**本次课教学组织与设计**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 课 次 | 第9次课 | 授课时间 | 第 周  |
| 章 节名 称 | 创业资源整合与融资 |
| 授 课方 式 | 面授 | 教学时数 | 2学时 |
| 教学目标与要求 | 知识目标：认识创业资源的内涵、作用、分类。能力目标：掌握整合创业资源的办法。态度目标：积极寻求创业资源和创业资金，对有限的资源进行创造性的利用。 |
| 教 学重 点难 点 | 教学重点：创业资源的获取与整合。 |
| 教学难点：创业资源的整合。 |
| 教 学方 法手 段 | 1.讲授法：对课程知识点进行讲授和强调，帮助学生理解，启发学生思维。2.课堂活动法：通过一系列的活动、练习，带动课堂的活力，培养学生的实际操作能力。3.小组讨论法：通过师生之间、生生之间的讨论，引出知识点的讲授，深化知识点的理解，促进学生消化课程。4.头脑风暴法：打开学生思路，引领学生思考创业资源的概念。5.归纳（总结）法：对重要知识点进行归纳、总结，强化学生的认知。 |
| 讨 论练 习作 业 | 创业资源分析与选择创业项目需要的资源 |
| 主要参考书目、资料 | 1.徐俊祥.创未来——大学生创业基础知能训练教程.现代教育出版社，2017.2.李家华.创业有道——大学生创业指导.高等教育出版社，2011.3.当年国家有关大学生创业、就业相关文件 |
| 教 学后 记 |  |

**教 案 讲 稿**

**教学时间:**

90分钟

**时间安排:**

1.课程导入 10分钟

2.认识创业资源 10分钟

3.课堂活动——创业资源分析与选择 15分钟

4.创业资源的作用 5分钟

5.获取各类资源的途径 10分钟

6.创业资源整合的原则 5分钟

7.资源整合的方法 5分钟

8.如何创造性地利用资源 10分钟

9.课堂活动——创业项目需要的资源 15分钟

10.布置作业，总结课程 5分钟

**主要内容：**

**一、****课程导入**

同学们，本节课，我们来学习创业资源的相关内容。

首先，我们来进行一个头脑风暴，铅笔是我们日常生活中都会用到的一项资源，我们会用它来进行一些记录，那么，请大家想一下，铅笔都有什么新的用途呢？

学生讨论，发言……

同学们，通过这个活动，你们觉得什么是资源？结合我们所学的内容，你们觉得什么又是创业资源？

学生讨论，发言……

**二、认识创业资源**

常言道：巧妇难为无米之炊。

同样，没有资源，创业者也只能望商机兴叹。

资源就是任何一个主体，在向社会提供产品或服务的过程中，所拥有或者所能够支配的能够实现自己目标的各种要素以及要素组合。林强以及林嵩曾对创业资源给出了学术定义。他们认为，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。奥瓦瑞泽和布森尼兹认为创业本身也是一种资源的重新整合。

那么，同学们，你们觉得什么算是创业资源，创业资源都有哪些呢？

学生讨论，分享……

谢谢同学们的分享，其实，简单地说，“创业资源”就是创业者所需具备的一些创业条件。比如，有同学想开发一款为在校大学生提供生活服务的APP，他需要APP研发团队、项目资金、办公场地、商家等，这些都是创业资源。

创业资源有着不同的分类方式：

按照资源要素对企业战略规划过程的参与程度，可以认为创业资源有**间接资源和直接资源**之分。财务资源、经营管理资源、市场资源、人才资源是直接参与企业战略规划的资源要素，可以把他们定义为直接资源；政策资源、信息资源、科技资源这三类资源要素对于创业成长的影响更多的是提供便利和支持，而非直接参与创业战略的制订和执行，因此，对于创业战略的规划是一种间接作用，可以把它们定义为间接资源。

按照重要性来说，也可以细分为：**组织资源、人力资源、物质资源**。由于企业新创，组织资源无疑是三类中较为薄弱的部分；而人力资源为创业时期中最为关键的因素，创业者及其团队的洞察力、知识、能力、经验及社会关系影响到整个创业过程的开始与成功；同时，在企业新创时期，专门的知识技能往往掌握在创业者等少数人手中，因而此时的技术资源在事实上和人力资源紧密结合，并且上述两种资源可能成为企业竞争优势的重要来源。在物资资源中，创业时期的资源最初主要为财务资源和少量的厂房、设备等。从而，细分后的创业资源经过重新归纳，可以主要为3种：**人力和技术资源、财务资源和其他生产经营性资源**。

**技术资源是关键资源，**有研究者指出，在创业初期，技术资源是最关键的创业资源之一。其原因有三个：一是创业技术是决定创业产品的市场竞争力和获利能力的根本因素；二是创业技术核心与否决定了所需创业资本的大小。对于在技术上非根本创新的创业企业来说，创业资本只要保持较小的规模便可维持企业的正常运营；三是从创业阶段来说，由于企业规模较小，因此对管理及人才的需求度不像成长期那样高。美国的微软公司和苹果公司，最初创业资本都不过几千美元，创业人员也只有几人。它们之所以走向成功，就是因为它们拥有独特的创业技术。所以，创业企业成功的关键是首先寻找成功的创业技术。**人力资源是最核心资源，**人力资源不仅仅指创业者及其团队的特长和知识、激情，人力资源包括创业者及其团队拥有的能力、经验、意识、社会关系、市场信息等。大学生自主创业最艰难的不是资金，而是意识、知识、信息和技能的匮乏，创业越深入，这些不足就越凸现。创业不仅需要持续的技术支持，还需要出色的创业团队，而且创业投资者真正看中的往往就是创业所依赖的技术潜能以及出色的创业团队。

创业资源还可以分为**自有资源和外部资源**。自有资源是来自内部机会积累，是创业者自身所拥有的可用于创业的资源，如创业者自身拥有的可用于创业的自有资金，自己拥有的技术，自己所获得的创业机会信息等等。外部资源包括如朋友、亲戚、商务伙伴或其他投资者、投资人资金，或者包括借到的人、空间、设备或其他原材料等等。创业者在开始创业的时期面临的一个重要问题即资源不足和资源供给。一方面，企业的创新和成长必须消耗大量资源；另一方面，企业自身还很弱小，无法实现资源自我积累和增殖。所以，企业只有识别机会，从外部获取到充足的创业资源，才能实现快速成长，这也是创业资源有别于一般企业资源的独特之处。

按照资源对企业成长的作用，我们也可以将其分为**要素资源和环境资源**。对于直接参与企业日常生产、经营活动的资源，我们称之为要素资源，包括场地资源、资金资源、人才资源、管理资源、科技资源；未直接参与企业生产，但其存在可以极大地提高企业运营的有效性资源，则称之为环境资源，包括政策资源、信息资源、文化资源、品牌资源。

认识了这些不同种类的资源，它们对我们的创业过程有什么作用呢？

**三、课堂活动——创业资源分析与选择**

想一想，同学们，如果我们现在的创业团队小组要成立一家培训公司，现在有12种资源可供选择，请选出四种并排序说出你们选择的理由。

投资50万，需占50%股份

资深运营总监

与教育主管部门合作的机会

获得一套完善的网络培训平台

与知名师范大学合作机会

较偏远、租金低、面积大的场地

获得一套专业的培训课程

资深培训专家

银行有息（7%）贷款10万

资深培训顾问

与某知名培训集团合作的机会

市中心租金高面积小的场地

学生小组讨论，分享……

**四、创业资源的作用**

无论是要素资源还是环境资源，无论它们是否直接参与企业的生产，它们的存在都会对创业绩效产生积极的影响。

要素资源可以直接促进新创企业的成长。比如，场地资源是企业存在的首要条件之一；充足的资金将有助于加速新创企业的发展。新创企业无论是进行产品研发还是生产销售，都需要大量的资金；高素质人才的获取和开发，是现代企业可持续发展的关键；拥有一套完整而高效的管理制度，专业的管理咨询策划，也将有助于提高新创企业的生产和运作效率；有商业价值的科技成果、科技资源，将有助于加快产品研制和成型的速度，缩短产品进入市场的时间，为企业的市场竞争提供有力支持。

环境资源可以影响要素资源，并间接促进新创企业的成长。比如，政策资源，发展创业企业需要制订相应的扶持政策，只有在政策允许和鼓励的条件下，新创企业才能获得更多的国内外人才、贷款和投资、具有明确产权关系的科技成果、各种服务和帮助以及场地优惠等。信息资源，对于新创企业来说，由于竞争十分激烈，更加需要丰富、及时、准确的信息，以争取到更多的要素资源。文化资源，文化资源是企业发展中重要的一环，对于新创企业来说，文化资源尤为珍贵，硅谷成功的一个很重要的原因是因为那里浓厚的文化氛围，如鼓励冒险、容忍失败等。品牌资源，创业企业所置身的环境具有一定的品牌效应。比如，优秀的孵化器能为高科技创业企业提供品牌保证，这可以提高政府、投资商和其他企业对在孵企业信誉度的估价，有助于提升新创企业获取资金、人才、科技、管理等资源。

资源对我们的创业过程中占据着这么重要的地位，那么应该如何获取呢？

**五、获取各类资源的途径**

首先，技术资源。

技术资源可以通过5种途径来获得：

1.吸引技术持有者加入创业团队

2.购买他人的成熟技术，并进行技术市场寿命分析等

3.购买他人的前景型技术，再通过后续的完善开发，使之达到商业化要求

4.同时购买技术和技术持有者

5.自己研发，但这种方式需要时间长，耗资大。

以上这些技术资源的获取途径和方式，通过自主研发和购买的方式，往往会占用较多的资金资源，但可控性强，从长期来看成本收益比相对较高；而通过租赁、共享商业收益的方式，短期资金资源占用较少，但不能拥有相关产权，存在不可控和合作的变数，长期看成本收益比相对较低。具体采用哪种途径和方式，需要根据实际情况进行合理决策。另外，同学们可以随时关注各高校实验室、老师或者学生的研发成果，定期去国家专利局去查阅各种申请专利，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习惯。

其次，人力资源。

这里的人力资源包括创业企业成立以后需要招募的员工，也包括创业者及其团队拥有的知识、技能、经验、人际关系、商务网络等。创业前，如果有可能，可以在读书期间作一些产品的校园或者地区代理，这个过程中既能赚些钱，增长关于市场的知识，还可以锻炼组织能力。也可以考虑进入一个企业为别人工作，通过打工的经历学习行业知识、建立客户资源渠道，了解企业运作的经验，学习开拓市场的方法，认识赢利模式。另外，在创业初期创业企业刚刚起步，团队人员少，企业规模小，资源有限，各方面工作不完善，管理没有达到体系化、制度化的成熟阶段。这些劣势和局限，决定了其通过大公司的成熟模式来获取人力资源，比如通过招聘会、网络招募等方式，会效果不佳。所以，可以通过创业者及其创业团队的人脉沟通、关系介绍和社会资本影响等途径来获取。

再次，外部资金资源。

外部资金资源可以通过五种途径获得：

1.依靠亲朋好友筹集资金，双方形成债权债务关系。

2.抵押、银行贷款或企业贷款。

3.争取政府某个计划的资金支持。

4.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。

5.一个详尽可行的创业计划，以吸引一些大学生创业基金甚至风险投资基金的目光。

在获取外部资源之前，记住一个企业家曾经说过的一段话：“创业首先要用自己的钱干起来，你自己的钱不先投进去，凭什么让别人为你投钱？”

最后，市场与政策信息资源。

一般来说，获取市场资源主要有两种途径：一是靠自身投入自主构建，二是通过合作借助他人或其他机构成熟的市场资源。前者通常要求资源投入比较高，周期长，见效慢，但可控性强，收益全归自己；后者通常是“借鸡下蛋”，无需投入，周期短、见效快，但需要分利，具有一定的风险性。

获取信息资源的途径主要有：开展调研活动、参加论坛和行业展会、通过非正式沟通访谈、查阅图书和相关数据库、浏览新闻媒体、购买专业机构信息和通过互联网搜索等。创业者可以根据自己的实际情况，同时使用各种途径与方式方法，以获取更多、更直接有效的、及时的信息资源。

但总的来说，创业者在创业初期所能获取与利用的资源非常有限。要解决这一难题，一方面要充分利用已有的资源，另一方面要整合、获取其他资源。下面，就分别介绍一下资源整合的具体方法和资源最大化利用的方法。

**六、创业资源整合的原则**

一样的东西，在有些人眼里，就还是那些东西，但在有的人眼里，拼凑、重组在一起，就是一笔财富，就能成功创业，这其中的关键就是看我们会不会整合资源。

我们可以来看一个视频案例，刘备是如何整合的资源，成为三国的其中之一。

播放视频……

再比如小米，从售价1999元的1代手机，到2代，3代……，再扩展到如今的生态链，小米只所以成长的这么快，离不开雷军是资源整合方面的高手这个原因。比如，虽然没有自己的手机工厂，但小米手机使用的每一个零件都是各个行业里顶尖的，手机销量也保持在行业的前端。把各行各业最顶级的资源进行重新的配置，这就是雷军资源整合的能力。

那么，到底如何整合资源呢？

整合资源时，首先要遵循4个原则：

1.利益共赢原则。利益共赢，是创业资源整合的第一原则。创业资源整合不仅要考虑给自己带来的利益和价值，还要在资源提供方的立场深入分析其利益需求，只有双方都认可合作的价值，才可能整合成功。该原则提醒创业者，在整合创业资源时，要准确分析和把握资源提供者关注、看重的利益点，为其考虑风险规避措施，打消其顾虑，感觉利益对等和价值公平，才能有效推进资源整合的进程。另外，创业者在进行资源整合时，要构建、创设多方共赢的利益机制，保证各方能获得期望的回报，才能保证资源合作成功而长久。

2.成本风险原则。俗话说，天下没有免费的午餐。在资源整合时，创业者必须付出相应的代价、承担相应的风险才能换取相应的资源。创业者在进行资源整合时，要仔细核算资源整合要付出的成本、代价与未来预期的收益相比是否合理，深入研究由此可能带来的风险及损失是否可接受和承担，结合自身创业实际，做出合理决策。

3.信用契约原则。资源整合以利益共赢为基础，需要以沟通和信任来达成并维持合作，沟通是产生信任的前提。除了沟通，创业者还要积极提高自己的信用、信誉，以信用促进合作的高效达成。同时，创业者要尽快从人际信任，过渡到制度信任，从而建立更广泛的信任关系，以获取更多更大的创业资源。为保障各方利益，规避各方风险，一定要签订书面、正式的协议。而且在履行合作协议过程中，各方要遵守承诺，以契约精神保证合作的顺利推进。

4.提前渐进原则。由于创业资源整合的难度较大，寻找资源提供者和沟通谈判需要一定的过程，推进周期一般较长。因此，创业者在整合创业资源时，要留出空间和余地，要树立超前意识，适当提前开展资源整合工作，做好规划，不能急需时才去考虑资源整合。

一方面，创业资源整合需要一定的过程和周期，另一方面有利的资源往往都是难以整合利用的，因此，创业者要遵循渐进原则，综合考虑自身资源需求程度，系统分析资源整合的成本、收益和不确定性因素，选择恰当的整合时机，有计划地推进创业资源整合工作。

**七、资源整合的方法**

资源整合，首先，要善用资源整合技巧，比如，学会拼凑，很多创业者都是拼凑高手，通过加入一些新元素，与已有的元素重新组合，形成在资源利用方面的创新行为，进而可能带来意想不到的惊喜。步步为营，分多个阶段投入资源并在每个阶段投入最有限的资源，这种做法首先表现为节俭，设法降低资源的使用量，降低管理成本。

第二，要发挥资源杠杆效应。杠杆资源效应就是以尽可能少的付出获取尽可能多的收获。杠杆资源效体现在：更加延长地使用资源；更充分地利用别人没有意识到的资源，利用他人或者别的企业的资源来完成自己创业的目的，用一种资源补另一种资源，产生更高的复合价值，利用一种资源获得其他资源。对创业者来说，容易产生杠杆效应的资源，主要包括人力资本和社会资本等非物质资源。

第三，设置合理利益机制。资源通常与利益相关，创业者之所以能够从家庭成员那里获得支持，就是因为家庭成员之间不仅是利益相关者，更是利益整体。既然资源与利益相关，创业者在整合资源时，就一定要设计好有助于资源整合的利益机制，借助利益机制把包括潜在的和非直接的资源提供者整合起来，借力发展。因此，整合资源需要关注有利益关系的组织或个人，要尽可能多地找到利益相关者。同时，分析清楚这些组织或个体和自己以及自己想做的事情有利益关系，利益关系越强、越直接，整合到资源的可能性就越大，这是资源整合的基本前提。

最后，充分利用已经拥有的创业资源。有创业意愿的大学生应该多留意在身边的资源，加以充分利用，不但能更好地提高自己创业判断分析和把握机遇的能力，而且也可能孕育着很好的机会。比如，大家正在接受的高校创业教育与创业指导，还有创业基金，为鼓励创业，政府出台了一系列支持计划，不同部门设置了不同的大学生创业基金。各地也先后出台了有关计划或者设置相应的基金。

**八、如何创造性地利用资源**

刚才讲了创业资源整合的方法，接下来是创业资源的最大化利用方法：

一个是，提高资源的利用效率。资源利用效率是指投入资源与产出收益的比值。通过改进管理方式，优化生产流程与工具，升级生产工具，提高工作过程的信息化水平和减少资源浪费等途径方法可以提高资源的利用率。

第二，提高资源重复利用率。提高资源的重复利用率，包括技术资源、品牌资源、营销渠道资源、制造资源、管理资源等，有助于提高资源的整合利用效率，充分发挥资源的价值。

下面，我们来看看各项资源如何分别提高重复利用率。

首先，是技术资源。技术资源的共用性、通用性越强，可供重复利用的机会和场景就越多。比如，汽车厂商，通过专利、生产平台、生产工艺等技术资源的重复与共享，大大提高了资源利用效率。

其次，品牌资源，重复使用品牌资源，主要体现在品牌的使用频次和建立相关子品牌两个方面。前者是在市场营销过程中，要在不同场景不断强化品牌，提高品牌的曝光率；后者是在规划产品研发与生产时，在已有品牌下构建充分发挥消费者品牌印象的“产品群”。

接下来，制造资源。制造资源的重复利用，主要通过共享产品制造的生产线、调整改造旧的生产线、整合利用分散的生产线和提高产品配件通用率等方式来实现。

然后，营销渠道资源。提高营销渠道资源的重复利用率，一方面可以针对自建的营销渠道销售尽量多的产品服务；另一方面，可利用别人的营销渠道销售自己的产品服务，以提高市场占有率，降低营销成本。

最后，管理资源。实现管理资源的重复利用，主要通过集成、移植和共享等方式。集成是创业者在构建、管理和运用管理资源时，尽量把各部门、各职能和各岗位的管理资源集成到一个系统上，减少管理资源的功能重叠，实现管理职能和信息的最大化重复利用。移植是创业者在企业管理过程中，尽量将管理资源标准化、系统化，通过优质管理资源由一个领域移植、复制到另一个领域，实现管理资源价值的最大化发挥。共享是通过统一的平台，以共享的机制，将管理资源分发给可以应用的部门或领域，从而实现管理资源的重复利用。

接下来，第三个方法，加快资源回收，这是资源杠杆运用的重要领域，公司赚钱越快，回收的资源就越快，就越能再加利用。如果投入的资源相同，甲公司回收利润的时间只是乙公司的一半，则表示甲公司享有两倍于乙公司的杠杆运用优势。

第四，资源的融合，通过融合不同种类的资源，各种资源的价值将随之提升。抢先进入一个科技领域，并得到领导地位固然重要；但公司如拙于调和这些科技，使既有科技能力不能持续扩充，就是没有进行资源杠杆运用。因此，就算公司在许多单项科技领域领先，也无多大实质意义。只有培养出一批通才，有效整合不同技能、科技与功能，才能建立真正的竞争优势。

**九、课堂活动——创业项目需要的资源**

好，现在，如果同学们要开始创业了，就是我们前面确定的创业项目，结合我们所学的内容，大家来分析一下，需要什么资源，如何获取，准备如何整合？

学生小组讨论，分享……

此次课程就讲到这里，本节课我们主要讲到了：创业资源的内涵、分类、作用，获取各类资源的途径，资源整合及其利用技巧等内容，希望同学们通过本次课程的学习，能够积极寻求创业资源和创业资金，对有限的资源进行创造性的利用。

好了，下次课，我们将一起学习创业融资，谢谢大家。