

【核心问题】

- 新企业成立的标志是什么？
- 新企业成立的有何条件和时机？
- 新企业成立有哪几种途径？
- 企业的法律形式有哪几种？
- 新企业采用的组织结构有哪些？

【学习目标】

- 了解新企业成立的衡量维度
- 认识新企业成立需要的条件和时机
- 熟悉新企业市场进入的三种模式
- 熟悉企业的组织选择
- 了解企业注册的程序和步骤

【引例】徐小平：我创业时的几次公关大战

■ 创业

Entrepreneurship

- 我于1996年1月加盟俞敏洪创办的新东方。那时候新东方已经有一定的规模和口碑。俞敏洪不太喜欢在媒体上宣传自己，但他钻研教学，竭尽全力让学生满意。老俞也懂得做营销，他的营销手段，主要是在电线杆、布告栏上贴广告（这不是笑话）。但老俞更懂得做公关。他的公关手段，主要是到处做奋斗演讲。只不过俞敏洪有个习惯——他不喜欢在媒体上发声。
- 我来到新东方后，看到新东方神奇的培训效果、一“证”（听课证）难求的报名盛况、以及有口皆碑的名声，觉得这样的企业不做点宣传实在可惜。我当时想：新东方是不是该在媒体上宣传宣传自己，上上电视，登登报纸？我把这个想法跟一位也是做企业的朋友聊，他说：“企业为什么要做宣传？宣传是为了销售。假如你的产品供不应求，为什么要做宣传？”
- 我想了想，有道理。但过了两三个月，也就是1996年3、4月间，突然之间发生了一件事。当时一次GMAT考试，出了一个考题泄露事件。北京电视台扛着摄像机来找新东方，问泄露事件跟新东方有没有关系。当时我正好在办公室，话筒对着我，如果我不讲话，那大家都会说新东方默认偷题，如果我说话，我说什么？由于平时跟媒体没有往来，公众不那么知道新东方。突然间发生了这个事情，让新东方很被动。此事让我意识到，正在迅速崛起的新东方，必须建立自己的话语体系，必须有自己的媒体战略。也就是说，必须建立自己的公关系统。

【引例】徐小平：我创业时的几次公关大战

■ 创业

Entrepreneurship

- 同年6、7月份，在当时创业忙到“吐血”的情况下，我开始每周六晚上去北京人民广播电台做一个名叫“海外北京人”的直播节目。这个节目是当时新闻台副台长苏京平先生“人生热线”里面的一个子栏目。
- 第二年，大概1997年初夏的一天，老俞突然半夜打电话给我，说有人写匿名信告新东方，一直告到了很高层，对新东方进行了各种污蔑，说我们这样不好那样不好。那时候新东方还那么弱小，我们怎么回应这些有可能导致新东方毙命的攻击？
- 当时，我的《海外中国人》的节目虽然已经停播，但已经做了几十期，产生了一定的影响。我在节目中弘扬海归回国报效祖国，提出新东方是海归回国创业的基地，宣传海归爱国主义。我们用这些在官方媒体上的公开言论，回应了匿名信的种种指控：新东方帮助人们出国，但鼓励人们回国，新东方本身就是留学生回国创业的平台……这些素材起到了很好的反击作用。
- 试想如果我们当时没有在官媒传播新东方价值观并留下各种资料的话，我们的反击也许就不那么有说服力。而新东方如果在政治上得不到政府的信任，我们后面的高速发展，就可能会遇到更多更大的问题。这就叫“平时多烧香，临死佛跳墙”——佛会跳墙来救你。

【引例】徐小平：我创业时的几次公关大战

■ 创业

Entrepreneurship

- 1999年，南斯拉夫使馆事件爆发，天天上课教学的我们，根本没想到此事会跟新东方挂上钩。但忽然之间，很多电话打到新东方来抗议我们。一些平时很好的朋友都说：这么大的事情，你们居然不发声，太无耻了。还有人甚至骂我们是美国的走狗……事态非常严重。电影《中国合伙人》也真实反映了这次危机。当时俞敏洪、王强和我一起紧急开会讨论应对措施。我受命写了一篇文章。
- 我拿着演讲稿，到中关村大礼堂激情澎湃地朗读，收获了我在新东方历史上最热烈的掌声。这篇爱国主义的文稿，化解了公众对我们的指责，说清楚了留学美国的历史责任，也把新东方品牌提到了一个新的高度。可以说这是一次完美的公关杰作。
- 不要说小企业没有这样的危机。“小”，本身即是危机。客户挑剔、员工跳槽、合伙人打架、政府监管等等，这些事天天都在发生。你靠什么做定海神针呢？就靠你的品牌、你的文化、你的企业精神。树活一张皮，人活一口气。企业表面上靠的是现金流活着，但要想长成参天大树，靠的是企业文化、品牌灵魂。新东方危机时刻爆发的这种品牌力量，可以说是所有企业学习的范例。

【引例】徐小平：我创业时的几次公关大战

■ 创业

Entrepreneurship

- 新东方另一次危机是ETS危机。这可以说是近二十年中国企业最大的国际公关危机之一。电影《中国合伙人》就完全围绕这件事情展开。也可以说是中国企业在走向世界时，处理得最好的公关事件，也许没有之一。
- 这个事件大家都知道，我这里就不多说了。就盗版而言，新东方在法律上是明明白白地输了。但在公共关系、公众舆论上，我们是轰轰烈烈地赢了。通过此事，我们向公众彻底说清楚了新东方“为什么”这个话题（新东方卖什么？卖培训、卖资料；新东方为什么？为了中国学生的学习权利）。在确实我们有错、认错、并决心改错的情况下，赢得了学生家长的理解和支持。新东方品牌得到了完美的提炼和升华。
- 匿名信危机，让政府知道了新东方对于爱国主义的强调和践行；南斯拉夫使馆危机，让社会看到了新东方对中国改革开放事业的积极意义；ETS危机，让世界知道了新东方的坚守与追求。回首往事，正是这些当时我们自己都感到“黑云压城城欲摧”的危机，成为了新东方品牌的一个又一个里程碑。
- 引例中介绍了新东方遭遇的几次舆论危机，很多时候新企业面临的危机要比这严重得多。但是，一旦挺过去了，新企业就可能会变得异常坚强，最终建立自身强大的体系。此外，成立新企业一定要守法经营，遵守国家法律法规，使得企业健康成长。

10.1 新企业的属性

- 企业一般是指以盈利为目的，以实现投资人、客户、员工、社会大众的利益最大化为使命，运用劳动力、资本、土地、信息技术等各种生产要素向市场提供商品或服务，实行自主经营、自负盈亏、独立核算的具有法人资格的社会经济组织。

- 在我国，按照投资人的出资方式 and 责任形式企业主要存在三大类基本组织形式：
 - 独资企业、合伙企业和公司，公司制企业是现代企业中最主要的最典型的组织形式。

- 新企业(或新创企业)是指创业者利用商业机会并通过整合资源所创建的一个新的具有法人资格的实体,它能够提供产品或服务,自成立后至成熟前的早期成长阶段。
- 新企业生成意味着以组织身份参与市场活动并开始实现创业机会价值

• 企业的本源与影响

- 1937年，美国经济学家科斯发表的《企业的本质》一文，此后西方经济学家主要是从科斯所强调的交易成本的角度来分析企业的性质的。
- 科斯认为，企业的本质特征是对价格机制的替代。价格机制的运行是有成本的，市场运行也存在费用。企业之所以出现，正是通过管理协调来代替市场协调并降低成本的必然结果。也就是说，通过企业组织生产的交易费用低于市场组织的交易费用，企业才得以产生。

- 一般有三个维度衡量新企业的生成：
 - 存在雇佣性质的员工关系
 - 产生第一笔销售
 - 注册登记成合法实体

- 部分研究以企业成立的时间作为新企业界定的标准
 - 全球创业观察(GEM)界定的新创企业指成立时间在42个月以内的企业
 - 新创企业跨度长短取决于所处行业、资源等因素，这个时间最短3-5年，最长8-12年。
 - 越来越多的学者认为以6年或更短时间界定新创企业

• 新企业创立的条件和时机

– 外部条件

- 包括创业者识别到了有利的商业机会并进行了初步的分析评价、具备创立新企业的经济技术等外部环境、有能源和原材料等必要条件等

– 内部条件

- 包括：创业者具有一定的创业能力和素质、具有成为创业者的动机、具有较小的创业机会成本、已经获得了某种特许权或者已经开发出了能够创造市场的产品、或者创立新企业能够形成某种特有的竞争优势等

● 创业企业不同阶段的法律问题

创建阶段的法律问题	经营现行业务中的法律问题
<ul style="list-style-type: none">● 确定企业的法律形式● 设立税收记录● 进行租赁和融资谈判● 起草合同● 申请专利、商标和版权保护	<ul style="list-style-type: none">● 人力资源管理（劳动）法规● 安全法规● 质量法规● 财务和会计法规● 市场竞争法规

- 与创业有关的具体法律主要有关于知识产权、竞争、质量和劳动等方面的法规，主要包括
 - 专利法
 - 商标法
 - 著作权法
 - 反不正当竞争法
 - 合同法
 - 等等

- 知识产权是人们对自己通过智力活动创造的成果所依法享有的权利。
- 知识产权包括专利、商标、版权等，是企业的重要资产。知识产权可通过许可证经营或出售，带来许可经营收入

部门	典型的知识产权形式	常用保护方法
营销部门	名称、标语、标识、广告语、广告、手册、非正式出版物、未完成的广告拷贝、顾客名单、潜在顾客名单及类似信息	商标、版权和商业秘密
管理部门	招聘手册、员工手册、招聘人员在选择和聘用候选人时使用的表格和清单、书面的培训材料和企业的时事通讯	版权和商业秘密
财务部门	各类描述企业财务绩效的合同、幻灯片，解释企业如何管理财务的书面材料，员工薪酬记录	版权和商业秘密
管理信息系统部门	网站设计、互联网域名、公司特有的计算机设备和软件的培训手册、计算机源代码、电子邮件名单	版权、商业秘密和注册互联网域名
研究开发部门	新的和有用的发明和商业流程、现有发明和流程的改进、记录发明日期和不同项目进展计划的实验室备忘录	专利和商业秘密

- 个人独资企业
- 合伙企业
- 公司制企业
 - 有限责任公司
 - 股份有限公司
- 一人公司

一人公司、个体工商户、个人独资企业比较

	税收	责任承担	注册资本
个体工商户	由税务局根据经营地点、经营面积及经营规模等方面进行核定征收，即无论是否亏损均需上税	对外出现负债情况，则经营者应以个体户及其个人的全部财产对债务承担无限责任	无注册资本要求
个人独资企业	根据收入按月上税，税种根据不同业务由税务局核定，没有收入无需上税	如个人独资企业对外出现负债情况，则投资人应以企业及其个人的全部财产对债务承担无限责任	有申报的出资额即可注册
一人公司	根据收入按月上税，税种根据不同业务由税务局核定，没有收入无需上税	股东以其出资额为限对公司债务承担有限责任，不涉及股东个人及家庭财产	最低10万元

各种企业组织形式对于创业者的优劣比较

	优势	劣势
个人独资企业	<p>企业设立手续非常简便, 且费用低</p> <p>所有者拥有企业控制权</p> <p>可以迅速对市场变化做出反应</p> <p>只需交纳个人所得税, 无需双重课税</p> <p>在技术和经营方面易于保密</p>	<p>创业者承担无限责任</p> <p>企业成功过多依赖创业者个人能力</p> <p>筹资困难</p> <p>企业随着创业者退出而消亡, 寿命有限</p> <p>创业者投资的流动性低</p>
合伙企业	<p>创办比较简单、费用低</p> <p>经营上比较灵活</p> <p>企业拥有更多人的技能和能力</p> <p>资金来源较广, 信用度较高</p>	<p>合伙创业人承担无限责任</p> <p>企业绩效依赖合伙人的能力, 企业规模受限</p> <p>企业往往因关键合伙人死亡或退出而解散</p> <p>合伙人的投资流动性低, 产权转让困难</p>
有限责任公司	<p>创业股东只承担有限责任, 风险小</p> <p>公司具有独立寿命, 易于存续</p> <p>可以吸纳多个投资人, 促进资本集中</p> <p>多元化产权结构有利于决策科学化</p>	<p>创立的程序比较复杂, 创立费用较高</p> <p>存在双重纳税问题, 税收负担较重</p> <p>不能公开发行股票, 筹集资金的规模受限</p> <p>产权不能充分流动, 资产运作受限</p>
一人公司	<p>设立比较便捷、管理成本比较低</p> <p>鼓励个人创业以及技术型创业</p> <p>风险承担责任小、经营机制灵活</p>	<p>缺乏信用体系, 筹资能力受限, 财务审计条件严格, 运营较难</p>
股份有限公司	<p>创业股东只承担有限责任, 风险小</p> <p>筹资能力强</p> <p>公司具有独立寿命, 易于存续</p> <p>职业经理人进行管理, 管理水平较高</p> <p>产权可以股票形式充分流动</p>	<p>创立的程序复杂, 创立费用高</p> <p>存在双重纳税问题, 税收负担较重</p> <p>股份有限公司要定期报告公司的财务状况、公开自己的财物数据, 不便严格保密</p> <p>政府限制较多, 法规的要求比较严格</p>

新企业的组织结构

- 学习型组织结构
- 团队型组织结构
- 项目型组织结构
- 虚拟企业组织

10.3 市场进入与进入程序

- 通过新建企业启动新事业
- 通过收购企业启动新事业
- 通过特许经营启动新事业

通过新建企业启动新事业

1. 个人独资企业的注册
2. 合伙企业的注册
3. 有限责任公司的成立
4. 核准登记

- 收购 (Acquisition) 是指一家公司在证券市场上用现金、债券或股票购买另一家公司的股票或资产, 以获得对该公司的控制权, 该公司的法人地位并不消失。收购有两种: 资产收购 (asset acquisition) 和股份收购 (stock acquisition)。
- **收购的主要类型**
 - **按照支付方式分类:** 资产收购 (asset acquisition) 和股份收购 (stock acquisition)
 - **按收购双方行业关联性分类:** 横向收购、纵向收购和混合收购
 - **按持股对象是否确定分类:** 要约收购和协议收购
 - **按收购者预定收购目标公司股份的数量分类:** 部分收购和全面收购
 - **按目标公司董事会是否抵制分类:** 善意收购和恶意收购

■ 收购的优点

- 通过收购一家理想企业可以帮助创业者快速获取被收购企业的市场经营优势
- 通过收购一家理想企业可以实现合理避税的目的
- 通过收购一家理想企业可以减少企业发展的投资风险和成本，缩短投入产出时间，可以通过利用原有企业的原料来源、生产能力、销售渠道和已占领的市场，大幅度地降低发展过程中的不确定性，降低投资风险和成本，同时也大大缩短了投入产出的时间差
- 通过收购一家理想企业可以有效地降低了进入新行业的障碍
- 通过收购一家理想企业可以充分利用学习曲线效应

■ 收购的风险

- 经营风险(operating risk)
- 多付风险(overpayment risk)
- 财务风险(financial risk)

- 收购的基本程序
 - 制定切实可行的收购计划
 - 寻找合适的目标企业
 - 针对目标企业进行初步谈判
 - 企业收购审查与决策
 - 确定收购价格并签订收购协议
 - 对收购企业进行融资
 - 交割并披露
 - 收购企业的重整再造

• 特许经营

– 国际特许经营协会 (International Franchise

Association, IFA) 将特许经营定义为一种合同关系, 即: 特许经营是特许人和受许人之间的合同关系, 对受许人经营中的如下领域, 经营诀窍和培训, 特许人有义务提供或保持持续的兴趣; 受许人的经营是在由特许人所有和控制下的一个共同标记、经营模式和(或)过程之下进行的, 并且受许人从自己的资源中对其业务进行投资

特许经营的特点

■ 特许经营的主体

- 特许经营可由一个特许人和多个受许人组成

■ 特许经营的基础

- 特许经营的基础是特许人和受许人之间建立在互惠互利基础上的契约关系

■ 特许经营的核心

- 特许权核心是特许人向受许人出售的技术专长、管理经验和经营之道

■ 特许经营是特许人和受许人通过协议组成的分工合作体系

特许经营类型

□ 创业

Entrepreneurship

分类方式	类型	特点
按特许人与受许人身份分类	制造商和批发商	制造商指定受许人按要求分销最终产品
	制造商和零售商	制造商为解决销售问题而建立特许经销网
	批发商与零售商	与上一类型相似，制造商转换成了批发商
	零售商之间	即业务模式特许经营
按特许权授予方式分类	一般特许经营	常见类型，总部授予特许权，受许人交费使用
	委托特许经营	总部授予代理人特许权，由代理人负责某地区的特许权授予
	发展特许经营	加盟者在购买特许经营权时也购买了在一定区域内再建分部的特许权
	复合特许经营	加盟者取得一定区域内的独占特许权授予权
按特许内容分类	商品、商标型特许经营	大制造商为名牌化产品寻找销路，授权加盟者进行商业开发的权利
	经营模式特许经营	加盟者要按总部的全套经营模式进行经营
按业务内容分类	产品特许经营	受许人保持原有商号，单一销售或在销售其他商品时推销特许人所有的产品
	整体业务模式特许经营 (又称为“公司特许经营”或“交钥匙特许经营”)	受许人有权使用特许人的商标、商号等，受许人完全以特许人公司在公众中的形象出现
	制造加工业特许经营	受许人自己投资建厂，加工或制造从特许人那里取得特许权的产品，不与消费者直接联系

每一个特许经营合同都必须规定受许者发展特许经营系统的权利与使用特许者特定资产的权利。每一个合同的受许条款都包括五个方面内容：

- ✓ 特许经营中的权利转让向受许者许可哪些资产。特许者会向受许者提供诀窍、商标许可以及其他维持特定经营需要的知识产权许可使用的资产可以用于哪些目的。其中包括：允许受许者利用该系统发展、运作自己的特许店；允许受许者分特许他人使用该系统；允许受许者同时从事前两种活动
- ✓ 许可使用的资产可以在哪些地域范围内使用。在特许经营条款中会规定受许者经营的地域范围。
- ✓ 许可使用的资产的使用期限。这是指受许可的期限，最长可续展
- ✓ 许可使用的资产的独占程度

优势

- ✓ 特许商利用特许经营实行大规模的低成本扩张
- ✓ 加盟商借助特许经营“扩印底版”
- ✓ 特许经营因其管理优势而受到消费者欢迎

劣势

- ✓ 加盟商很难改变既有经营模式来适应市场的、政策的各种变化
- ✓ 对消费者来说，加盟商的频繁变更给他们带来的是疑惑，造成了特许人、现任加盟商和以往加盟商的之间的责任不清，相互推脱责任
- ✓ 特许经营只能专注于某一个领域，很难在各个市场都取得战略性的胜利

- 判断新企业成立主要有三个维度衡量:存在雇佣性质的员工关系、产生第一笔销售、注册登记成合法实体。
- 新企业成立的途径和市场进入模式主要有三个:建立一个全新的企业、特许经营和收购现有企业。
- 新企业成立要注意考虑一定的条件和时机,具体包括外部条件和内部条件两个方面。外部条件包括商业机会的识别与评价、有利的经济技术等外部环境、有能源和原材料等必要条件等;内部条件包括:创业者具有一定的创业能力和素质、具有成为创业者的动机、具有较小的创业机会成本等。
- 一家新企业可以选择的法律形式有多种,在我国主要有:个人独资企业、合伙企业、有限责任公司(包括一人有限责任公司)和股份有限公司。

- 注册成立的新企业根据类型、规模等不同可以选择直线制、职能制、部门制、矩阵制等传统的组织结构。同时，由于环境的变化，学习型组织、团队型组织、项目型组织、虚拟企业等形式也值得新创企业关注。
- 创业者在创建和经营企业的过程中，必须了解和遵守有关法律法规，以确保自身和他人的利益没有受到非法侵害。与创业有关的法律主要包括专利法、商标法、著作权法、反不正当竞争法、合同法、产品质量法、劳动法等。
- 特许经营作为一种商业组织形式，是创业者进入市场的一种风险较小的方式，具有享受现成的商誉和品牌、避免市场风险、分享规模效益、获取特许商等多方面支持等优势。

- 1. 企业不同的法律形式各自有哪些特点？分别适合什么类型的新企业？
- 2. 成立新企业需要了解哪些法律法规？它们对新企业有哪些影响？
- 3. 新企业成立有哪些条件？时机如何把握？
- 4. 企业的组织结构有哪些种类？各有什么特点以及对于不同类型新创企业的适用性如何？
- 5. 特许经营为什么会发展得如此迅速？特许经营与其它商业形式为何容易混淆，这些商业形式各有什么优点，应该如何辨别？

本章学习心得

