项目六 创业资源整合与融资

单元一 创业资源概述

知识目标

1. 掌握创业资源的定义和分类。
2. 理解创业资源在创业过程中的重要性。
3. 认识不同创业资源的特点及其获取方式。

能力目标

1. 能够分析和识别创业过程中所需的关键资源。
2. 能够根据创业项目的需求，合理规划和整合创业资源。

素质目标及思政目标

1. 培养学生的创新意识和创业精神。
2. 引导学生理解创业不仅是为了个人财富的增长，更是为了社会的发展和进步，从而培养学生的社会责任感。

重难点

1. 如何识别和获取关键的创业资源。
2. 培养学生对于创业资源的敏感性和整合能力。

情景导入

滴滴出行，这个如今家喻户晓的品牌，它的崛起不仅仅是一个创业故事，更是一部资源整合的传奇。从初创时期的摸索到如今的行业领军者，滴滴打车通过巧妙的资源整合书写了自己的辉煌篇章。

故事要从那个出租车行业还未被互联网深度渗透的年代说起。当时，出行难是城市居民普遍面临的问题，打车难、等车久，这些问题亟待解决。正是在这样的背景下，滴滴打车的创始人看到了市场的痛点，也看到了一个巨大的商业机会。

创业初期，滴滴打车就明确了自己的使命：通过技术手段提升出行效率，解决打车难的问题。然而，要实现这一使命，单凭一己之力显然是不够的。于是，滴滴打车开始了它的资源整合之路。首先，滴滴打车整合了出租车资源。它与各大出租车公司展开合作，将这些零散的出租车资源聚集到一个平台上。通过智能化的调度系统，滴滴打车实现了对出租车的高效调配，大幅缩短了用户的等车时间。紧接着，滴滴打车又将目光投向了更广阔的出行市场。它开始整合专车、快车等资源，为用户提供更多元化的出行选择。当然，滴滴打车的成功离不开资金、技术和人才的支持。在创业过程中，滴滴打车通过多轮融资筹集了大量资金，用于技术研发、市场推广和人才引进。这些资源的有效整合，为滴滴打车的快速发展奠定了坚实的基础。

如今，滴滴出行已经成了我国出行市场的佼佼者。它的成功不仅仅是一个商业模式的胜利，更是资源整合策略的胜利。通过巧妙的资源整合，滴滴打车不仅解决了用户的出行难题，还为社会创造了巨大的价值。这部资源整合的创业史，将永远被铭记在中国互联网的发展历程中。

（资料来源：亦元影视 . 从滴滴打车的发展历程，看资源整合的力量 [EB/OL]. 新浪财经，2021-04-27 [2024-09-19].http://finance.sina.com.cn/stock/relnews/us/2021-04-27/doc-ikmxzfmk9308052.shtml. 有改动）

思考与讨论：

1. 滴滴出行是如何通过资源整合，从众多出行服务企业中脱颖而出的？

2. 在创业过程中，滴滴出行如何利用资源整合策略来应对市场竞争和用户需求的多样化？

一、创业资源的含义

依照企业的资源基础理论，创业的前提条件之一就是创业者拥有或者能够支配一定的资源。依照目前战略管理中很有影响的资源基础理论的观点，企业是一组异质性资源的组合，而资源是企业在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有的或者能够支配的，用以实现自己目标的各种要素以及要素组合。概括地讲，创业资源是企业创立以及成长

过程中所需要的各种生产要素和支撑条件。对于创业者而言，只要是对其创业项目和新创企业发展有所帮助的要素，都可归入创业资源的范畴。创业资源于创业活动的重要意义，不仅仅局限在单纯的量的积累上，应当看到创业过程实质上是各类创业资源的重新整合，支持企业获取竞争优势的过程。从这一角度看，创业活动本身是一种资源的重新整合，表 6-1 所列是目前学者对创业资源的主流看法。

表 6-1 学者对创业资源的主流看法

国内外学者	创业资源定义
沃纳赫尔特（Wemerfelt）	创业过程中投入的全部有形资源和无形资源
霍尔（Hall）	无形资源可以细化为两种形态，即技能和资产
多林格（Dollinger）	所有创业企业在创业活动中投入的要素和要素组合
林高、张巧、林强	能够促进企业生存和稳定发展，企业控制或可支配的所有要素和要素组合，包括技术、专利、知识、能力、组织等
刘霞	企业投入创业过程中的各类资产、能力、信息与知识的统称
余绍忠	可以促进企业生存和发展、实现组织战略目标与愿景，为企业所拥有或控制的各类要素和要素组合
冯碧云	创业者全部的有形资源和无形资源是在有限的条件下通过自身差异化能力获得的，这种能力会对整个创业过程产生影响，不断地推动企业的发展和战略目标的实现

二、创业资源的作用

创业过程可分为企业创立之前的机会识别过程和创立之后的企业成长过程两个阶段，下面分别考察创业资源在每个阶段中如何发挥作用。

（一）机会识别过程

机会识别与创业资源密不可分。从直观的含义上看，机会识别是要分析、考察、评价可能的潜在创业机会。奥地利经济学家柯兹纳认为，机会代表着一种通过资源整合、满足市场需求以实现市场价值的可能性。因此，创业机会的存在本质上是部分创业者能够发现其他人未能发现的特定资源价值的现象。例如，在同样的产品，或者盈利模式下，一些人会付诸行动去创业，其他人却往往放任机会流失；有的人会经营得很成功，有的人会遭受损失。对后者来说，往往是缺乏必要创业资源的缘故。

（二）企业成长过程

企业创立之后，一方面，创业者仍需要积极地从外界获取创业资源，另一方面已经获取的创业资源在企业发展过程中逐渐被整合、利用。资源整合对于创业过程的促进作

用是通过实施企业战略来实现的。丰富的创业资源是企业战略制定和实施的基础和保障。同时，充分的创业资源还可以适当校正企业的战略方向，帮助新创企业确定正确的创业战略。

需要注意的是，新创企业所拥有的创业资源必须加以有效整合，才能形成企业的核心竞争优势。资源整合，就是把企业所拥有的自然资源、信息资源和知识资源在时间和空间上合理配置、重新组合，以实现资源效用的最大化。必须注意的是，这种资源效用的最大化，并非简单地让各项资源各安其位，各司其职，而是通过重新整合规划，创造企业独特的核心竞争力，形成企业在市场上的竞争优势。

三、创业资源的分类

早期的学者将资源分为三种类型，即物质资源（存货、设备）、财务资源（资金、贷款）和人力资源（劳动力、管理者）。资源基础理论强调资源的异质性和独特性，因此，这些资源演变为后来描述得更加细致的组织资源（技能和知识的结合）、技术资源（技术诀窍）和声誉资源。后来，学者提出了突出创业者重要性的一种资源——社会资本，又称为网络资源或关系资源。另外，创业过程通常被解释成组织的形成过程，所以，对于创业企业来说，组织资源是具有标志性意义的一类资源。

学术界对创业资源的分类有以下 5 种方式。

（一）按来源分类

创业资源按其来源可以分为自有资源和外部资源。自有资源是指创业者或创业团队自身所拥有的可用于创业的资源，如自有资金、技术、创业机会信息等。外部资源是指创业者从外部获取的各种资源，包括从朋友、亲戚、商务伙伴或其他投资者等处筹集到的投资资金、经营空间、设备或其他原材料等。自有资源的拥有状况（特别是技术和人力资源）会影响外部资源的获得和运用。

（二）按存在形态分类

创业资源按其存在形态可以分为有形资源和无形资源。有形资源是具有物质形态的、价值可用货币度量的资源，如组织赖以存在的自然资源以及建筑物、机器设备、原材料、产品、资金等。无形资源是具有非物质形态的、难以用货币精确度量价值的资源，如信息资源、人力资源、政策资源以及企业的信誉、形象等。无形资源往往是撬动有形资源的重要杠杆。

（三）按性质分类

根据资源的性质，可将创业资源分为物质资源、声誉资源、组织资源、财务资源、智力、人力资源和技术资源 6 种。

1. 物质资源

物质资源指创业和经营活动所需要的有形资产，如厂房、土地、设备等。有时也包括一些自然资源，如矿山、森林等。

2. 声誉资源

声誉资源是一种无形资产，包括真诚、信任、尊严、同情和尊重等。在商业关系中，声誉资源已成为商业运营成功的决定性因素，比任何有形资产更为重要。

3. 组织资源

组织资源通常指组织内部的正式管理系统，包括信息沟通、决策系统以及组织内正式和非正式的计划活动等。一般来说，人力资源需要在组织资源的支持下才能更好地发挥作用，企业文化也需要在良好的组织环境中培养。组织资源包括组织结构、作业流程、工作规范和质量系统。

4. 财务资源

财务资源包括资金、资产、股票等。对创业者来说，财务资源主要来自个人、家庭成员和朋友。由于缺乏抵押物等多方面原因，创业者从外部获取大量财务资源比较困难。

5. 智力和人力资源

智力和人力资源包括创业者与创业团队的知识、技术、经验，也包括组织及其成员的专业智慧、判断力、视野、愿景，甚至是创业者本身的人际关系网络。创业者是新创企业中最重要的人力资源，因为创业者能从混乱中看到市场机会。创业者的价值观和信念，更是新创企业的基石。如果说新创企业之间的竞争实际上是创业者个人之间的竞争，这样的判断也并不夸张。

人力资源中包含社会资源，主要指由于人际和社会关系网络而形成的关系资源。社会资源对创业活动非常重要，因为它能使创业者有机会接触到大量的外部资源，有助于透过网络关系降低潜在的风险，加强合作者之间的信任和声誉。

6. 技术资源

技术资源有关键技术、制造流程、作业系统、专用生产设备等。技术资源与智慧等人力资源的区别在于，后者主要存在于个人身上，随着人员的流动会流失，而技术资源大多与物质资源结合，可以通过法律手段予以保护，形成组织的无形资产等资源。

（四）按对生产过程的作用分类

创业资源还可以按照其对生产过程的作用分为生产型资源和工具型资源。生产型资源直接用于生产过程或用于开发其他资源，如物质资源，像机器、汽车或办公室，被认为直接用于生产产品或提供服务。工具型资源则被专门用于获得其他资源，如财务资源，因为其具有很大的柔性而被用于获得其他资源，比如用来获得人才和设备。产权型技术可能是生产型资源，也可能是工具型资源，这要根据其所依存的条件来确定。如果依赖

于某个人则可能是工具型资源，如果是以专利形式存在的则可直接用于生产过程。需要指出的是，个人的声誉资源和社会网络也属于工具型资源，有时也可以被用来吸引其他资源，因此我们也将其归为工具型资源。

（五）按其在创业过程中的作用分类

研究学者通常将创业资源划分为两类：一类是运营性资源，主要包括人力资源、技术资源、资金资源、物质资源、组织资源和市场订单等资源；另一类是对新企业生存和发展具有关键作用的战略性资源，主要指知识资源。知识型社会给企业带来了持续而深远的影响，知识成为企业进行生产、竞争的关键，企业组织工作的重要任务是战略性地开发和利用知识资源。由于新创企业的高度不确定性及创业者和资源所有者之间的信息不对称性，知识资源对运营资源的获取和利用具有促进作用。

另外，学者们还将资源分为离散资源和系统资源两种类型。离散资源的价值相对独立于组织环境，合同和技能属于这类资源。系统资源的价值则体现在这种资源是网络或系统的组成部分，比如分销网络或团队能力，其价值依赖于所处的系统环境。

四、创业资源的获取途径

创业资源与创业者的关系就如同颜料、画笔和艺术家的关系。如果创业者获取不到创业所需的资源，创业机会将变得毫无意义。创业资源作为创业活动开展的必要条件，创业者在创业过程中应当积极拓展其获取渠道。柯兹纳和卡森认为，创业机会的存在本质上是部分创业者能够发现特定资源的价值，因此从这一角度看待创业机会就应把落脚点放在创业资源的获取上。当然，创业资源的获取需要特定的技术和思维分析方式，这也正反映了创业教育有其存在的合理性和必要性。一般来讲，创业之初，创业所需的各项资源往往只能依靠其通过自身努力获取。但随着企业的成长和不断扩张，创业者很快就发现，通过自身努力获取的资源远远不能支持企业的发展，为了使企业能够继续发展，创业者应通过多种途径获取所需的各种创业资源。当然，创业资源的种类不同，获取的途径也不同。因此，创业资源的获取不能一概而论。这里主要选取创业过程中影响较大的人力资源、技术资源及外部资金资源为代表进行介绍。

（一）获取人力资源的途径

这里的人力资源不仅是指企业成立以后招募的员工，更主要的是指创业者及其团队拥有的知识、技能、经验、人际关系、社会网络等。创业者，尤其是大学生创业者，除了缺乏资金，更重要的还有意识、知识、信息与技能的不足与缺乏。因此，创业者在创业前应尽可能参加一些相关的社会实践活动，这个过程中既能增长关于市场的知识，还可以锻炼组织能力。河北农业大学毕业的“新农人”李云皓正是在积极参与校外实践及项目研究的过程中，锻炼了自己的组织能力和业务能力，同时还发现了苹果种植转型期

间的最大痛点，从而为后期创业奠定了基础。当然，大学生创业者也可以考虑先进入一家企业工作，通过打工的经历学习相关行业知识，了解企业运作的经验，学习开拓市场的方法，认识盈利模式，建立客户资源渠道等，为自己将来的创业积累资源。

（二）获取技术资源的途径

创业者在创业项目起步时获取所依赖技术的途径如下：吸引技术持有者加入创业团队；购买他人的成熟技术，进行技术市场寿命分析等；购买他人的前景型技术，再通过后续完善开发，使之达到商业化要求；同时购买技术和技术持有者；自己研发，但这种方式需要的时间长，耗资大。同时，创业者应该随时关注各高校实验室、老师或者学生的相关研发成果，定期去国家专利局查阅各种专利信息，养成及时关注科技信息，浏览各种科技报道，留意科技成果，从中发现具有巨大商机的技术的良好习惯。政府机构、同行创业者或同行企业、专业信息机构、图书馆、大学研究机构、新闻媒体、会议及互联网等，都是获取相关技术信息的渠道，可以根据自身的实际情况与以上各种方式的特点，选择一种或多种方式。大疆创新科技有限公司创始人汪滔正是依托自己的专业知识和技术，一直专注于直升机飞行控制系统的研发，成为大家口中“中国最会赚钱的 80 后 CEO”的。这也给我们大学生创业者以启迪——要利用好自身及创业团队的知识及技术优势。

（三）获取外部资金资源的途径

获取财力资源是创业顺利进行的有效保障。对于外部资金的获取，一般可通过以下途径：依靠亲朋好友筹集资金；抵押或银行贷款；政府扶持资金；互联网平台融资；所有权融资，包括吸引新的拥有资金的创业同盟者加入创业团队，吸引现有企业以股东身份向新企业投资、参与创业活动，以及吸引企业孵化器或创业投资者的股权资金投入等。

五、创业资源的整合

相关统计表明，大部分创业者的失败都与资源的整合和融资环节的不协调相关。因此，从这个角度来看，创业也被认为是创业者感知机会后的资源整合行为，应遵循从感知机会到组建创业团队并获取创业必需资源的逻辑。创业管理大师熊彼特说过，创业者的功能就是实现新组合。因此，创业资源的整合是创业者实现成功创业必须斟酌的问题。在美国，“enterpreneur”一词专指在没有多少资源的情况下，积极进取、锐意创新，发现机会、把握机会并实现机会价值的创业者。也就是说，创业者一开始创业不可能也没有必要拥有他所需的全部资源，为克服资源和经验不足等“新创缺陷”，新创企业往往需要从创业网络中汲取和整合各种创业资源。资源管理理论认为，资源整合能够对新创企业的资源和能力进行补充与丰富，并促使新创企业更好地适应环境变化，从而推动新创企业向前发展，提高新创企业的绩效。因此，创业者需要做的是发现有价值的外部

资源，利用现有资源撬动外部资源，使得新创企业得以生存和发展。

（一）资源整合的一般过程

资源整合是指企业获取所需的资源后，将其进行绑定聚合以形成新的资源的过程。创业过程实际上也就是创业者建立、整合和拓展资源的过程。在这个过程中，创业者需要平衡、取舍，需要对创建企业所需的资源进行识别、控制、利用和开拓。

1. 创业资源识别

创业者首先要了解自己的资源整合能力以及企业所拥有的资源。创业资源中也存在假象，即不适合企业发展的方面，这就要求创业者具有辨别真伪的能力，不能对所有资源都来者不拒。与此同时，要厘清哪些是战略性资源，哪些是一般性资源。其次，还要对资源的数量、质量、可利用程度进行分析。要做到这些，通常要求创业者具备一定的行业知识和社会关系网络。

资源识别方式分为两种：自下而上和自上而下。自下而上是指创业者拥有详细、具体的商业计划，依据商业计划对资源进行识别，从而把资源整合在一起创造价值；自上而下是指创业者先勾勒出组织愿景以及这一愿景如何实现，然后识别自身所拥有的资源和环境能提供的所需资源，合理地配置资源，将组织愿景变为现实。

2. 创业资源控制

实际上，所有成功的创业者在新创企业成长的各个阶段，都会做到用尽可能少的资源推动企业向前发展。同时，对他们而言，资源的所有权不是关键，关键是对其他人的资源的控制、影响程度。资源控制的范围通常包括自有资源和外部资源。自有资源大多存在于创业者和创业团队当中，如教育背景、声誉、行业知识、资金和社会网络等。其中，团队成员的人脉和技术对企业的成功举足轻重。外部资源通常可以通过购买和并购获得。资源购买主要指通过市场购入所需资源；资源并购则是通过股权收购或者资产收购，将企业的外部资源内部化。

为了提高创业绩效，创业者需要尽可能利用手头资源和自身能力去获取并控制那些尚未得到的资源。例如，可以通过资源联盟的形式，联合其他组织对一些难以或无法自行开发的资源进行共同开发。

3. 创业资源利用

在完成了对资源的获取和控制后，创业者需要不断挖掘、利用创业资源。首先就是资源配置。由于资源在未整合之前大多是零碎的、散乱的，要想发挥其价值、产生最佳效益，就必须运用科学的方法对各种类型的资源进行细化、配置和激活，将有价值的资源有机地融合起来，使之具有较强的系统性和较高的价值。其次是利用资源优势来赢得市场。创业者需要协调各种资源之间的关系，匹配有用的资源，剥离无用的资源，使资源相互匹配、相互增强、相互补充，使之转化为企业内部的独特优势，从而为企业赢得市场，提高创业绩效。

4. 创业资源开拓

创业资源开拓是指在协调资源的基础上，进一步开发潜在资源为己所用。将以前没有建立起联系的资源建立联系，不仅整合已有资源，还将新获取的资源与已有的资源进行充分整合。因此，对资源的开拓不仅是实现财富的创造，还是在已有资源的基础上扩充企业资源库，进一步识别企业自有和外部资源，拓展资源的范围和功能，从而为下一步的资源识别、获取、配置和利用奠定基础。这也是企业持续竞争优势的源泉。

总之，创业资源识别、控制、利用和开拓这四个过程相互依存、相互联系。资源识别是创业资源整合的起始阶段；资源控制是创业者根据原有计划和资源识别结果，尽可能利用手头资源和自身能力去获取并控制那些尚未得到的资源，从而为资源的配置和利用奠定基础；资源利用要按需分配，将资源放到企业需要的位置上，使之转化为企业内部的独特优势，同时应避免资源闲置；资源开拓则为下一轮的循环奠定基础。

（二）创业资源整合模式

创业资源整合是通过对不同来源、不同层次、不同结构、不同内容的资源进行选择、汲取、配置、激活和有机融合，从而形成新的核心资源体系的过程，是一个复杂的动态过程。基于对初创企业资源整合实践的分析和总结，学者们提出了创造性整合、杠杆、拼凑、“步步为营”四种被人们普遍接受的资源整合模式。

1. 创造性整合

创造性整合，是指在资源束缚条件下，创业者为了解决新问题、实现新机会，发现已有资源的新用途，利用新途径创造出新的独特服务和价值。事实上，创业者可以通过在已有元素中加入一些新元素从而形成资源利用的创新行为，进而取得令人惊喜的成果。

2. 杠杆

杠杆，是指当企业内生资源不足或短期内难以获取，而外部资源存在闲置或浪费时，企业通过核心能力构建资源杠杆，以快速撬动外部资源为己所用的方式。这里的杠杆可以是资金、资产、时间、能力、关系和品牌。对创业者而言，教育背景、相关经验、个性品质、专业技能、信誉、资格等个人的能力和素质最容易产生杠杆效应。杠杆效应能以最小的付出或投入来获取最多的效益，杠杆资源效应体现在以下几个方面：比别人更长时间地使用资源；更充分地利用别人没有意识到的资源；利用他人或者其他企业的资源来完成自己创业的目的；用一种资源补足另一种资源，从而产生更高的价值；利用一种资源获得其他资源。

3. 拼凑

拼凑，是指通过对手头有限资源的创造性整合和利用，因陋就简、自力更生进行创业。事实上，潜在创业者并不是真正的“一无所有”，而是因为不敏感或能力不足而对自己

手头拥有的东西视而不见。其实，不少成功创业者都是创业资源方面的拼凑高手，他们善于用发现的眼光洞悉身边各种资源的属性，然后将它们创造性地整合起来。这种整合有时是在突如其来的情况下摸索前行的结果。

4.“步步为营”

“步步为营”是美国学者杰弗里·康沃尔在其专著《步步为营：白手起家的艺术》中提出的资源利用的重要方式。他指出，“步步为营”经济实用，它不仅适用于小企业，还适用于高成长企业和高潜力企业。具体到创业资源整合实践中，“步步为营”是指创业者分多个阶段投入资源，并在每个阶段投入最有限的资源。这样，一方面创业者要有能力设法将资源的使用降到最低以至成本降到最低，另一方面创业者还要能够自主、自立、自强，以便减少对外部环境的依赖。这实质上体现的是一种能力，一旦具备这种能力，创业者就会向成功步步靠拢。

案例分析

前特斯拉生产副总裁亲述：特斯拉高度垂直整合的秘密武器

格雷格·赖乔（Greg Reichow）是投资机构 Eclipse Ventures 的合伙人，2011 年 4 月到 2016 年 7 月，他在特斯拉任职，离职前的职位是生产副总裁：特斯拉全球供应链、制造、工厂 / 自动化工程和产品负责人。今天，他分享了特斯拉在加州弗里蒙特工厂的秘密楼层，这是特斯拉实施高度垂直整合战略的秘密武器。

高度垂直整合战略让特斯拉在豪华汽车市场获得了显著竞争力，编者希望和大家一起思考，这一模式从高端车型下放至平价车型（Model 3）时，是否仍然具备竞争力？更直白地说，面对市场规模达百万辆级别的车型，高度垂直整合战略是否仍然可以奏效？

在特斯拉工作期间，我经常会在人们参观过工厂之后与他们进行交谈，他们大多数惊叹于工厂的高度自动化、巨大的冲印机器和数以百计的制造机器人。但恕我直言，对于绝大多数参观者来说，他们只看到了那个工厂中实际制造流程的一半，在工厂的秘密楼层建有特斯拉电池、电力电子驱动系统，那里有特斯拉最先进的制造和自动化系统，一些机器人的运转速度非常快，以至于他们的机械臂需要采用碳纤维而非钢材制造。

如果你长期关注特斯拉，对需要“碳纤维制造机械臂以适应高运转速度”的机器人不会陌生，这就是特斯拉 CEO Elon Musk 之前提到的“用于制造机器人的机器人”，这种技术和产品，特斯拉根本没有渠道采购，所以不得不自行研发。

作为电动汽车的核心组件，我们自主研发电池、电机系统的动机是显而易见的，但很多人都不理解我们为什么要生产高压电缆、显示屏、保险丝和其他较小的系统。是不是特斯拉那种硅谷式的自以为是的风气太重？为什么不想想，自 20 世纪 20 年代福特 Rouge plant 工厂鼎盛时期以来，特斯拉不仅仅创办了一家新的汽车公司，我们比全球任何其他汽车公司更加垂直一体化背后的原因？

答案很简单，我们的目标不是打造世界上最好的电动汽车，只是我们打造的全球最好的汽车碰巧由电力驱动而已。（打造全球最好的汽车）意味着需要集成许多很难商用的技术，也意味着需要不断突破常规汽车的设计和制造的极限。此外，我们需要在大多数零部件供应商无法理解的超短时间内做到这一点。所以，在很多情况下，自行研发核心组件会有显而易见的优势。但还有一些其他优势，是你无法立刻理解的。

效率是第一个优势，研发一个新产品意味着团队要做上千个小决策。如果你选择外包一个组件，你经常需要派人驻扎在供应商工厂很长一段时间，你就得接受因此造成的更艰难的后期决策和结果。

首先，研发团队要去别的工厂运作。

其次，产品设计团队与制造团队现场沟通和决策的频次会大大降低，没有什么比工程团队直接找制造团队面谈，进而确认如何改进产品更重要了，这些工厂制造过程中可改进的点转瞬即逝。尽管很多合同供应商会承诺（高效沟通），但现实是你直接找制造团队沟通是需要坐飞机飞过去才能达成的。

再次，自研组件可以保证快得多的产品迭代和更短的改进周期，那种记录好所有可改进的想法，集中在三四年（传统汽车行业的典型开发周期）后的下一代平台上应用的做法在特斯拉没有任何意义。对某一组件的多次改进经常意味着某些项目延迟交付——需要停下来等待对其量产至关重要的其他项目先落地，这就意味着累计改进率的降低。

蔚来、小鹏汽车的产品属性都与特斯拉汽车无异——纯电动汽车，但是李斌和何小鹏都提到过一辆汽车的零部件有 3 万个，而 Musk 说过一辆 Model 3 的零部件是 1 万个，在这背后，垂直整合，高度集成的策略功不可没。而特斯拉的做法是随时沟通，随时改进，我们每个星期的产品改进可以达到 50 多处。我们内部开玩笑说，如果你想知道你的特斯拉属于哪一代产品，最好还是去看看车的 VIN 码（会记录车辆的制造地点、时间及基础配置信息）。尽管掌握了实时改进的方法，但在整个制造系统中的效率提升是微不足道的。更重要的问题是：是一点点努力提升制造效率的几个百分点，还是从头研发一款全制造周期高频迭代和改进的产品，制造一场降维攻击？没有什么能应对类似自研组件带来的速度和技术能力所发动的变革。

（资料来源：郑晓康 . 前特斯拉生产副总裁亲述：特斯拉高度垂直整合的秘密武器 [EB/OL]. 搜狐网，2017-10-19 [2024-09-19].https://www.sohu.com/a/199200781_607980. 有改动）

案例讨论：

1. 特斯拉在其产品创新和设计中，运用了什么资源？

2. 特斯拉在全球范围内的基础设施建设是如何实现资源整合的，这对其市场拓展有何影响？

六、课后实践

假设你是一名初创企业家，正站在创业的起跑线上，怀揣着一个激动人心的商业想法。然而，要将这个想法转化为现实，你需要巧妙地获取和整合各种资源。本次课后实践活动将带你进入这个充满挑战与机遇的创业世界。

小组任务：

在限定的时间内，通过实际操作，尽可能地发掘、整合和利用身边的创业资源，为你的创业项目打下坚实的基础。这不仅仅是一场资源的搜寻与整合挑战，更是一次对你创业智慧和应变能力的全面考验。

在这个过程中，你可能需要探索各种融资渠道、寻找合适的合作伙伴、搭建有效的营销网络，甚至还要面对突发的资源短缺和市场变化等挑战。每一步都需要你深思熟虑，灵活应变。

活动的最后，你将有机会向同学们展示你的资源整合成果，并利用 PPT、视频等多媒体方式分享你在这个过程中的心得体会。这不仅是一次知识和技能的展示，更是一次创业激情和智慧的碰撞。

七、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名		日期	月　日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动				30			
	知识考核	1. 了解创业资源的分类、定义及其重要性； 2. 熟悉不同类型的资源； 3. 了解创业资源的来源和路径				20			
	实践考核	1. 能熟悉各种创业资源的来源； 2. 能够深入挖掘案例中的资源整合策略及其成功要素；				30			
	综合能力	1. 学生是否能够将案例中的经验应用到其他创业场景中； 2. 学生制订的资源计划是否具有实际操作性； 3. 学生的演讲是否流畅，能否清晰表达自己的观点				20			
合计						100			
教师评语									

单元二 创业融资

知识目标

1. 掌握创业融资的基本概念和融资渠道。
2. 了解各种融资渠道的特点、优缺点及适用范围。
3. 认识融资过程中的风险评估和资金运用原则。

能力目标

1. 能够根据创业项目的需求，选择合适的融资渠道。
2. 能够制定有效的融资策略，提高融资成功率。
3. 培养学生分析、比较和选择融资渠道的能力。

素质目标及思政目标

1. 培养学生诚信融资的意识，遵守金融市场规则和法律法规。
2. 引导学生理解融资活动中的道德责任和社会责任。
3. 增强学生的风险意识，以及合理、谨慎地进行融资的观念。

重难点

1. 创业融资渠道的种类及其特点。
2. 如何根据创业项目的具体情况和融资需求，选择合适的融资渠道。

情景导入

瑞幸咖啡的股权融资历程

瑞幸咖啡这家公司，注定会载入中国商业史册。

从开出第一家门店到上市，瑞幸咖啡仅用了 17 个月，上市后融资近 16 亿美元，最高市值达 120 亿美元，创造了速度与市值的双重神话。但很快，虚假交易堆砌的“神话”破碎。瑞幸咖啡从上市到退市只用了 13 个月，退市时市值仅为 3.5 亿美元，仅为市值高点的 2.9%。

瑞幸咖啡于 2020 年 7 月退市后进入粉单市场交易，初始价格约 0.95 美元。创业邦旗下睿兽分析的数据显示，瑞幸咖啡目前在粉单市场的股价为 14.45 美元，市值为 41.76

亿美元，是退市时市值的近 12 倍。

瑞幸咖啡从成立伊始便绑在了资本助推的火箭上，造假丑闻的爆发，也将背后助力的资本拉入了深渊。经过近两年的重组，瑞幸咖啡已将过往的包袱全部清空。如今轻装上阵的瑞幸咖啡，背后的实控人和股权结构相较往日，也已截然不同。

上市前疯狂融资，但创始团队牢牢把握实控权。

创业邦旗下睿兽分析的数据显示，瑞幸咖啡共完成 4 轮融资（含 IPO），募资总额超过 10 亿美元。

如此巨额的融资，却并不影响创始团队对公司的把控。瑞幸咖啡上市前的招股书显示，董事长陆正耀持股 30.53%，其姐姐持股 12.4%，CEO 钱治亚持股 19.68%，大钲资本持股 11.9%，愉悦资本持股 6.75%。

造假丑闻后，资本迅速成为实控人。

2020 年 4 月，瑞幸造假丑闻爆发。

2020 年 7 月，陆正耀家族通过 Haode 等实体控制的瑞幸咖啡股权由于股价暴跌、质押贷款违约，被英属维京群岛法院判决由 KPMG 托管清算。

2020 年 9 月，在大钲资本等股东推动下，瑞幸咖啡董事会完成改组，与“陆正耀时代”彻底告别。此前曾在神州租车短暂担任陆正耀助理的郭谨一加入董事会并担任 CEO。

2020 年底，瑞幸咖啡与 SEC 达成了 1.8 亿美元罚款的和解协议，消除了来自美国的监管风险。有媒体计算，在瑞幸咖啡的历次融资中，大钲资本的总投入约 5 亿美元，愉悦资本的总投入近 1 亿美元。

愉悦资本曾公开表示从未卖出过瑞幸咖啡的股票。如果不想之前的投资付诸东流，就不得不救瑞幸，只要瑞幸起死回生，愉悦资本还有可能拿到回报。

2021 年 2 月，作为债务重组程序的一部分，瑞幸咖啡在纽约宣布破产。

2021 年 3 月，瑞幸咖啡表示已和主要债券持有人达成了重组协议（RSA），其中包括融资 2.5 亿美元。

2021 年 4 月 15 日，瑞幸宣布已和公司现有大股东大钲资本及愉悦资本达成新的融资协议，由大钲资本领投该轮融资。此次融资的 2.5 亿美元，2.4 亿美元来自大钲资本，1000 万美元来自愉悦资本。

2022 年 1 月底，大钲资本联合 IDG 资本、Ares SSG Capital Management（一家阿联酋大型 PE 资产管理公司）完成对原造假管理层债权托管人毕马威（KPMG）所托管的瑞幸咖啡股权的收购行动，原造假管理层的股权完成清算，与瑞幸咖啡再无关联。

截至 2022 年 4 月 10 日，大钲资本共持有瑞幸咖啡约 33.9% 的股权和 57% 的投票权。大钲资本已成为瑞幸咖啡的实控人和控股股东。

（资料来源：纵横方略股权咨询 . 瑞幸咖啡的股权融资历程 [EB/OL]. 搜狐网，2023-03-27 [2024-09-19].https://3g.k.sohu.com/t/n681143248. 有改动）

思考与讨论：

1. 瑞幸咖啡的融资渠道是什么？
2. 瑞幸咖啡的融资历程对其他初创企业有哪些启示？

一、融资概念

创业融资是指创业者为了生存和发展的需要，筹集资本和运用资本的活动，包括新创企业从创意种子期到创业生产期发生的一系列融资行为。创业融资的研究对象是创业企业的融资行为。企业初创期由于缺乏盈余能力而需要不断地投入资金以维持其正常的运转。事实也证明，初创企业很难靠自有资金来解决各种突发的困境，这就需要从外部筹措资金。当企业步入正常发展轨道后，为了在竞争中立足，又会面临扩大规模、提高效益、创新等任务，此时，融资又会被提上日程。因此，企业从最初建立，到发展、壮大，要经历一个融资、投资、再融资的循环过程，创业融资伴随新创企业发展的整个过程。

二、融资渠道

有关数据显示，85% 的初次创业者存在资金不足的问题。但资金不足并不表示不可以创业，因为创业者有很多途径可以获得资金。创业融资渠道即创业者筹集创业资金的途径，或者称为企业经营所需资金的来源。尽管可供使用的外部经济资源很多，但由于每一次融资行为都有其自身的特征，而且创业融资渠道也存在各自的限制条件，这些都将决定企业在创业融资过程中能够或应该采取什么样的融资渠道。

（一）私人资本融资

1. 自我融资

自我融资也称个人积蓄，这是企业创建初期的一个重要的资金来源。研究者发现，70% 的创业者依靠自己的资金为新创企业提供融资。即使是具有高成长潜力的企业，在很大程度上也依赖创建者的存款提供最初的资金。例如，蒙牛的创业资金就是由几个创始人凑的。

对创业者来说，资金永远是稀缺资源，依靠自有资金起步永远是最稳妥的方法。在创业前期，绝大部分企业是自筹资金。贷款人和投资者在投资前会确认自身已投入多少资金。但这种方式提供的资金毕竟有限，一般情况下积蓄仅能维持创业初期的基本开销。所以，个人积蓄只是创业融资短效的途径，对新创企业的作用十分有限。

2. 向亲朋好友筹措资金

对于创业者来说，亲朋好友是他们选择的第二个融资渠道，也是常见的启动资金来源。当陷于资金困境时，人们首先想到同时也是能向自己伸出援助之手的人，是家人、

亲戚和朋友。世界银行所属的国际金融公司（IFC）对北京、成都、顺德、温州四个地区的私营企业做过调查，结果显示：私营中小企业在初始创业阶段几乎完全依靠自筹资金，90% 以上的初始资金由主要的业主、创业团队成员及其家庭提供，银行、其他金融机构贷款所占的比重很小。创业者和亲属、朋友之间的亲情和友爱关系使他们之间易于接触，这样就有助于克服不熟悉的投资者所面临的不确定性。但弊端也是显而易见的，即容易出现纠纷，如往往存在手续不完善的情况，较少有物质抵押而且信誉难保。对此，聪明的创业者在利用这种途径融资时一定会认真考虑一系列潜在问题，达成书面协议，将所有的融资细节如金额、偿还方式、利率、还款日期、抵押品以及万一企业破产后的偿还方式等都一一注明。同时，要向亲朋好友明确传递公司的目标，确保他们明白自己的资金将用于公司的日常经营。而且，要经常与亲朋好友交换对潜在问题的看法，尽早消除彼此之间的顾虑，这样将有助于减少以后可能产生的问题。总之，向亲朋好友借钱时，一定要考虑周全，小心谨慎，因为亲朋好友是无可替代的。

3. 天使投资

天使投资是创业资金的另一个来源。天使投资（angel investment）是个人或非正式机构出资协助原创项目或小型初创企业对其进行一次性前期投资的一种投资形式。被投资的原创项目或小型初创企业一般拥有某种专门技术或独特概念，这是其受天使投资青睐的前提。天使投资具有以下特征：投资金额一般比较小，而且是一次性投入，对风险企业的审查也并不严格，更多的是基于投资人的主观判断或者是由个人的好恶所决定的；很多天使投资人本身是企业家，了解创业者面对的难处，是起步公司最佳融资对象；天使投资人不但可以带来资金，同时也可以带来关系网络，如天使投资人往往积极参与被投资企业的战略决策和战略设计，为企业提供咨询服务等。

（二）机构资本融资

1. 风险投资

风险投资（venture capital，VC）是典型的股权融资形式，与其他股权融资方式不同，VC 更看重企业未来的发展，因而对投资项目的考察是所有投资方式中最客观和最严格的。对中小企业而言，VC 为企业的长远发展提供了市场化的资金支持，降低了创业者所承担的风险程度。要获得风险资本的支持，创业者需要直接向风险投资机构申请或通过从事此类业务的中介机构来获取，同时创业项目应当有好的盈利预期和市场前景、准备充分的商业计划书、优秀的创业团队。

一般而言，无论选择天使投资还是风险投资的融资方式，比较恰当的股权结构是由创业者和他的团队拥有相对多数的股权，然后才是由天使投资人与风险投资人拥有的股权比例，最后剩余的少部分再邀请策略性企业投资人参与认股。这样的股权结构有利于创业者创业精神的发挥，尤其能使创业投入与创业利益更紧密地结合，创业成功的机会

也就比较大。

2. 银行贷款

除了以自己或亲友的资本来启动创业项目外，银行贷款也是中小企业普遍尝试的融资渠道，但其成功率非常低，只有少数人得益于传统的银行贷款。相关统计数据显示，中小企业从银行获得的贷款不足银行系统贷款总量的 10%。这是因为中小企业经营状况的高风险性与银行业的审慎原则显著冲突，银行在贷款过程中过于注重抵押物，因此中小企业从金融机构贷款数量受到很大限制。对于新创企业而言，可以选择由政府担保的小额贷款。当企业发展到一定阶段，具有一定的信誉、资产或其他担保时，银行贷款就成了创业资金的主要来源之一。

3. 信用担保体系融资

新创企业融资难的一个重要问题就是信用不足。从 20 世纪 20 年代起，许多国家为了支持本国中小企业的发展，先后成立了为中小企业提供融资担保的信用机构。目前，全世界已有 48% 的国家或地区建立了中小企业信用担保体系。我国从 1993 年开始设立专业的担保公司，担保公司从此作为一个独立行业出现。信用担保是指由专门的信用担保机构为中小企业向银行提供贷款保证服务，接受担保服务的中小企业向信用担保机构缴付一定担保费用的担保方式。信用担保是一种信誉证明和资产责任保证结合在一起的中介服务活动。在商业银行和企业之间，担保人对商业银行做出承诺，为企业提供担保，从而提高企业的资信等级。信用担保机构的建立对缓解我国中小企业融资难问题起到了积极的作用。

（三）政府创业扶持基金融资

近年来，国家大力倡导创新创业，各级政府出台了一系列创业扶持政策，特别是针对大学生创业的扶持政策，如大学生创业税费减免、创业担保贷款和贴息、创业补贴等。各省、自治区、直辖市均有专门成立的大学生创业扶持基金，以及大学生创业大赛项目平台，除了提供奖金、大学生创业服务外，还为大学生提供创业信息、就业创业培训等。企业的注册、财务、税务、管理、运营等问题，均可得到不同程度的解决。

（四）互联网平台融资

2013 年以来，互联网平台融资在全球范围内快速发展，互联网融资渠道多元化，其中，P2P 借贷和众筹融资是两种主要模式。

1.P2P 借贷

P2P 借贷指的是通过网络平台在对等主体之间进行的资金借贷，一般是指个体之间的借贷，或者个体与企业之间的借贷。它弥补了我国传统借贷模式的借贷难、速度慢、流程复杂等不足，缓解了中小企业和个人的借贷难题。但同时，它也给企业带来了不利

影响，使其网络安全风险及管理风险大大增加。初创企业一定要注意规避这方面的风险。

2. 众筹

众筹是指用“团购 + 预购”的形式，向网友募集项目资金的模式。众筹利用互联网传播的特性，让个人可以向公众展示他们的创意，争取大家的关注和支持，进而获得资金援助。

三、课后实践

活动描述：

学生分组扮演创业者，每个团队都需要为自己的“创业项目”筹集资金。在这个过程中，学生亲身体验各种融资渠道，包括与天使投资人洽谈、策划众筹活动、申请银行贷款等。活动旨在让学生们通过实践，了解不同融资渠道的特点、挑战和策略。

具体流程：

（1）开场介绍：老师简要介绍活动的目的和规则，强调团队合作和创造性思维的重要性。

（2）团队组建与项目构思：学生自由组队，并讨论确定一个创业项目的想法。这个项目可以是全新的创意，也可以是对现有问题的新解决方案。每个团队需要为项目命名，并明确项目的市场定位、核心价值和商业模式。

（3）融资挑战开始：每个团队开始为自己的项目筹集资金。他们可以选择与模拟的天使投资人进行洽谈，争取投资；也可以在模拟的众筹平台上发布项目，吸引支持者的资金；甚至可以尝试向模拟的银行申请贷款。在这个过程中，学生需要运用所学的融资策略，充分展示自己的项目价值，说服投资者和贷款机构。

融资成果展示：

活动结束时，每个团队需要汇报自己的融资成果，包括筹集到的资金总额、来源和融资过程中遇到的挑战与收获。老师和其他团队可以对他们的表现进行点评和建议。

四、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名		日期	月　日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动				30			

续表

班级		姓名		日期	月　日	分数	自评	互评	教师评价
评价	知识考核	1. 掌握创业融资的基本概念和融资渠道； 2. 了解各种融资渠道的特点、优缺点以及适用范围； 3. 认识融资过程中的风险评估和资金运用原则				20			
	实践考核	1. 能够制定有效的融资策略，提高融资成功率； 2. 培养学生分析、比较和选择融资渠道的能力				30			
	综合能力	1. 学生需要掌握不同融资渠道的基本概念、特点、优缺点以及适用范围； 2. 学生能够分析当前金融市场环境和趋势，了解投资者偏好，以及不同融资渠道的成本和风险； 3. 学生的演讲是否流畅，能否清晰地表达自己的观点				20			
合计						100			
教师评语									

单元三 创业融资需求测算

知识目标

1. 掌握创业融资需求测算的基本概念和方法。
2. 理解测算融资需求的重要性和步骤。
3. 学习如何根据企业发展规划和市场预测来估算资金需求。

能力目标

1. 能够独立进行创业项目的融资需求测算。
2. 能够根据测算结果制订合理的融资计划。
3. 培养学生对财务数据进行分析和预测的能力。

素质目标及思政目标

1. 培养学生的财务责任感和风险意识。
2. 引导学生在融资活动中遵守法律法规，坚持诚信原则。
3. 增强学生的团队协作精神和创新思维能力。

重难点

1. 融资需求测算的方法和步骤。
2. 如何根据市场环境和项目特点制订合理的融资计划。

情景导入

2017 年 12 月 22 日，优客工场宣布正式完成近 3 亿元 C 轮融资（第 8 轮融资），由前海梧桐并购基金领投，中景恒基集团与场景实验室跟投。本轮融资完成后，优客工场估值将达到近 90 亿元。目前，优客工场已在全国 30 余个城市设有共享办公空间，2018 年将进一步深入二线城市，在夯实现有社区运营基础的同时，探索多种社区运营方式及场地利用手段。

据悉，在此次 C 轮融资的名单中，作为领投的前海梧桐并购基金拥有前海股权交易中心的股东背景，为“PE× 上市公司”模式；跟投的中景恒基集团是以中景恒基投资集团股份有限公司为核心，以城市运营为主，辅以城市研究、城市金融、城市营造、城市产业、城市服务等五大业务板块的多元化经营企业集团。此次融资后，优客工场和中景恒基也

将在空间设计、装修改造等方面进行更深层次合作。

前海梧桐并购基金总裁谢闻栗表示，前海梧桐将以自身的丰富资源助力优客工场成长，进而助推中国经济转型。中景恒基集团董事长肖厚忠则表示，双方商业模式的不谋而合和优客工场的团队能力是投资的初衷。

场景实验室创始人吴声表示，优客工场不仅是覆盖传统办公的共享经济新物种，也是场景实验室构建新物种生态的加速要素；优客工场通过空间内容基础上的 IP 延展和创业生态链优化，其商业竞争能力会有明显的时间优势。

以下为优客工场此前的融资历程。

2015 年 4 月，优客工场成立。

2015 年 4 月 9 日，获得数千万元天使轮融资，投资方包括：红杉中国、真格基金、创新工场。

2015 年 9 月 16 日，宣布完成 A 轮融资，融资金额超过 2 亿元人民币，由中投汉富、歌斐资产共同领投。

2016 年 3 月 12 日，宣布完成 A+ 轮约 2 亿元融资，投后估值将达到 40 亿元。

2016 年 6 月 21 日，完成 3 亿元人民币 Pre-B 轮融资，此次投资方为银泰置地与中融信托，从财务层面、战略层面、资源层面对优客工场的发展提供支持。本轮融资后，估值达到 45 亿元人民币。

2016 年 8 月 16 日，宣布获得上亿元战略投资，投资方为中国泰合集团和北京百福嘉工程管理有限公司，占股 2%，投后估值 55 亿元，是优客工场创立 16 个月完成的第 5 轮融资。

2017 年 1 月 18 日，宣布获得约 4 亿元 B 轮融资，此轮投资方包括：天弘基金、俊发地产集团、上海创合汇基金、天明双创科技有限公司、大宏集团在内的多家知名投资机构参与投资。

2017 年 8 月 7 日，宣布获得首创置业、星牌集团、北京爱康集团和景荣控股总计约 12 亿元投资，正式完成 PRE-C 轮融资。这是优客工场成立以来完成的第 7 轮融资。

（资料来源：糖醋西瓜 . 刚刚，联合办公独角兽优客工场宣布完成近 3 亿元 C 轮融资 [EA/OL]. 亿欧，[2017-12-22]https://www.iyiou.com/news/2017122262712. 有改动）

思考与讨论：

1. 优客工场在融资过程中，如何准确估算新增办公空间的投入成本，并确保这些成本估算的合理性？

2. 在融资测算中，优客工场如何评估市场风险和竞争环境，以及这些因素对其融资需求和估值的影响？

在创业组织开业经营之前，创业者需要确定公司启动所需要的资金。为了保证公司在启动阶段业务运转顺利，在公司业务经营达到收支平衡之前，创业者需要准备足够的

资金用以支付各种费用。为了应对意外，创业者可以将每项实际费用多估算出一部分，从而将估算费用控制在安全范围之内。另外，创业者还应验证预估融资额的合理性，并采取各种方式将预算减至最低。

一、测算创业启动资金

下面以开办汽车美容店为例，说明如何预测创业启动资金。

汽车美容是指对汽车进行外观与内饰的彻底清洁与保护，例如汽车漆面处理、打蜡改装、装饰、美化、保护等都属于汽车美容的范围。汽车美容店的初始投资可大可小，从几万元到几十万元不等。汽车美容店固定成本投入大、退出成本较高。办一家汽车美容店所需资金的考虑因素如下。

（一）定位目标市场是预算基础

开办一家汽车美容店的前提是创业者对该行业的深入了解，根据自身情况和当地的消费实力以及竞争情况确定市场定位，即主要面对的顾客群体的平均车价是多少。有了市场定位，才可以计算投资规模，如店铺规模、装修、人员配置、产品线、服务内容等。

（二）选址影响创业预算

选址对开任何店的成败都有很大的影响，也是创业资本预算时要考虑的重要因素。房租是开办汽车美容店总投资的重要组成部分，最多的时候它能占到总投资的 50%。

一般来说，以下三种地方是开汽车美容店比较理想的地址。

（1）大型住宅区。车主把车开回家后就可以找到专业人士把爱车打扮一新。

（2）加油站和汽修店附近。车主在加油和维修的时候，一般都是车跑了很长一段路的时候，自然也是给车做保养的时候。

（3）车流量比较大的公路附近。

初步选址后，需确定特定区域内符合开店标准的门面房最低租金。根据市场定位以及周边竞争环境，综合考虑开店规模之后，计算出半年的房租。

（三）环保也是预算的重要内容

汽车美容是特殊行业，必须在申请营业执照前由环保部门进行环境测评，这是进入汽车美容业最大的一道坎。建设该类店铺，环保工程与主体工程要同时设计、同时施工、同时投入使用，达到排污要求，隔油沉渣池也要合乎标准等。

（四）留出充足的人员预算

根据市场定位，确定人员数量及工资标准。准备好 6 个月的人员工资和福利，这也是投资的一部分。有了这些钱，即使再困难也能度过半年的存活期，不会有员工流失。

（五）考虑装修、设备等费用

开店所需的装修、设备、材料、物资等，均可根据市场定位来确定，没有市场定位

测算出的资金额是没有实际意义的。创业者需要一个精通市场行情或者开过店的老行家指点迷津，以便采购到质优价廉的商品。

（六）预留运营经费

一家店新开张，要做好 3 ～ 6 个月生意没有起色的准备，事先筹备好充足的运转费，如进货款等。

二、启动资金的基本要素

启动资金就是开办企业必须购买的物资的资金和必要的其他开支。按照用途划分，启动资金可以分为固定资产投入和流动资金。

（一）固定资产投入

固定资产投入指企业所购置的价值较高、使用寿命较长的物资，包括场地费、设备购置费、开办费（如培训费、加盟费、技术转让费、装潢装修费等）。在预算房租费用时，要根据当地市场行情预计租期预算（如按季、按年等）。

房屋装修费用视其项目而定。例如：餐馆要按照当地卫生防疫部门的规定来装修，否则很难获得营业执照；直接对外经销产品的加盟店，其装修还要计算货柜橱窗的费用。

（二）流动资金

流动资金是保证企业日常运转所需要支出的资金，也称为运营资金。流动资金包括产品或原材料、人员工资与福利、保险费、水电费、电话费、网络费、材料费、广告费、维修费、物业费、运输费、外包费、不可预见费用（罚款、盗窃、丢失）等。如果有分期偿还的借款，各期偿还本金也要计算在内。

流动资金周转不灵会导致企业破产，因此要预测“流动资金持续投入期”，即没取得销售收入以前需投入多长时间的流动资金。为稳妥起见，创业初期应准备一段时间（如 3 个月或半年）内的流动资金。

同样的创业项目，因为目标市场、经营地点、创业者对该项目的预期等不同，所需启动资金亦不相同。

三、判定启动资金的合理性

启动资金数额应合理，如果筹资过多，有可能造成资金闲置浪费，增加融资成本，甚至可能导致企业负债过多而无力偿还。而如果筹资不足，又会影响创业团队的投融资计划及业务的正常发展。因此，创业团队在进行融资决策时，要根据企业对资金的需求、企业自身的实际条件以及融资的难易程度和成本情况，量力而行，确定企业合理的融资规模。创业者初步预估的启动资金数量是否合理还需多方验证，可以采用以下几种方法判定启动资金规模的合理性。

（一）向同行咨询

调查和了解类似经营领域企业创业初期的各项运营成本，是判定启动资金规模合理性较好的方法，创业者也可向行业商会咨询。

（二）询问供应商

在一般情况下，供应商愿意为创业者提供咨询和帮助，以获得更多的业务机会。创业者可以向多家供应商咨询设备租赁、批发折扣、信用条件、启动库存量以及其他降低前期成本的选择，进行比较后可以判定启动资金的合理规模。

（三）网上咨询

很多创业网站提供专家咨询和类似创业项目的介绍，还有一些创业者论坛、QQ 群、微信群等互动交流平台，创业者可以通过这些渠道咨询启动资金的合理规模。另外，一些报纸、期刊、网站上与创业相关的文章和报道，也可以帮助创业者列出需要调查的费用清单，估算所需的启动成本。

（四）请教专家

通过授课教师或培训机构联系有相关实践经验的专家进行咨询。

四、减少启动资金数量的方法

在启动阶段，创业组织的资金获得渠道有限，因此创业者应采取各种方法降低成本。

（一）充分利用政府支持创业的政策

为了鼓励创业和创新，各级政府都推出了一系列的创业扶持政策，包括创业贷款、税收优惠、创业补贴等。创业者应该详细了解并利用这些政策，以减轻资金压力。例如，某些地区为初创企业提供了低息或无息的创业贷款，这可以大大降低企业的融资成本。此外，还有一些针对特定行业或技术的补贴政策，创业者可以根据自身业务的特点来申请相应的补贴。

（二）节省场地费用

在创业过程中，场地费用是初期开销中的一个大项。为了有效控制成本，创业者可以采取多种策略来节省场地费用，比如选择共享办公空间、利用政府或创业孵化器提供的优惠场地政策，或者考虑远程工作模式来减少实体场地的需求。合理规划和使用场地资源，不仅能够减轻创业初期的财务压力，还能为企业的长期稳健发展奠定更加牢固的基础。

（三）节省设备费用

在创业初期，购买全新的设备和办公家具可能是一笔不小的开支。为了降低成本，创业者可以通过多种渠道寻找性价比高的设备和家具。例如，可以在网上竞拍或购买二

手设备，通常，这样可以节省大量的资金。此外，租赁设备也是一个值得考虑的选项，特别是对于那些只需要短期使用或未来需求不确定的业务。另外，团购也是一个有效降低成本的方法，通过与其他创业者或小型企业联合采购，可以获得更优惠的价格和更好的服务。

五、课后实践

假设学生正处于创业初期，计划开一家类似星巴克的咖啡店。为了成功启动并运营这家店，学生们需要对创业资金进行全面的测算。

实践内容：

学生扮演创业者，以星巴克为蓝本，进行全方位的创业资金测算。要求围绕市场调研与定位、初始资金需求测算、运营资金需求测算、资金筹措与风险管理等要素进行融资资金测算。

要求：

学生需提交一份详细的创业资金测算报告，其中包括初期投资、运营成本、预期收入、融资渠道和风险管理策略等内容。

六、评价与分析

学习过程评价表（学生自评、互评，教师评价）

班级		姓名		日期	月　日	分数	自评	互评	教师评价
评价	平时表现	1. 出勤情况； 2. 遵守纪律情况； 3. 学习任务完成情况，有无提问记录； 4. 是否主动参与学习活动				30			
	知识考核	1. 掌握创业融资需求测算的基本概念和方法； 2. 理解测算融资需求的重要性和步骤； 3. 学习如何根据企业发展规划和市场预测来估算资金需求				20			
	实践考核	1. 能够独立进行创业项目的融资需求测算； 2. 能够根据测算结果制订合理的融资计划				30			
	综合能力	1. 培养学生的财务责任感和风险意识； 2. 学生的演讲是否流畅，能否清晰表达自己的观点				20			
合计						100			
教师评语									