

项目 3

规避创业风险

学习目标

- (1) 掌握项目选择风险和行业选择风险的规避方法。
- (2) 能够根据自己的实际情况,采取一定的措施规避融资、经营、创新与竞争等风险。

案例导入

“90后”惨痛的创业经历

与其他高起点的“90后”创业者动辄上百万元的资金相比,小李的创业简直算得上是小儿科。因为他选择的是路边摊。

小李当初的想法很简单,他厌恶了打工和复杂的人际关系,但是又不想一直无所事事地靠家里养。所以,他就想开一家创业门槛比较低的餐饮店。

刚开始,小李是想着找一个店铺做的,但是考察了几天后发现要么店铺租金贵,要么没有人流。家人劝他,既然没有做过,不如先从路边摊做起积累点经验吧。小李经过自己的观察,觉得路边摊不用交租金,而且出摊时间比较自由,成本也不高。小李聪明地选择了手抓饼,理由是没看到别人在做。

说干就干,小李奔着自己的创业梦开始了。他花了几千元钱从淘宝网上购买了手抓饼炉和相关的配料。小李没有接触过这些,找了一堆教程跟着学,由于刚开始操作不熟练,鸡蛋要么煎得不好,要么就是油放多了而腻。不过,小李为了突出自己的优势,买的是超市正宗的花生油,其他的如番茄酱之类的配料也是正规的。经过一段时间的适应后,小李的手抓饼也慢慢地有了一些生意。

一段时间后,小李发现路边摊做的是行人生意或者工业园里面上班族的生意:要么赶早,要么赶晚;有时出摊晚了,就没有生意,连位置也被人家占了。而中午基本上是没有什

摆摊之后,小李还发现,不用交租金但是要交垃圾费和管理费,每天 50 元。这个费用没有依据,但是城管来了,你就得给。小李每天卖出的手抓饼不多,基本上每天赚的钱都交费了。

还有,广东雨水天气多,路边摊的生意一遇到下雨基本上就泡汤了。加上他买的都是好的油和酱汁,成本本身就高了,遇到下雨一个礼拜出不了几次摊,一个月基本都是亏本的。

干了几个月之后,小李觉得不行,转型做麻辣烫。

小李这次学聪明了,为了省成本一大早就去批发市场采购,如蔬菜、豆干和一些丸子之类的。因为麻辣烫的生意是在晚上,早上就去市场买菜,晚上做麻辣烫。

但是小李又有问题了,麻辣烫的汤底无论他怎么调都调不出别人家的味道,麻辣烫最终就变成了开水或者清汤烫菜。不过搭配的酱汁是好的,毕竟是专业人士做的。而对于人流量不容易判断,有时候麻辣烫的配菜多了卖不出去,或者品种多而人手不足,无法及时处理。

折腾了大半年之后,小李可谓身心疲惫,最终狼狈地结束了这次创业。小李说,这次路边摊算是一次尝试,花了几千元,虽然没有赚到钱,但是起码让自己对创业更清醒了一些。小李说,做过之后才发现,这个世界无论做什么事都不容易。接下来他打算先跟朋友学厨艺,先了解这行再玩场大的!

资料来源: <https://www.cyegushi.com/5139.html>, 有删改。

★ 案例点评

创业者在开始创业前应该寻找的是自身的兴趣爱好和强项,这样寻找切入的行业就有了良好的基础。但创业者不应局限于自身的兴趣和强项,也应充分考察行业的获利性和成长性,并将两者结合起来。值得注意的是,行业选择绝对不能盲目跟风,否则在创业之始就预示着创业者将以失败而惨淡收场。

3.1 市场风险的规避

所谓创业风险,是指创业中存在的风险。在市场经济条件下,创业总是有风险的,不敢承担风险就难以求得发展。准确的市场定位是企业的盈利之基,创业者在开始创业之前一定要有清晰的规划、定位;如果创业者一开始在市场定位上犯了错,即便付出再多的努力也都是无用功,并且付出的努力越多离目标越远。

3.1.1 项目选择风险的规避

准确选择创业项目是成功的关键,创业者在选择创业项目时应遵循以下几个原则。

1. 充分调研市场

市场是生产经营的前提,是企业生存和发展的空间,没有市场,创业就是一句空话。市

场调研的目的在于发现可开发的市场空间、可选择的产品或服务,在市场调研过程中寻找机会、寻找项目。一般来说,市场调研包括以下一些内容:

(1) 市场供求情况。这是对市场主体的调研,首先看市场需求量,包括实物需求和购买力的调研,目的在于了解所选项目是否有需求、有没有能力实现需求;其次是供应量的调研,即目前市场上某种产品生产者投放市场出售的商品量,这样做是为了了解市场的饱和程度,以及进入市场后的发展空间。同时,创业者还要了解作为生产经营者可从市场上获得的原材料或货源量,这是制约企业发展规模的重要因素。

(2) 产品生命周期。对产品生命周期(包括供求变化、产品更新换代变化、替代品的变化、价格的变化等)进行调研,借此可以了解所选择的产品或服务的生命周期处在哪一个阶段,如果它处在萌芽期或成长期,那么进入的价值就大。同时,要关注与其相关的可替代品有什么变化,对所选择的项目会产生什么影响等。

(3) 消费者购买行为。对消费者购买行为进行调研,包括消费者购买动机、购买行为趋势及购买行为特征,目前及未来消费者的消费水平、消费心理、消费行为的变化及影响其消费心理和消费行为的各种因素。同一产品或服务会因不同区域、不同人群、不同消费行为而表现出极大的差异性,在一个地区可行并不一定在另一地区可行,消费者购买行为调研的目的主要是确保项目选择能遵循消费行为的变化规律。

(4) 竞争对手。竞争对手是指与企业生产经营相同或类似产品的企业和个人。选择的创业项目必须建立在对同行全面了解的基础上,才能确定是否可以进去、是否有发展空间、是否有能力参与竞争、是否有发展前途等,这是至关重要的、不可或缺的一环。

(5) 市场环境。市场环境是与企业生产经营活动相关的各种因素和条件,企业生产经营的关键就在于能否适应不断变化着的市场环境。市场环境包括宏观环境和微观环境。宏观环境是一定区域里人口、经济、政治、法律、社会文化及生态环境等一些大范围的社会约束力;微观环境是对企业的生产经营活动产生直接影响的环境因素,主要包括企业内部环境、供应商、中间商和服务商、客户、竞争者等。此外,市场环境还包括行业背景,如发展规模、阶段、饱和程度,行业的区域分布、各类型所占份额等。



知识链接

自主创业前的心理准备

在选择独立创业后,你就需要进一步了解自己如何投入。

个人企业主与一般工薪阶层有所不同。作为个人企业主,你要始终头脑灵活,并需要不断地制造卖得出去的产品或服务,熟悉财务上的周转资金,能够做到节约,能与人很好地相处。

受雇于别人的公司,薪水会有保障。而在创业过程中,即使你已经开始赚钱,也不能确定什么时候能有收入。你需要财务上的周转资金,而且必须存款,以防账款过期未入。

受雇时,你可以毫无节制地使用文具用品,因为你没有必要考虑其来源问题。而作为个人企业主,你就必须懂得节省开支,注意省钱,小心地使用各种设备,以防它出现故障。一旦它出现故障,你必须耐心等待修理人员将其修好。这时你将明白“不当家不知柴米贵”的道理,因为你现在是花自己的钱。

当你是个雇员时,如果还没有想到下一步要做什么,老板会立刻告诉你。而作为个人企业主,你必须每时每刻有着新的对策,决不能有丝毫的惰性。

在创立个人企业之前,与打工时期做个比较,你就会明白许多道理。在个人企业创立初始你会相当艰辛,需要努力地工作,因此在尚未踏入这个领域时请先做好充分的心理准备:作为个人企业主,你要的是什么样的生活?

(1) 安全感。在开始创业时,很多人都会诚惶诚恐。有些人会因缺乏准备、资金、精力及对生意的敏感度而使创业以失败告终。创业就像在下注,其赌注大小因个人情况而有所不同,因此在下注之前必须有所准备,尤其在开始时不要太过乐观,这样如果真的亏损了,心理上也能承受。

(2) 地位。受雇时,如果你有一辆公司配的车,人们总是把你想得比拥有一辆私人轿车的人更重要,而经营个人企业时很少有这样的地位。

(3) 财富。许多人经营个人企业相当成功,而且赚了很多钱,但是也有一些人赚钱极为有限。为了生活得好,你必须不断地工作。任何有质量的生活背后总是艰辛的劳动。

(4) 家庭。无论是受雇时还是创业时,都应与家人更为接近。但实际上,创业时你不可能与家人有更多的时间相处与交流,你必须用比一般人更多的时间来经营你的企业。尤其在刚创立个人企业时,你会把大量的时间投入工作中,以尽快创造财富。

(5) 休假。你可以休假,但休假越多就意味着收入减少得越多。在你还是工薪阶层时,即使是节假日,你仍然有薪水,而在自己的个人企业中却没有。一旦你创立自己的企业,就会明白自己根本不存在休假的机会,你会尽心尽责地为自己的企业工作。

经商做生意是一件非常辛苦的工作,并不像大多数未涉商海的人所想象的那样是一件潇洒且有趣的事情。

实际上,特别是对一个独立创业者来说,他们会经常遇到资金、人才、市场等方面的各种困境。所以,创业者在尚未踏入领域前要有良好的心态,并做好充分的心理准备。

资料来源:<http://www.cyzone.cn/a/20110525/197434.html>,有删改。

2. 正确选择创业项目

在选择创业项目时,需要掌握正确的方法和途径。

(1) 创业项目选择途径。选择创业项目时,一般有以下几个途径:

- ① 从某个固定消费群体中寻找。
- ② 从消费需求变化趋势中寻找。
- ③ 从市场空隙中寻找。

④ 从经济社会发展趋势中寻找。

(2) 目标市场选择。有关目标市场的选择在项目2中已经介绍过,此处不再赘述。

(3) 经营类型选择。在选择经营类型时,要根据自己的实际情况进行选择。

3. 科学评估创业项目

(1) 市场评估。在市场调研的基础上,对所选项目的市场需求、市场发展前景、市场利益空间、市场可占有份额等进行综合分析和评价。

(2) 条件评估。条件评估主要是对创业项目所需人、财、物、技术等的可能性进行论证。

(3) 经济规模评估。经济规模评估就是根据技术、资金、市场等条件论证所选项目可能达到的规模。

(4) 投资概算与筹措。投资概算与筹措即资金需求、筹资方案(自有资金、借入资金)等。

(5) 效益分析。效益分析的内容包括项目生命周期、成本费用、销售收入、税收利润等,效益分析可建立在对两个项目对比分析的基础上,通过对比选择最优项目。

(6) 环境评估。从国家、地区、行业发展导向和趋势角度,对所选项目生产经营所处的政治、经济、社会等有利与不利因素进行分析,以确定项目能够走多远。

(7) 风险评估。制约企业发展的风险因素包括市场风险、自身风险和其他风险。在一般情况下,报酬率相同时人们会选择风险小的项目,风险概率相同时人们会选择报酬率高的项目。

3.1.2 行业选择风险的规避

1. 尽量选择自己熟悉或有专长的行业

创业最简单的方法就是从自己熟悉或者有专长的事情做起,这样可以最大限度地降低创业失败的风险。选择自己熟悉的行业,对市场、产品、人际关系都比较熟悉,会拥有更多的信息,也了解消费者的实际需求,了解市场的发展方向,因此比较容易创业成功。

2. 避热就冷

在创业过程中,有些创业者往往会随波逐流,跟随大众选择一些热门的行业或市场,则往往难以成功。而一些创业者会利用逆向思维,敢于打破旧习惯和老框架,善于抓住一些所谓冷门的、尚未开垦的领域进行开发,避热就冷,结果大获成功。

3. 专注一件事

在创业初期,由于资源有限、人才少、规模小,再加上管理效率不高,要想在激烈的市场竞争中占据一席之地,创业者需要更加专注,只有专注做好一件事才能获得突破。

4. 小中见大

手中没有资金又无经营经验的创业者不能盲目贪大,而要脚踏实地、从小做起,学会小中见大。小生意本钱少,创业成本低,很容易进入应力状态,也可以积累做生意的经验,为下一步做大生意打下基础。

3.2 融资风险的规避

创业融资的成败往往决定了某个创业项目是否能顺利启动。

1. 分析投资环境

创业者在创业之前,应该仔细研究国家的政策条例和政策意图及其变化趋势,明确收益和投资的额度,根据收集的相关信息做出政策允许的投资决策,善于从优惠政策中降低成本,获取收益。创业者要学会用法律、法规来保护自己的权益,并适应市场的变化和消费者的需求。同时,创业者对利率变化、汇率波动、产品的价格趋势、竞争格局的变化进行有效预测,从而减小环境的不确定性对投资收益的影响。

2. 建立风险防范机制

创业者在项目运行过程中,应逐步建立起完善的风险防范机制和财务信息网络,对项目运营过程进行事前、事中、事后监控,及时对财务风险进行预测和防范,制订出适合本企业实际情况的风险规避方案,把风险控制在最小范围。

3. 分散融资风险

融资可以采取多种形式,由于融资成本不同,因此所承担的风险也不同。其次,创业企业应该根据自己的特点和生产周期、市场特征、资金需求等制订合理的融资方案与期限,打破原有的融资硬性要求,在解决资金需求的同时更新理财经营观念,采取多元化和多方式融资,分散融资风险。

4. 规避资金偿还风险

由于预期现金流量很难与债务的到期及数量保持协调一致,这就要求企业在允许现金流量波动的前提下对负债的盈利与风险进行权衡,以使企业风险最小,同时使盈利能力最大化。因此,为了规避资金偿还风险,创业者就必须预测企业未来的经营状况并以其为主要依据合理地确定融资结构中债务和权益的比例。一般来说,创业者可以根据经营最不利情况时的税前利润及企业的风险承受能力决定融资结构中债务和权益的比例。在实际操作中,不同企业在不同时期应根据不同的情况选择适合自己的融资方式。

5. 防范融资陷阱

在融资期间,创业者可能会遭遇各种各样的融资陷阱,如果不注意这些陷阱,则很可能会遭受损失。因此,为了避免不必要的损失,创业者应注意防范这些融资陷阱。在通常情况下,常见的融资陷阱有以下几类:

(1) 要求支付考察费。在创业企业融资期间,有些人员会主动与创业企业联系,在不了解创业企业情况的前提下要求到企业考察并要求企业支付较高的考察费。

(2) 要求支付项目受理费。项目受理费是指融资服务机构在收到企业有关资料后要求融资企业缴纳的对项目进行评估和预审所发生的费用。尤其是号称有外资背景的投资公司,往往把收取项目受理费作为一种项目控制程序和费用转嫁方式;如果出现以下情况,融

资企业就要提高警惕:

- ① 对融资企业项目资料不做实质性审核,就下初评认可结论。
- ② 对不具备条件的项目下初评认可结论。

③ 以收取项目受理费为目的,不以项目投资为目的,在项目实质性评估阶段以各种理由拒绝向企业融资。

(3) 要求支付商业计划书撰写费用。商业计划书是风险投资商进行现场考察前要拿到的资料。现在无论是国内还是境外的投资机构,都习惯使用商业计划书,因此商业计划书的撰写是企业融资之前的必修课,正是因为商业计划书的重要性,给了一些不法分子可乘之机。

(4) 要求支付评估费。在融资过程中,一部分投资人或融资服务机构要求对企业资产或项目进行评估,如果是在融资实施阶段,则此项评估是完全必要的;但如果是下列情况,则有诈骗嫌疑:

- ① 项目评估不是在项目实施阶段,而是在项目审核阶段。
- ② 评估机构不是资金方或融资服务机构认可的评估机构。
- ③ 要求对整个项目或对某一部分资产(主要是无形资产)进行评估。

(5) 要求支付保证金。保证金也是创业企业在融资过程中经常遇到的陷阱,如果是以下情况,则不要支付保证金:

- ① 资金方要求融资企业必须严格按照自己预先设定的程序才做,否则就拒绝往下进行。
- ② 资金方设置了严格的违约条款。
- ③ 资金方对项目的审核简便,对项目的真实性和项目回报热情很低。



知识链接

创业者需要注意的六个融资陷阱

(1) 向亲友借钱要清楚明白。事先讲清楚钱是借的还是投资的,且要有书面条据为证。

(2) 要选可以沟通的投资人。没有经验的投资人不了解创业过程,会过分着眼于之前预定的目标,给创业者造成额外压力。在寻找风险投资人的时候,对方能否跟你沟通是非常重要的。

(3) 理性看待大企业、国企做投资。大企业、国企做投资时考虑的是辅助主业的发展,有时会与创业公司发生利益冲突。遇到这种情况要非常小心,一般大公司股权占5%以下影响不大。

(4) 注意投资人的从众心理。如果每个投资人都说感兴趣,却不做实质的进展,这种状态很危险。

(5) 认真对待投资人所提的问题。投资人的目的与创业者是一致的,不要怕投资人发现问题。了解问题所在,企业才会快速成长。

(6) 清醒地对待投资人的承诺。投资人可能会鼓吹自己对市场的了解、对公司业务发展的帮助或表达出对创业团队极大的信任,但创业者要对实际情况有清醒的认识。

资料来源:http://www.ceonlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900025_1045265_0.HTM,有删改。

3.3 经营风险的规避

经营风险是创业企业经常遇到的风险之一,它包括企业日常经营中各项业务的风险,如采购风险、销售风险、结算风险、人力资源风险、生产风险等。

1. 采购风险的规避

创业企业所面临的采购风险主要包括价格风险、道德风险、验收风险等。

(1) 价格风险。价格风险是指一种物品市场价格发生变动的风险。防范这种风险可以采用以下两种方法:

① 回避法。回避法就是以采购计划中所列的价格为目标价,而不管市场行情如何变动。

② 转移法。转移法就是将市场价格风险转移给生产厂家或供应商。

(2) 道德风险。道德风险是指由于采购人员为追求个人和小集团的利益而牺牲企业利益,在采购业务洽谈中采取对企业不负责任的做法所导致的风险。规避道德风险可采取以下措施:

① 创业企业要对采购实行计划、预算机制并监督计划的执行。

② 创业企业要对采购洽谈业务实行牵制原则,允许多人介入并采取严格的授权批准制度。

③ 创业企业要对采购内容进行及时评价和奖惩。

④ 创业企业要对采购风险进行及时处置,控制风险的危害,降低损失。

(3) 验收风险。验收风险是指企业所购物资在运抵后的卸货、整理、验收入库、登记等过程中发生的各种经营风险。规避这种风险可采用以下一些措施:

① 提高验收人员的素质,严格执行验收程序。

② 实行不相容职务分离,采购人员不得参与验收工作。

③ 验收工作必须具有完整的手续和凭证,验收凭证要有验收人员的签章并对其妥善保管备查。

④ 建立核对机制,做到采购数与验收数相符、账实相符。



大学生创业易失败的 15 个原因

大学生创业教育的目的不是教会大学生多少创业方法,而是真正培养其一种创业意识。中国人的创业条件不比国外差,唯一缺少的就是那种独立、叛逆的性格。改变一个观念并非一朝一夕,观念是一种相对稳定牢固的意识。在许多人头脑里都有一种非常明确意识。例如,“从众”意识就是一种害怕风险的意识,相信跟着大多数就能安全;还有“门当户对”的门第意识。这实际上都是世界观问题。以上所提到的几个例子,一眼就可以看出其世界观的本质是自私的、保守的、狭隘的和封建的。不是出生在改革开放的时代就一定具有开放的意识,不是受了高等教育就一定具有民主意识。

大学生创业是一种普遍现象,而大学生创业失败也是一个很常见的问题。其实,大学生创业的过程是有一定的普遍规律的,导致大学生创业失败的原因众多。

原因 1: 缺少经验。大学生的创业经验比较少,社会阅历也少,在面对一些说辞的时候总是很轻易地相信,所以相信别人的“一面之词”的现象比较多。这种轻易相信别人的思维很容易导致创业失败,所以给自己多留个心眼儿是很关键的。

不管是面对自己的员工还是自己的合作伙伴,都要多考虑一些。

原因 2: 过多相信理论。高学历的创业者往往有纸上谈兵的倾向,他们把各种营销曲线模型和时髦的商业模式理论背得滚瓜烂熟,可在本土商业实战上却寸步难行。

任何理论都有其边界和适用范围,特别是在中国这个转型期的市场经济初级阶段、商业生态极端复杂的现实面前,亦步亦趋地套用西方经济学模型显然是不行的。例如,谈到营销,那些 4P、4R、4S 理论很难有多大实际用处,反而关系渠道是制胜法宝。再如,掌握 N 种商业计划书融资模式,但对于刚刚创立的公司而言,真正在资本市场上拿到风险投资的可能性微乎其微。导致这种局面的最终根源就在于过于盲目地相信创业理论,而忽略了实践的作用。

原因 3: 一厢情愿。年轻人有一种不服输的精神,面对一些事情的时候也会很积极。创业者一定要有批判性思维,自己做自己的对立面,才能看到项目的全貌和真相。

原因 4: 过于崇拜偶像。年轻人都容易将某个成功者当成偶像,并盲目地追随,而不会从自己的创业实际环境出发,这也是导致失败的一个主要因素。创业者一定要因事因地、独立自主地思考和判断,对那些成功案例中的方式和方法也要有辩证的、批评的眼光,不可简单照搬。

原因 5: 单打独斗。以现有的经验、能力、资源、资金等,应考虑是要做商人还是做法人,小商人只需自己有能力,法人则要依靠运营系统。如有可能,最好做到在外是商人、在内是法人。

原因 6: 行业选择失误。无论你是做商人还是做法人,都要进入相对朝阳的产业。须记住:90%的企业死在了行业选择的决策性失误里,剩余 10%的企业则死在了一直建不起来的企业系统里。

原因 7: 进入不熟悉的领域。应考虑你的特长, 进入你熟悉的领域, 不要全力投入你不熟悉的领域。如果你实在要创业, 还应做好充足的资金准备、充分的勤奋准备及相应的得力人手。否则, 应及早退出。

原因 8: 市场定位缺失。进入一个市场, 最重要的是要考虑你想解决什么问题, 有多大空间, 对手怎样, 何时用何种方式解决; 如果资金不多, 赶紧找到盈利的现金点和小模式, 不可恋战。

原因 9: 不适合的合伙人。应用较长的时间寻找适合的股东, 不可侥幸; 所谓“成也萧何, 败也萧何”, 一个人创业的风险远小于与不适合的股东合伙; 作为创业的操盘者, 你应宽容、积极, 善待你的股东。

原因 10: 缺少合理的组织管理结构。公司开始运营, 你当身先士卒; 有 20 人时, 根据 2/8 定律, 应有 4 名骨干, 你居中协调; 有 10 多名骨干时, 帅、将、兵应积极培养, 同时你自己退后, 继续扶持、严管。

原因 11: 缺乏有效管理。管理就是奖和惩, 再加上企业文化的润滑。管理没有捷径, 你投入得越多, 你的根基就越深, 同时系统越枝繁叶茂。领导者要建机制, 管理者则首先是管目标, 其次是管人。

原因 12: 混淆领导和管理者角色。领导是开局者, 管理者是服从者。领导者要能听懂人言, 善于接受意见或建议, 但要一个人拿主意, 因为风险都是你的。决策既定, 则要说服、沟通后贯彻执行, 不可朝令夕改。

原因 13: 缺乏领导能力。领导者最重要的四个能力, 即洞察力、统筹全局能力、用人能力和影响力。

原因 14: 缺乏领导素质。企业家的四要素: 梦想, 有梦想才有方向和目标; 激情, 激情是行动力, 是影响力; 冒险, 凡事走在前, 成功概率越大竞争越激烈; 责任, 责任使你自律和坚韧。

原因 15: 融资策略错误。对于小企业融资, 压上游和下游的资金是上上策, 降价成交、用预期换现、出租房屋是上策, 找银行或金融机构贷款是中策, 向私人借款、内部集资是下策。

有一种流行的说法是“好奇害死猫”, 但对创业者来说, 要多尝试, 只有创新才可以发展。过多地迷信偶像, 沿着别人的路子去走, 复制别人成功的经验是很危险的。到达成功的路径有很多种, 但复制照搬是最容易失败的。

大学生们有勇气创新创业, 中国的改革才能后继有人。大学生创业教育的最大意义在于改变人的意识, 这不是一代两代人的问题, 培养起来的是一种民族的创业精神。

资料来源: http://www.ceconlinebbs.com/FORUM_POST_900001_900008_1035598_0.HTM, 有删改。

2. 销售风险的规避

销售风险是指创业企业围绕产品销售、劳务提供及市场份额的争夺, 与消费者、竞争对手及与其他市场经营主体和非经营主体在打交道的过程中发生的各种市场风险。规避销售

风险可采用以下一些措施：

(1) 确立以销定产、以产定购的生产经营运行体系，将企业纳入市场经济的轨道，将市场生命植根于市场经济的土壤之中。

(2) 建立健全市场信息网络，广泛收集信息资料，动态跟踪市场经济的发展，及时了解消费者的需要、竞争对手的策略变化，主动研究市场，发现市场的机遇。

(3) 建立精干高效的营销队伍，给予合理的权限，明确其职能范围，以使其在市场营销机遇面前快速反应、果断决策，保持与市场前沿的沟通。

(4) 加强销售与收款循环的内部控制措施。

3. 结算风险的规避

结算风险是指创业企业与其他企业在采购和销售贷款结算过程中发生的各种经营风险。规避结算风险可采用以下一些措施：

(1) 加强购销合同管理。企业在与客户签订合同时，首先应对客户的偿债能力、信用标准等方面的情况有所了解，在此基础上再与之签订合同，以避免风险的发生。

(2) 严格遵守相关规定。企业要严格遵守国家颁布的《银行结算办法》等相关结算制度的规定，不得擅自采用不合规定的结算方法支付采购货款。

(3) 完善应收账款的管理。企业要加强对每个客户应收账款的管理，及时观察客户所欠债务是否突破了规定的最高限额；企业要对不同的客户设有不同的赊销限度，不可让客户任意赊欠，无限制地赊欠。

(4) 缩短企业资金周转周期。应积极调整产品结构，提高产品质量，多生产那些小一号、货款回收率高的产品并加强售后服务，提高企业信誉，吸引更多客户，增加企业收入，缩短企业资金周转周期。

4. 人力资源风险的规避

人力资源风险是指在企业对人的录用、培训、鉴别、提拔或调整的过程中所出现的各种风险。规避人力资源风险可采用以下一些措施：

(1) 加强企业人事、工薪方面的内部控制与管理，完善企业人才选拔的标准、原则和程序，健全企业人员培训、提拔、绩效评价等方面的控制欲管理，加强对人员的监督与激励。

(2) 进行人事内部控制制度的评审，促进企业切实建立科学分配机制，最大限度地调动员工的积极性，保证干部聘用的公开、公正，实行能者上、平者让、庸者下的原则，防止人才流失。

(3) 加强对企业组织控制，实现部门、人员间的相互牵制。

(4) 加强对日常人力资源风险的评估，增强风险驾驭能力。

5. 生产风险的规避

企业的生产风险是指企业各种生产要素在生产现场加工并形成产品或完成劳务的过程中所发生的各种经营风险。规避生产风险可采用以下一些措施：

(1) 加强生产目标管理，制订严密的生产计划和生产作业计划，明确生产及管理的具体要求。

(2) 劳动力、资金、物资和信息等生产要素在时间、数量与质量方面必须符合生产过程的需要，在生产过程中能够迅速、有效地结合起来且形成一个有效的整体。

(3) 落实生产计划和生产作业计划,保证生产产品的品种、数量、质量、交货期、成本等处于良好的控制状态,以尽可能少的人力、物力、财力完成生产任务。

(4) 保证生产过程的各种信息正常产生、加工、传递和使用,为生产风险防范指明方向。

知识链接

小宋的困惑

小宋毕业于国内某名牌大学的机电工程系,是液压机械专业方面的工学硕士。毕业后,小宋就到北京某研究院工作,其间因业绩突出被破格聘为高级工程师。

在我国科研体制改革大潮的冲击下,小宋和另外几个志同道合者创办了一家公司,主要生产液压配件。公司的资金主要来自几个人股东,包括小宋本人、他在研究院时的副手老黄及原来的下属小秦和小刘。他们都在新公司任职,老黄在研究院的职务还没辞退掉,小宋、小秦、小刘等人则彻底割断了与研究院的联系。新公司还有其他几个股东,但都不在公司任职。

这几个人在公司所占有的职务安排如下:小宋任总经理,负责公司的全面工作;小秦负责市场销售;小刘负责技术开发;老黄负责配件采购、生产调度等。近年来公司业务增长良好,但也存在许多问题,这使小宋感到了沉重的压力。

首先,市场竞争激烈,在公司的主要市场上,小宋感受到了强烈的挑战。

其次,老黄由于要等研究院分房子而未辞掉工作,尽管他把分管的一摊子事抓得挺紧,但小宋仍认为他精力投入不够。

再次,有两个外部股东向小宋提建议,希望公司能帮助国外企业做一些国内市场代理和售后服务工作。这方面的回报挺高,这使小宋等公司核心成员颇为心动,但现在仍举棋不定。

最后,由于公司近两年发展迅速,股东们的收入有了较大幅度的增加,当初创业时的那种拼搏精神正在消退。例如,小宋要求大家每天必须工作满 12 小时,有人开始表现出明显的抵触情绪,勉强应付或根本不听。

公司的业绩在增长,规模在不断扩大,小宋感到的压力也越来越大。他不仅感到应付工作很累,而且对目前的公司状况有点儿不知所措,不知道该解决什么问题、该从何处下手。公司的某些核心成员也有类似的感觉。

资料来源:<http://www.docin.com/p-1625622401.html>,有删改。

3.4 创新与竞争风险规避

创业离不开创新,创业企业要增强新产品的设计、开发能力,抢占市场竞争的制高点,应对未来挑战,离开创新是不行的。而在创业初期,创业企业也要面临激烈的市场竞争。

1. 培养创新思维

创新在创业过程中起着举足轻重的作用,创业就是要不断扬弃,不断创新,创新不仅体现在产品和服务方面,还体现在经营理念和商业模式上,成功的创业企业离不开与时俱进的创新思维。

2. 保护无形资产

无形资产是指企业拥有或者控制的没有实物形态的、可辨认的非货币性资产,如品牌、专利、技术和经营者的智力成果等都属于无形资产。无形资产虽然没有实物形态,但是也是企业的重要资产,也应引起重视,采取必要的措施加以保护。

3. 借势生存

善于借助强者的势力生存,不但是一种聪明的做法,而且是可行的。大企业有通畅的产品流通渠道,有广大的客户群体,而小企业在资金、技术、人才等方面都存在诸多先天不足。如果小企业找到大行业或大企业的共同利益,也可以分享到它们的利润,使自身迅速发展壮大。

4. 模仿与持续创新

创新在企业的生存和发展壮大中起着举足轻重的作用,对于创业企业来说,模仿也可以作为一条站稳脚跟、发展壮大的捷径。模仿最大的好处就是可以避免许多不必要的风险,因为对创业者来说,先生存下来比什么都重要。而持续创新是一个企业持续发展壮大的必经之路,只有保持持续创新,才能不断突破自身,不断壮大自己。



拓展阅读 >>>

八个典型创业案例分析

如今是人人创业的时代,有人成功就必然有人失败。创业要想成功,优秀的创业点子非常重要,同时创业者要有敏锐的眼光和创新意识,能从平凡的事情当中找出闪光点。希望以下这几个成功或者失败的创业案例分析能对创业者有所启发。

案例 1:“不安分者”眼中的商机

高中毕业后干起家电维修的小胡和小姜,每天都以修收录机、电视机为生,但小胡是一个经营上的“不安分者”,小姜则是一个循规蹈矩的“老实人”。不久前,小胡又突发奇想,寻找到新的商机:他发现当地的农民用上自来水后,将来就有可能使用洗衣机,有洗衣机便会有维修洗衣机的业务。于是,他买回本地市场上常见品牌的洗衣机供周围的人使用,目的之一是让人们尝尝洗衣机的甜头,目的之二是学习洗衣机的结构、保养和维修。果不其然,一年后,一台台洗衣机进入农村,其维修业务几乎全被小胡包揽了,而小姜只能眼睁睁地看着自己失去一次扩大维修范围的机会。

一般人总是等着机会从天而降,而不是通过努力工作来创造机会。殊不知,人们遇到的问题和未满足的需要总是在不断提供新的商机。优秀创业者的一个基本素质就是善于从他人的问题中发现机会,主动把握机会。

案例 2:许小姐能做老板吗

许小姐一门心思想做老板。她经过7年的努力工作和省吃俭用积蓄了一笔资金,其中

10万元做了注册资金,5万元用于流动资金。她认为,个人创业必须有丰富的工作经验,所以在过去的工作中,她总是分内分外的事全都抢着干,从不计报酬。尤其是经营方面的事,她更是竖着耳朵听,目的就是多学点儿本事,为自己开公司做准备。另外,她认为个人创业必须有一个好的项目。她选择了一个当时的朝阳项目——房地产租赁咨询。

在办齐所有手续后,她勤勤恳恳努力工作,但她怎么也没想到,最初的3个月几乎没有生意,直到第6个月才稍有收入,可生意很不稳定,半年来她赔了3万元。她开始动摇了,觉得自己是在靠天吃饭,靠运气吃饭。她认为做生意不应该是赌博,肯定是哪里弄错了。她不想再这样干下去了,她认为不能等到这15万元都赔光的时候才行动。她要去弄明白问题到底出在哪里。第7个月她关掉了公司。

导致许小姐失败的原因很复杂,但其中一个重要原因就是她没有一个完整的创业计划。小企业抗风险能力很低,考虑不周到,一厢情愿,自然危机重重。要想创业成功,还要学会怎样避免资金“打水漂”。

案例3:不懂政策,怎能吃“螃蟹”

刚从学校毕业的小吴,是第一位从市工商局副局长手中接过“个人独资企业营业执照”的小老板。但是,就在他迈出第一步时,他几乎对国家大幅度放宽私营企业投资条件、降低投资门槛等鼓励政策一无所知,这无疑对跃跃欲试的小吴来说预示着一系列的创业风险。

充分了解国家的有关政策和法规,是对每个创业者必不可少的要求。不懂规则,怎能行动?盲目出击,很可能失败!

案例4:小王创业记

某校机械专业的小王毕业后盲目创业,学着别人倒菜、倒水果、倒服装,几经波折,没有干成一件事。正当小王垂头丧气时,恰好社区组织个体经营者进行自我创业资源分析。经过分析,小王发现自己最大的长处还是所学的专业。于是,小王开了一家汽车修理店,他感到一下子有了广阔的空间。

创业并不是一件容易的事,除了付出艰辛和努力外,还需要对自己的优势和不足有一个正确的评价,只有这样才能走向成功。小王的专业是机械,修理汽车是他的专长,在认识到自己的长处后,小王及时调整方向,最终获得了成功。

案例5:没钱也可以开店

张大勇性格开朗,待人热情,头脑灵活,善于社交,有一定的管理能力。他酷爱计算机,做着计算机的生意,手里也有一些积蓄,而且又结识了众多的计算机爱好者。由于当今的网络已成为年轻人生活的一部分,张大勇就瞄准了一个挣钱的机会——开一家网吧。但是,自己积蓄的钱不够。经过仔细分析和市场调研后,在一个交通便利又比较热闹的地段,张大勇和几个朋友一起开了一家规模较大的网吧。一年后,张大勇不仅收回了本钱,而且自己开了一家分店。

张大勇的成功归功于他对自己有清醒的认识,对市场需求有充分的了解,同时借助于和朋友合作,既解决了资金问题,又壮大了个人的实力,将自己的优势有效地与外部条件结合起来,成为一个成功的创业者。

对于每个创业者而言,永远要面对的困难就是资源的匮乏。但是,成功的创业者总是能够利用自己仅有的资源,巧妙地与其他资源整合。张大勇不仅有“勇”,还有“谋”,即资源整合的意识。

案例 6：“敢”创业比“能”创业更重要

小张曾患有小儿麻痹症，技校毕业后，家人都担心她今后的路该如何走。经过深思熟虑，要强的小张决定自己当老板。她发现学校里没有打字复印设备，而附近也有一家打字复印社，于是就在学校门口开了一家打字复印社。

身患残疾的小张选择了创业这条路，将自己的劳动贡献给社会，既给许多人带来了方便，也给自己带来了富足和快乐。

残疾的小张依然能够创业成功，令人深思！在许多情况下，不是你是否能够创业，而是你是否敢于创业，这也是创业者的一个基本素质。

案例 7：与其追随潮流，不如另辟蹊径

19 世纪末，美国加利福尼亚州发现了黄金，出现了淘金热。有一位 17 岁的少年来到加利福尼亚州，也想加入淘金者的队伍，可看到金子没那么好淘，淘金的人很野蛮，他很害怕。这时，他看到淘金人在炎热的天气下干活口渴难熬，就挖了一条沟，将远处的河水引来，经过三次过滤变成清水，然后卖给淘金人。金子不一定能淘到，而且有一定的危险，卖水却十分保险。他很快就赚到了 6 000 美元，回到家乡办起了罐头厂。这个人就是后来被称为美国食品大王的亚尔默。

成功者往往都是有独到见解的人，他们总是从不同的角度看问题，从而能不断产生创意，发现新的需求。创业者不仅要看到市场需求，还要注意事物间的联系。

案例 8：市场就是“钱”

一位杰出的科学家到银行借贷用作创业资金，但他说不清产品的市场在哪里，也未曾接触任何可能的潜在客户。这位科学家认为做市场调查并不必要，只要产品功能优异，客户自然就会上门。结果，尽管他有高明的创意和高科技产品，银行还是没有贷款给他。

资料来源：https://www.sohu.com/a/79945739_416046，有删改。

课后实训

培养发现问题的能力

1. 实训目的

通过分析相关材料，培养学生发现问题的能力，同时让学生进一步了解培养发现问题的意义。

2. 实训内容

分析下面的材料，发现并回答相关的问题。

一名德国工人在生产一批纸时因为不小心而弄错了配方，结果生产出了大量不能书写的废纸。他被扣工资、罚奖金，最后遭到解雇。正当他灰心时，一位朋友让他将问题反过来看，看能否从错误中找出有用的东西来。他很快就发现这批废纸吸水性相当好，于是把纸切成小块，取名刀切吸水纸，拿到市场上出售，结果相当抢手，因而也就有了现在的吸水纸。

(1) 分析以上材料，从中你可以发现什么问题？对你有什么启发？

(2) 从上面的材料中，你可以看出打破常规思维的方法有哪些？

(3) 对上面的材料进行分析，德国工人是如何将风险规避的，又是如何将危机转化为商机的？