新能力、组织协调能力、应变能力的基础上，分析每一个经营年度的市场产品状况，同时考虑竞争对手产品市场策略，灵活机动地进行市场开发、产品研发、生产线构建以及相应的资金管理，这些各方面是一个紧密的系统，经营团队要从全局角度来适时调整。

4. 核心竞争力识别

企业核心竞争力识别工具如下图所示。



它可以帮助我们认识企业自身所蕴涵的核心竞争力。方法很简单，企业的内部资源中“与竞争对手相似的或比较容易模仿的”就属于一般的必要资源，“比竞争对手好的或不容易模仿的”就属于企业独一无二的资源。在企业的能力中，与“与竞争对手相似的或比较容易模仿的”就是一般的基本能力；而“比竞争对手好的或不容易模仿的”能力就是企业的核心竞争力了。

企业在识别核心竞争力时，需要区别资源和能力这两个概念。如果企业具有非常独特的价值资源，但是却没有将这一资源有效发挥，那么，企业所拥有的这一资源就无法为企业创造出竞争优势。另外，当一个企业拥有竞争者所不具有的竞争能力时，那么，该企业并不一定要具有独特而有价值的资源才能建立起独特的竞争能力。

在模拟演练中，各个经营团队识别自己所带领企业的核心竞争力的时候，一定要保持清醒的头脑，某个阶段的依靠优势并不代表你就具有了核心竞争力。判断所经营企业是否具备了核心竞争力，需要考虑自己的竞争对手的情况。你的领先优势是否是建立在你独一无二的资源上，这里的资源是广义上的资源，除了物质形态的资源，还包括非特质形态的资源，如管理能力、市场开拓能力、财务管理能力等。

比如某经营团队通过努力，相对于其他企业先开发了某个市场，此处的优势并不意味着该企业构建了自己的核心竞争力，在以后的经营中，其他的企业也可以通过不断投入资金来开发这个区域市场。但如果经营团队意识到自己的核心竞争力可能是规模优势的时候，你就可以借助于自己的先入优势，循序渐进地投入资金扩展产能，

同时有序地去开拓不同层次的市场，随着这种优势的保持并不断扩大，经过若干经营周期后，某个企业经过长时间积累起来的优势将有可能成为这个经营团队的核心竞争力。

十、模拟创业决策总结

通过创业之星模拟创业平台的训练，我们对整个创业管理有了一个较为完整的认识。在此基础上，我们把一些要点总结如下：

1. 以总边际贡献最大化为目标

在任何一个轮的总体决策过程中，任何一家公司的目标都应该是在贯彻实施企业长期规划的前提下追求总边际贡献最大化。

制定长期战略是非常重要的，然而各种战略本身并不存在谁优谁劣，采取总成本领先和采取差异化战略都有可能取得胜利，关键是要根据具体情况来具体分析，要对市场总体趋势有很好的分析，并且在实施战略的策略上能够把握准确。而在任何一个轮的总体决策过程中，都必须注意长期目标与短期目标的协调与平衡。

长期战略目标的实现，必须以每一个短期目标的实现为基础，这样就要求我们在每次决策时，都应该追求总边际贡献最大化为目标。追求总边际贡献最大，就要沿用边际分析的思想，寻求使营销、生产、财务最佳的决策。

3. 以销售预测为起点

在任何一个轮的总体决策过程中，都是以销售预测为起点的。销售预测以上轮的

订单量为基础，通过对市场总体趋势的分析，在生产能力和现金流量可以支持的范围内，寻求一个最佳的营销组合，实现总边际贡献最大化。

销售预测以上轮的订单量为基础，不过对于上轮的订单量应该进行具体分析，在特定情况下，可能因为某些偶然性因素而对订单量产生了重大影响，那么就应该对订单量进行适当的调整，尽可能剔除这些偶然性因素的影响。

销售预测必须建立在对市场总体趋势进行分析的基础之上。在模拟竞赛中，对市场总体趋势的分析大体包括两个方面：一是宏观环境分析，二是竞争对手分析。宏观环境分析相对简单，我们一般可以利用趋势分析法，而竞争对手分析则是保障销售预测精度的关键。

销售预测是相对于一定的营销组合而言的，不同的营销组合必然导致不同的销售预测，因此我们要寻求一个最佳的营销组合。营销组合因素大体可以分为两类。一类是过去的决策所形成的目前状况，如网点数量、目前的市场占有率、及时供货的能力以及产品设计的优劣。这一类因素就我们目前的销售预测而言，也是一种外部条件。另一类营销组合因素将直接影响到我们目前的销售预测，主要包括价格、广告投入、产品受欢迎程度、网点销售能力。我们在寻求一个最佳的营销组合过程中，首先可以根据经验和直觉形成一个初步营销组合，在该营销组合下做出相应的销售预测，并考虑目前的产成品库存和未交货订单，分析营销和生产是否能很好地协调。这个过程通常是不会一步到位的，我们将根据边际分析及总边际贡献模型不断地调整，并对现金流量进行实时监控。这样，通过不断地调整，我们必然可以求得一个“约当价格”最低，因而也是总边际贡献最大的最佳营销组合。

3. 以竞争对手分析为基础

博弈论在现代企业管理中已经得到了充分的肯定并被广泛运用。在模拟竞赛中，由于所有的公司都是在一个典型的市场经济环境中相互竞争、都追求同一目标并在一

开始的时候拥有同样的资源，所以各公司之间的相互竞争比现实的经济活动更接近于一个典型的博弈过程。

在博弈过程中，如果一家公司拥有或能够创造条件拥有先行的优势，那么这家公司可以合理地期望丰厚的回报。不过在模拟竞赛中，任何一家公司获取其他公司决策信息的条件都是非常有限的，所以分析其他公司想做什么和能做什么就显得特别重要。

竞争对手分析事实上就是要推定所有竞争对手的总和的营销组合，而这必然从对每一家公司的营销组合的推定开始。在这里我们做了这样一个假设：所有的公司都是理性的一这些公司所追求的目标是最后一轮决策完后企业价值最高—实现这一目标的是寻求一个最佳的营销组合，达到总边际贡献最大化。竞争对手分析所关心的并不是一家公司的具体营销组合，而是以“约当价格”所表示的该公司的营销组合。在这个以“约当价格”所表示的营销组合中，竞争对手分析可以合理地抽取市场价格这个单一因素。因此，竞争对手分析事实上就演变为对市场价格的推定。

4. 以团队配合为保障

在整个模拟经营竞赛过程中，营销、生产和财务的紧密协调配合极其重要，这是我们做出正确、可行的决策的有力的保障。

实现总边际贡献最大化的最佳营销组合必须落实在生产能力可以支持的范围内。生产能力作为一个外部约束条件而存在的前提是生产性能已经确定下来了。

最佳的营销组合还必须是在财务状况允许的范围内。很多情况下财务会制约你的决策，如现金流经常会成为非常重要的约束条件。我们必须考虑收益和财务负债成本之间的关系，我们的决策自始至终都因该在收益大于成本的原则下进行，都应该有现金流的支持，没有考虑财务状况的决策是不可取的。

5. 重视其他影响因素的作用

在创业之星模拟创业平台中，最终的企业经营绩效目标是追求最后一个季度的经营结束后的企业价值最大化。在评分模式上，企业价值最大化通过平衡计分卡的方式进行综合评价得到。企业要取得绩效的最大化，需要综合考虑到盈利表现、财务表现、市场表现、投资表现、成长表现等五方面的因素，平衡发展并抓住重点，特别是累计盈利的表现，在整个分数中占的比重最大。但是，其他因素的影响也不可忽略。在竞争激烈的市场环境中，可能大家的累计盈利无法形成大的差异，此时，其他一些指标的影响就非常关键了。而影响这些指标分数的又可能会涉及到企业经营管理的各个方面，需要创业团队综合分析，找出差异，并改进管理，以提升经营绩效。

本章小结

本章重点介绍了创业的核心环节：创办企业的运营管理。企业只有通过各类运营活动的开展才能成长壮大并获得收益。不论你创办的是何种类型的企业，在创办初期和成长阶段，都可能会面临企业战略、市场营销、财务管理、生产制造、人力资源等各方面的管理内容。如何灵活理解并运用企业管理各方面的知识，客观全面的分析行业市场，为消费者提供更有竞争力的产品与服务，是企业在创办初始所面临的关键问题。

通过创业之星模拟实训平台的综合训练，帮助创业者更好的认识现实企业创业所要经历的各个阶段，并对企业经营管理的各个环节有一个全面真实的决策体验，从而对企业的创业管理有着更感性更直接的理解，并回避企业创办过程中可能出现的各种风险。

思考题

1. 企业一般包括哪些重要部门？各个部门的主要工作职责是什么？
2. 企业在设计创业初期的组织架构时应注意哪些问题？
3. 对初创企业来说，需要进行战略规划吗？初创企业可选择哪些战略？
4. 现金流管理对初创企业是否重要？在实际操作中要注意什么问题？
5. 对初创企业来说，企业创业管理过程中主要会遇到哪些风险？
6. 企业在初创阶段和快速成长阶段需要注意哪些问题？
7. 如何做好创业团队的职责分工与沟通协作？

附录一 主要岗位职责说明书

在创业之星模拟创业平台中，参加学习训练的学生可以扮演多种角色，包括：总经理、人力资源经理、研发经理、营销经理、客服经理、财务经理等。为帮助大家对各角色分工有更好的理解与清晰的认识，在模拟演练中可以提高效率，分清职责，以下对各角色的主要职责进行简要说明。

一、总经理

岗位名称：总经理

直接上级：董事会

下属岗位：各部门经理

管理权限：受董事会的委托，行使对公司经营工作全面指导、指挥、监督、管理的权力，并承担执行各项规章制度的义务

管理责任：全面主持公司经营工作，对所承担工作全面负责。

岗位要求：

- 热爱本公司，具有德、勤、能、诚的品格；
- 具有较强的综合管理能力和工作协调能力；
- 具有企业经营管理知识，熟悉企业行业业务；
- 擅长组织、带领班子成员团结、努力工作；
- 较强的沟通能力与协调能力。

主要职责：

总经理是公司的最高负责人，行使公司最高决策权。总经理既是所有决策的最终确定人，同时也是公司经营好坏的首要负责人。具体来说，总经理主要履行以下职责：

- 执行董事会决议，主持全面工作，保证经营目标的实现，及时、足额地完成董事会下达的利润指标；
- 组织实施经董事会批准的公司年度工作计划和财务预算报告及利润分配、使用方案；
- 领导制定公司的市场运营、发展战略及经营规划；
- 批准公司的财务预算，审查批准计划内的经营、投资、改造、基建项目和流动资金贷款、使用的可行性的报告；

- 决定组织体制和人事编制，决定各职能部门负责人的任免、报酬、奖惩，建立健全公司统一、高效的组织体系和工作体系；
- 领导公司建立各级组织机构，并按公司战略规划进行机构调整；
- 领导公司制定各种规章制度，并深入贯彻实施；
- 决定各职能部门主管的任免、报酬、奖惩；
- 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象；
- 决定对成绩显著的员工予以奖励、调资和晋级，对违纪员工的处分，直至辞退；
- 搞好员工的思想政治工作，加强员工队伍的建设，建立一支作风优良、纪律严明、训练有素的员工队伍；
- 坚持民主集中制的原则，发挥“领导一班人”的作用，充分发挥员工的积极性和创造性；
- 负责召集主持总经理办公会议，检查、督促和协调各部门的工作进展；
- 负责对各部经理工作布置、指导、检查监督、评价和考核管理工作；
- 加强企业文化建设，搞好社会公共关系，树立公司良好的社会形象。

二、人力资源经理

岗位名称：人力资源经理

直接上级：总经理

下属岗位：人力资源部人员

管理权限：为管理者提供人力资源管理服务和支持，在国家有关企业人力资源管理的政策法规和企业人力资源政策的指引下，领导人力资源部建立和健全人力资源开发和管理体系，组织实施人力资源管理的各项工作。

管理责任：全面主持公司人力资源部工作，对所承担工作全面负责。

岗位要求：

- 了解国家有关人事管理的各项政策；
- 熟悉人力资源管理、组织管理的有关知识与操作技能；
- 具有较强的综合管理能力和工作协调能力；
- 较强的沟通能力与协调能力。

主要职责：

- 主导公司各部门进行 SWOT（公司优势、劣势、威胁、机会等）分析，协助总经理拟定公司的长、中、短期经营计划及战略方针，协助总经理制订公司的年度经营目标及经营计划；
- 建立和规范公司人力资源管理体系；
- 规范公司的行政、后勤、总务管理运作系统，以最低成本为各部门及全体员工提供工作、学习、生活的优质服务；
- 依据公司的年度经营目标及经营计划，拟定公司年度人力资源及行政后勤管理目标与年度工作规划，编制并控制部门年度财务成本预算，配合公司的“目标管理责任制”，确保人力资源规划目标及行政后勤管理目标的达成；
- 根据本部门的年度人力资源及行政后勤管理目标与年度工作规划，拟定并实施部门的工作计划，每月准时提交本部门的工作计划与工作总结给

总经理：

- 主导全公司“目标管理”绩效考核的推行，与财务部及各相关职能部门完成对各部门、各岗位、各员工的工作业绩量化考核；督导人力资源专员及时收集各部门及各岗位与“目标管理”绩效考核有关的年、季、月、周、日度报表，发现问题及时向总经理汇报；
- 依据公司的经营目标及经营计划，主导设置企业组织机构，进行全公司各岗位的定岗、定员、定编，进行职位分析与岗位描述，明确各岗位权、责、利及任职资格要求；
- 建立并执行公司的薪资、福利制度；
- 依公司经营发展战略的人力需求，开发短、中、长期人力资源，合理调配公司的人力资源；
- 建立规范化的招聘系统，并实施各类管理、技术人员的招募工作；
- 建立并实施培训系统及编制、实施培训计划，协助帮助员工建立职业生涯规划；
- 人事政策制订与修改、人事规章制度的规划、制定、检讨与修订，使员工的管理有章可循；
- 深化与宣传公司企业文化，将企业文化落实到企业管理制度与管理规范中；建立积极向上、团结友爱、协作忠诚的企业文化氛围，建立学习型企业。

三、研发经理

岗位名称：研发经理

直接上级：总经理

下属岗位：研发部人员

管理权限：全面主持公司研发部门工作，行使公司技术引进、新产品开发研究、新技术推广应用、技术标准制定、技术指导与监督、协调、管理的权利。

管理责任：对所承担的研发部门工作全面负责。

岗位要求：

- 具有较全面的专业技术水平和技术管理知识；
- 有较强的技术业务能力和相当地工作协调能力；
- 虚心好学，积极进取，有较强的工作责任心和事业心；
- 技术上不自满、不保守、易于接受新技术，勇于技术革新和创新；
- 敢于坚持科学原则，具有科学、求学、开拓创新精神和品格。

主要职责：

- 在总经理领导下，负责主持本部的全面工作，组织并监督全部人员全面完成本部职责范围内的各项工作任务；
- 贯彻落实本部岗位责任制和工作标准，密切与生产、质量、营销、认识等部门的工作关系，加强与有关部门的协作配合工作；
- 负责组织制定公司技术管理制度和技术工艺标准；
- 负责公司新技术引进和产品开发工作计划、实施，确保产品品种扩大；

- 负责组织抓好新产品的开发和研究工作，及时组织新产品的试制工作；
- 负责及时指导、处理、协调和解决研发生产过程中出现的技术问题，保证生产经营工作的正常进行，确保公司研发生产计划的按时完成；
- 负责及时组织编制公司技术开发计划，按时上报公司领导及计划部门；
- 负责组织和编制公司技术发展规划、长远技术发展和技术措施规划，并组织规划的定、修改、补充、实施等一系列技术组织和技术管理工作；
- 抓好公司技术管理队伍建设工作，抓好人员的技术培训和提高工作；
- 有权向主管领导提议下属人选，并对其工作考核评价。

四、营销经理

岗位名称：营销经理

直接上级：总经理

下属岗位：营销部人员

管理权限：负责公司的整体市场营销工作。

管理责任：对所承担的营销部门工作全面负责。

岗位要求：

- 具有良好的语言表达能力及人际沟通能力；
- 具有团队合作精神，性格开朗；
- 具有丰富的客户管理，市场营销，大项目销售经验；

- 具有较的市场分析与推广能力。

主要职责：

- 参与制订公司营销战略。根据营销战略制订公司营销组合策略和营销计划；
- 定期对市场营销环境、目标、计划、业务活动进行核查分析，及时调整营销策略和计划，制订预防和纠正措施，确保完成营销目标和营销计划；
- 协调企业内外部关系，对企业市场营销战略计划的执行进行监督和控制；
- 完成公司营销目标以及其他任务，对营销思想进行定位；
- 培训市场调查与新市场机会的发现；
- 新项目市场推广方案的制定；
- 销售队伍的建设与培养；
- 根据市场及同业情况制订公司新产品市场价格；
- 负责重大营销合同的谈判与签订；
- 制定营销系统年度专业培训计划并协助培训部实施。

五、生产经理

岗位名称：生产经理

直接上级：总经理

下属岗位：生产部人员

管理权限：全面负责公司生产制造部门工作，负责生产组织管理工作，生产计划和生产作业计划编制、落实；生产现场管理、生产调度、工序质量管理，完成公司下达的各项生产工作任务，根据销售计划按时完成订单产品的交付。

管理责任：对所承担的生产制造部门工作全面负责。

岗位要求：

- 具有良好的沟通能力与较强的协调能力；
- 了解产品的加工工艺，对各类生产设备非常了解，操作熟练；
- 具有合理安排生产、有效控制成本的综合能力。

主要职责：

- 编制生产计划和生产作业计划，按时完成各项生产制造任务；
- 依据生产实际情况和客户需求变化，制定临时生产作业计划；
- 依据生产实际情况和客户需求变化，制定临时生产作业计划；
- 负责工序生产质量管理，负责设备状态、检测、维护、保养管理工作；
- 负责直接下属人员的业绩考评和业务指导，对下属人员的工作业绩完成情况负责。

六、财务经理

岗位名称：财务经理

直接上级：总经理

下属岗位：财务部人员

管理权限：全面负责公司财务管理工作，行使公司财务会计工作的指挥、指导、协调、监督和管理的权力，并承担执行公司规程及工作指令的义务。

管理责任：对所承担的财务部门工作全面负责。

岗位要求：

- 具有会计专业技术职称；
- 熟悉国家财经法律、法规、章程和方针、政策，掌握本行业业务知识；
- 有较强的综合协调能力和组织管理能力；
- 虚心好学，积极进取，有较强的工作责任感和事业心；
- 坚持原则，廉洁奉公。

主要职责：

- 在总经理领导下，负责主持本部的全面工作，组织并督促部门人员全面完成本部职责范围内的各项工作任务；
- 贯彻落实本部岗位责任制和工作标准，密切与生产、营销、计划等部门的工作联系，加强与有关部门的协作配合工作；
- 负责组织公司财务管理制度、会计成本核算规程、成本管理会计监督及其有关的财务专项管理制度的拟定、修改、补充和实施；
- 组织领导编制公司财务计划、审查财务计划。拟定资金筹措和使用方案，全面平衡资金，开辟财源，加速资金周转，提高资金使用效果；
- 组织领导本部门按上级规定和要求编制财务决算工作；
- 负责组织公司的成本管理工作。进行成本预测、控制、核算、分析和考

核，降低消耗、节约费用，提高监利水平，确保公司利润指标的完成；

- 负责建立和完善公司财务稽核、审计内部控制制度，监督其执行情况；
- 审查公司经营计划及各项经济合同，并认真监督其执行，参与公司技术、经营以及产品开发、技术改造和其他项目的经济效益的提议；
- 参与审查工资、奖金及财务收支的各种方案；
- 组织考核、分析公司经营成果，提出可行的建议和措施；
- 负责财会人员的业务培训。规划会计机构、会计专业职务的设置和会计人员的配备，组织会计人员培训和考核，坚持会计人员依法行使职权；
- 负责向公司总经理汇报财务状况和经营成果。定期或不定期汇报各项财务收支和盈亏情况，以便领导及时进行决策；
- 有权向主管领导提议下属人选，并对其工作考核评价。

www.monilab.com

——高校创新创业人才培养解决方案——

《创业之星—大学生创业模拟实验室》

《经营之道—企业运营电子对抗系统》

《电子沙盘—三维企业运营模拟系统》

《用人之道—人力资源电子对抗系统》

《理财之道—财务管理电子对抗系统》

《营销之道—市场营销电子对抗系统》