

中国创业学

创业：最伟大的国家资产 最精彩的人生历程

赵延忱。著

中国创业智库丛书



中国人民大学出版社

中国创业学

创业：最伟大的国家资产 最精彩的人生历程

赵延忱◎著

图书在版编目 (CIP) 数据

中国创业学/赵延忱著.

北京: 中国人民大学出版社, 2010

ISBN 978-7-300-12353-0

I. ①中…

II. ①赵…

III. ①企业管理-中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 122499 号

中国创业学

赵延忱 著

Zhongguo Chuangyexue

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

电 话 010-62511242 (总编室)

010-82501766 (邮购部)

010-62515195 (发行公司)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京鑫丰华彩印有限公司

规 格 180 mm×250 mm 16 开本

印 张 27 插页 2

字 数 553 000

邮政编码 100080

010-62511398 (质管部)

010-62514148 (门市部)

010-62515275 (盗版举报)

版 次 2010 年 7 月第 1 版

印 次 2010 年 7 月第 1 次印刷

定 价 45.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

创业：

最伟大的国家资产

最精彩的人生历程

《中国创业学》以《民富论》为基础理论，以创业的实际过程为研究对象，以新企业生存为研究目的，第一次建立了完整实用的学科体系，是区别现有的以管理学为主要内容的各类“创业学”的真正创业学。

《中国创业学》以作者十年创业实践为根据，以十部创业专著和百篇创业研究文章为基础，以指导多个创业项目的成功为重要补充。是从事创业研究、教育、传播的科学基础与核心资源。

——它的“原理篇”，来自《民富论》对创业规律的探索与揭示，系统阐明了创业的五大规律。

——它的“实践篇”，来自10部创业专题著作，涵盖了创业过程的主要方面，回答了创业过程中的重要问题。

——它的“勘误篇”，以创业的特殊规律为根据，分析了全球创业教育的“不是”与“不对”，指出了创业实践中的错误观念和做法。

一、研究对象

学科不论新老，都有属于自己的研究领域，都是对其特殊规律的探索。这是学科得以成立的基础，存在的条件，话语的前提，言说的内容。

以蒂蒙斯的《创业学》为思想源头的诸多创业管理学，因为没有研究对象而成为多学科的“整合”。因为“整合”而失去了学科独立的对象前提，才逼迫自己得出“创业无规律”的错误结论。其根源在于对创业这个特殊对象的不了解。

（一）边界范围

创业学是什么？创业学研究的对象是创业。创业是什么？是“创建一个企业”（不论行业种类与起点规模，只要是自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展的经济实体都是）。既然是“创建一个企业”，就不是一蹴而就的事，必然是个过程。既然是个过程，就一定有它的逻辑与实践的起点和终点，在这二者之间

是学科的对象。否则，失去边界的学科还叫学科吗？没有对象的研究还能叫研究吗？

起点在哪里？有创业想法能叫创业吗？创业的起点必然是行动，行动不可能是盲目的，而是以特定目标为前提的。这个特定目标一定是一个具体项目。而要确定一个项目不是一件简单的事，先要有一个项目的发生与选择的过程。所以，项目的发生与选择是创业总过程的起点。

终点在哪里？既然是“创建一个企业”，那么，新企业的“存活”就是创业的终点，目的实现，过程完成。如果不这样界定，创业就成了永无止境的事。如果越过“存活”这个边界就与企业混淆，侵犯了企业管理学的地盘。

什么是“存活”？新企业不论大小，不是物质资料或各种要素的简单集合，而是创建一个发挥功能的系统。系统功能发挥的标志是运转，表现形式是运转，实现条件也是运转。所以，运转的实现是企业的成活，是创业过程的完成。

什么是“运转”？运转就是把创业进程推进到能够用销售收入补偿全部耗费的这个“点”：时间的“点”，过程的“点”。它标志着启动项目开发的原始资本投入结束，企业动力来源不再是“第一级火箭”，而是新企业生命系统自身的造血功能。新企业的生存条件不再是外部资金的投入，而是它与生存环境的能量代换从而产生的持续能量。

运转是重要的“边界”。运转，不仅是这个新生命体的系统功能得以发挥的标志，更是新企业具有了获得生命能量得以存活、存在进而继续成长发展的条件。这，就是新企业的诞生。这，就是创业过程的终点。越过这个点，是企业正常的经营活动，是以盈利为目的的持续久远的发展过程。越过这个点，是“企业管理学”的研究领域，是一切与“企业”相关的无尽话题的势力范围。

结论

以项目选择为起点，以运转实现为终点。两个点之间是创业研究的对象范围与学科边界。在这两点之间说话是在说创业。说这两点之间的话是在说创业，否则不是。

（二）研究目的

1. 讲清两个含义的“活”

由“创建一个新企业”这个特殊对象决定：研究目的自然、必然、理所当然地指向一个字：“活”。

这里所指的“活”，是活命的“活”。确定开发的这个项目怎样才能“活”下来。离开“活”这个首要目的，一切都无从谈起，说什么都没有意义。

这里所指的“活”，是干活的“活”。“活命”之目的，自然、必然、理所当然地指向另一个“活”——干活的“活”。创业这个“活”怎么干？“路”怎么走？离开这个目的，在创业的话题下还有什么值得说道的呢？离开这个目的，顾左右而言他有什么用呢？

2. 揭示创业的基本规律

要实现“活”的研究目的，就要正确回答：从项目选择到运转实现这个范围内的

系列问题：新企业发育成长脉络的描述；创业成败终极原因的基本结论；通往成功的可复制的创业模式。

回答这些根本性问题，是对创业内在规律的探索与揭示。这个规律是阐述创业本质的基础理论。没有基础理论的创建与突破，谁都无从回答创业实践中的一系列基本问题。

3. 回答实践中的问题

从起步的项目问题到运作过程中的问题再到运转实现问题，创业过程是一路问题。这些问题都是什么？应该怎样认识与解决？为什么不能那样而只能这样？都要从创业的本质与规律出发，给以符合创业真实的具有实际应用价值的回答。

从本质问题到实践问题，至少，这样一些问题是创业中一定发生、绝对不能回避的：

- 创业的本质究竟是什么？
- 创业的基本问题是什么？
- 创业成功与失败的最终决定性因素是什么？
- 创业投资中的“资”应该是什么？
- 项目发生的科学过程是什么？
- 好的项目的主要来源在哪里？
- 资金在创业中的地位、作用如何？
- 解决资金的前提条件与现实途径是什么？
- 创业基本过程与主要阶段的划分如何？
- 观念误区与实践中的错误有哪些？
- 创业销售的特殊性在哪里？
- 有没有低成本可持续的销售模式？

如此等等。

没有基础理论的创建与突破，无以让创业者理解创业的内在与真实并遵循规律行事；无以让创业者树立正确的观念而回避经常发生的错误做法；无以让创业者遵循科学的程序并按照正确路线走向成功。“揭示创业规律，解决实践问题”是该学科的使命和理论的功效。

4. 结论

“揭示创业规律，解决实践问题”是“两点之间”的内容，也是学科的使命，理论的功效，创业研究与教育的目的。

（三）规律探索

1. 真实存在

创业规律是一个实实在在、真真切切的存在。它隐藏得很深，既不呈现在表面，也不是短时间能够被觉察的。只有反复冲撞了它，有刺心的痛楚，成败的交替，才能

感觉到它沉默的真实。只有把许多现象联系起来，穿越时空的局限才可能揪住它，只有保持探究的敏感，在理性的反思中才能看清它。否则，摩擦的火花一闪即逝淹没在千头万绪中，与你失之交臂。

2. 是路线图

对创业者而言，在籍以开始探险征程的时刻，面对的是充满诱惑又颇具风险的旅程，是一片陌生而神奇的领域。“欲知山中事需问打柴人”，要有山中打柴人告诉你这山中的事情，标出这片天地的脉络，听到一种清醒的声音，感受一个先行者的情怀。

规律是什么？是一条铁轨，沿着它走可以，偏离它不行；是探险者的指南针，引导你穿过原始森林；是旅行者的指南针，标志着行进的路线。是三峡的航标灯，告诉你哪里有暗礁。

它是万变中的不变，无序中的秩序，不确定中的确定，纷繁中的清晰，杂乱中的简洁。是创业多样性中的同一性与一般性。

3. 是企业围产

创业规律面对的是一个经济实体如何产生的问题，考察的时间范围是以一个创业的计划为起点，到一个项目能够实现良性循环为终点。这很像医学中的“围产期”科学，以胎儿的出生为中心，前后联系着受孕—怀胎—临盆—哺育的过程。所以，创业规律可以称做企业的“围产期”科学。

二、著作背景

（一）凤凰涅槃的创业历程

——关于作者

原创理论与学科体系是如何形成的？

作者用近 20 厘米厚的“原件”展示了他艰难曲折、变换跳越、不断放弃又不断追求的生命历程。我们发现，对于创造这部著作而言，没有哪一段经历是多余的，更没有哪一段经历是可以缺少的。

——没有“两个三年”的封闭，就没有对灵感的捕捉，对感悟的挖掘，进而创造全新的理论体系。

——没有十年创业的实践，特别是失败的刺激，就没有那么丰富的思想材料。

——没有十年苦读经济学的经典著作，顽强攀登经济学巨人肩膀的体验，就不具备把实践上升为理论的可能。

——没有从青少年时期持续的写作训练与文字天赋，就不可能简洁、通俗、流畅地表达深刻的思想。

缺一不可的四个条件，完美统一在一个人的身上。是为了这部著作而有意追求的经历，还是特殊的经历成就了这部著作？

1. 弃官读书，义无反顾

他在“文化大革命”结束后由工人调入党校任教。对失去读书时间的痛憾，促使他下决心第一次自己选择人生目标：走学者之路，把“考研”作为第一目标。

学者之路，意味着放弃仕途，对只有初中半年文化的他，是下地狱般的勇气。从此，他以宗教般的执著开始了12年的学习生涯。经历了大学进修，考研读研。每天10个小时的读书时间从不间断。不论住在哪里，人们会发现一盏从不熄灭的“枣园灯火”。

逐渐，对经济学这座辉煌殿堂，他可以漫游其中融会贯通，叙述概括评点分析。思想火花不断迸发，独立见解不断形成，写成文章讲给学生。

2. 投笔从商，下海创业

1989年，他从海南省委党校下海。何以放弃曾经用献身精神致力的经济学专业？他说，“是对经济学实用价值的怀疑；是对研究成果——学术论文的社会功效的否定；是面对求知的眼睛讲不出有用的东西的愧疚；是体验真实的经济生活并有所发现的强烈愿望。”

学了十几年经济学，不知道办公司需要到工商局注册，不知道发票与税务局是什么关系，就像学外贸的不会填报关单，学金融的没见过银行汇票一样。下海的头两年赚了300万元。“人们以为我挺有本事，其实是利用了改革过程中出现的计划和市场两种价格的和平共处，抓到了短缺经济的尾巴。”

3. 停商办厂，产业情结

石油化工贸易做得好好的，为什么不干了呢？他说，“没人理解我的产业情节”。物质资料的生产是人类社会生存和发展的基础，企业是经济细胞，不能切身地理解它，读多少书也没有用！唯有独立地创建一个企业，经历从无到有的全过程才行。这是在读书中酝酿的潜在愿望，是在钻研与讲授经济学中萌生的产业情结。

他先后在燃料化工、汽车配件和旅游产品三个领域投资办厂。第一个项目是强化固体燃料。一种无污染、热值高、使用方便的燃料盒。与台湾宏伟实业合作搞了个合资公司。漂亮的脸蛋却长不出大米。折腾了一年，100万元投资血本无归，剩下一台免税的丰田面包车。两个月后另起炉灶，还是这个项目，全部投资不到2万元，投产当月收回投资。接着以每月3万元的盈利水平运转。

第二个项目是汽车隔热垫。与汽车制造厂配套，按配套通知单生产。工艺技术、制造、管理都不难，难在结算。单件毛利多少都没用，关键是能不能收回货款。工作对象是配套处和财务处，工作方式是吃喝玩乐……

第三个项目是集中了三项技术的旅游产品。从核心技术产生到有规模销售经历了四年时间。成本从14元降到2.9元。功能改进17处。价格从28元降到6元。曾在七个城市建立办事处，没有一个可以用销售收入补偿销售成本，40多家代销商多数收不回款。在所参与的八次博览会上，下订单的大部分是骗子。熬到第五年，3万件产品按计划销售完，还拿到十几万订单，该年度盈利。该产品进入良性运转阶段。

4. 弃厂著书，锻造武器

2000年初，他将三个厂委托转让后，扎进黄山附近的一个幽静的山谷，开始了三年的思想历程。

这是他人生目标的第四次选择，是一次艰难的抉择。难在感情的割舍：企业像儿子，十年风雨，多少艰难困苦才把企业推到良性循环。难在资金损失巨大：私营企业的关系资源、骨干队伍、管理模式都与老板个人直接相联系，一旦老板离去，经营的困难就是货币的流失，几百万元资产可能付诸东流。

他毕竟不是土财主，更大的价值观念强烈地吸引着他，这就是十年创业实践的燧石撞出的思想火花：创业确有其“道”。要把它告诉那些准备创业和正在创业的人们，这对于提高创业的成功率、从源头上促进中华民族的伟大复兴都有不可估量的作用。

愿望充盈全身促使他做出抉择：用三年独处，审视十年的经历，在心境空灵与专注中，捕捉十年的感悟，推敲每个结论是否真实，会不会误人金钱与生命，会不会在时间老人面前露出破绽，不能像流星那样一闪即逝无以打动人心。首先自己要想透、理顺，达到确信无疑，为自己找到言说的自信，为创业者提供有价值的东西。所有这些，还来自对所言之物的强烈情感和传播真理的急切。

天降大任，苦其读书，苦其创业，苦其著作。千回百转，变换跳跃，放弃选择。历史看懂了，是为了这本书：转换，放弃，追求，付出。

（二）探索创业规律的尝试

——关于《民富论》

各界评说

“填补国民创业投资思想的世界空白”——中新社：新闻通稿

“一部创业投资的圣经”——新华社：《经济参考》

“前所未见的经济学原创著作”——经济学家：茅于軾

“这是一部伟大的著作”——中华全总书记处书记：李永海

“我所见到的实现富民强国的最好著作”——中共中央理论局负责人：理夫

“当代中国最具有实用价值的经济思想”——美国《创业家》杂志编辑部

“探索投资规律的历史性成果”——《人民日报》新闻评论

“能写出这样的东西，在中国绝对不可能有第二人”——《商界》主编：李彬

“以自己的学术著作，站在清华管理学院讲台上的第一人”——清华大学经管院教授：姜旭平

.....

读者对话

“作者应当是一个怪才，奇才，也是天才。”

“你是21世纪中国最具影响力的人物之一！”

“因君一席话，遗惠千万人，国人甚幸。”

“《民富论》利在当代，功在千秋。”

“发自肺腑地感谢赵老写出这么好的东西！”

“《民富论》如清泉滋润创业热土，像神灯指引创业前路。”

“延忱老师文字般若，语言之‘雅’、概念之‘精’达到了极致。”

“李光耀说中国没有经济学家，是没读过《民富论》。”

“就知识生产与创造、反复咏读而知新而言，堪称经典。”

“思维视野高举尘世之上，是光耀千古的大作。”

.....

主要荣誉

联合国“世界读书日”——入选图书

中国“国家知识工程”——推荐书目

十大出版社“策划人”——联合推荐

新浪创业书籍排行榜——第一名

清华大学出版社人文、社科、经管图书发行量历史最高纪录

九大家读书网站评出十年（1995—2004年）最有影响力的著作之一

书中“20个先后”，编入《世界著名经济学管理学大师名言》

.....

三、主要特点

（一）原创性

市场经济制度及其理论产生于西方，以建设市场经济制度为改革目标的中国，自然大量引进西方经济学与管理学思想。中国经济学界的许多重量级人物都是以“引进、传播与阐释”西方经济学而知名于学界，没有真正意义的原创思想的产生。

1. 问渠哪得清如许

改革开放的时代是原创思想产生的社会条件。改革开放三十多年来，不仅让国民告别了饥寒交迫，不仅创造了足以举办奥运、抗击汶川地震和金融风暴的物质基础，还孕育了足以影响中国未来发展的思想。以《民富论》为基础理论的《中国创业学》是其中之一。它的产生，是伟大时代的产物。

创造经济细胞的民众实践是原创思想的活水。当今中国的一切成就源自人性的解放与市场经济的结合而产生的民众创业活动。一切有价值的新鲜思想都是亿万民众实践活动的总结、概括、凝聚与升华，而它的完成者又一定是这个实践的亲历、亲为并具有把感悟靠思维的力量提升为理论的人。

亿万民众的迫切需要是原创思想产生的动力。创业需要激情更需要理性，千百万

创业者像禾苗需要阳光雨露一样渴望指导他们成功创业的思想。这个思想是“最伟大的国家资产”——民众创业意识与创业实践的重要构成。中华民族伟大复兴的强国梦想，归根结底来自全民创业的最伟大实践，教育创业者懂得并掌握创业规律，是增强创业意识和信念、提高创业成功率的最重要途径。这个巨大的需求必然孕育和催发奉行这个宗旨并践行这个使命的承担者。为民族振兴开凿出一眼清泉。

2. 为有源头活水来

《民富论》在人类历史上第一次从丰富的创业实践和超常的思维能力中揭示了创业的基本规律，完成创业学基础理论的突破。从概念到观点到理论到结构体系都是全新的，形成了一个思想内容所需要的独特的语言体系。是经过实践检验并为学界和企业界，特别是广大创业者公认的经济学原创经典、创业学圣经之作。

以《民富论》为基础理论的《中国创业学》，以创业的实际过程为研究对象，以新企业生存为研究目的，第一次建立了完整实用的学科体系。

它根本不同于以企业管理学为主要内容的各类“创业管理学”；

它根本不同于把“了解一下有关企业的知识”，当做创业教育内容的舶来品“KAB”；也根本不同于“以形式上的经济组织的建立”为目的的舶来品“SYB”。

它是指导创业者从无到有地把企业创建出来，把一个项目做起来、站住脚、活下来的真正的创业教材，是从事创业研究、教育、传播，以及建立创业教育机构的科学基础与核心资源，因而是真正的《创业学》。因为它产生在改革开放 30 余年的中国，体现着中国人民的创业精神，凝聚着中国人民的创业智慧，所以叫《中国创业学》。

（二）实践性

来自创业实践指导创业实践是《中国创业学》的特点。

——阐释问题的角度是“我就是创业者”。

——展开分析的立场是“我来干这件事”。

——提出的全部问题是“必然遇到的问题”。

——内容体系的设计围绕的是“这些问题怎么办”。

总之，一切与“怎么把项目做起来”有关的问题一个也不能少，一切与“怎么把项目做起来”无关的问题一个字也不要。

1. 学科创立者就是创业者

作者从无到有开发了五个项目，成功创建了包括一个中外合作企业在内的三个经济实体，经历了企业八卦炉中的熔炼和市场球磨机里的研磨。

十年中曾几次陷入困境，经历了“屡败屡战”的艰苦磨砺。若作者没有十年创业的实践，特别是失败的切肤之痛，就不会有那么多对创业的感悟和思想的火花，也无从感受到创业确有其“道”，更不会产生把这“道”告诉那些准备创业和正在创业的人们的强烈愿望。

正是这个愿望，才有他断然中止三个企业的经营，两次封闭在山谷和海边潜心著述的历程，才有对过往经验和感悟的挖掘，对成败终极原因的追究，对新企业发育脉络的思考。才有他以超人的毅力、不屈不挠的探索精神，追寻创业的内在规律，终至形成全新的创业理论体系的成果。

2. 全部内容来自创业实践

《中国创业学》将新企业如何孕育、出生、发育、成长作为对象，从选择项目作为开端，以创业计划为起点，告诉你如何把一个企业一步步地推向良性循环，实现正常运转，达到用销售收入补偿全部耗费，以确认企业的成活。

这样的对象范围与明确目的，与从无到有创建企业的真实过程是完全一致的，这种一致性决定了《中国创业学》从内容设计到结构安排，是按照创业的实际进程分阶段地提出问题、分析问题、讲明道理、拿出办法，并把这些道理概括为简单明了的观念、规则、程序、方法。这无异于给了创业者解决问题的一个拿过来就能用的应手的工具。

3. 不说与实践无关的问题

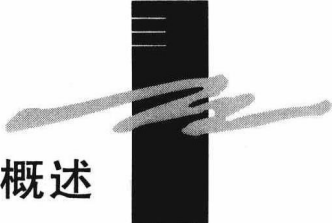
与创业活动的切实需要无关的问题是：

- 创业与企业的概念、定义问题。
- 已经存在的企业中的管理问题。
- 形式上的经济组织的建立问题。
- 与企业相关的法律政策等问题。
- 创业的类型、特点、形式问题。
- 什么人适合与不适合创业的问题。
- 创业者本身应该具备的素质问题。
- 创业的意义、背景、特征、发展状况等问题。
- 创业的激励、潜能、动机、环境、要素问题。

等等。

所有这些问题，都是与创业实践——“怎样把项目做成”没有关系的问题，都是对创业没有实践、没有历练、没有感觉的创业猜想，都是创业评论和现有学科简单移植。

总之，从理论到理论，从舶来品到舶来品，从创业真实过程的外部和相关问题说创业的内容，一个字也没有——因为没用。



内容概述

《中国创业学》由三大部分构成。先是阐释原理，探索、揭示、证明创业本质与过程的四大规律，这是说明一切创业实践问题的基础理论。接着是基本内容，按照创业的实际进程，逐一回答创业中的主要问题。最后是纠正错误，包括从观念的误区到实际做法的错误。

每一章的设计，按照提出问题—错误做法—应该怎样—为什么要这样的基本顺序展开阐述。每章之后附有重要结论。每一篇介绍到章，这就像商品陈列的橱窗，需要什么就读什么，遇到什么问题就看与这个问题相关的一章。

一、原理篇

（一）创业资本之魂

创业投资的“资”是什么？首先、主要、起决定作用的是什么？

以创业中遵道与违道的事实为路径，在成功与失败的相互包含中发现了共同的东西，它不是人们已知的资本形态中的任何一个，而是存在于创业全过程、超越物质资本之上、渗透在要素资本之中、创造资本生命的灵性，我把它称为“灵魂资本”。

灵魂资本，可以解释为创业者的资格或能力，对资本的增值而言是最具有资本性质的资本，是成败的决定性因素，是区分传统资本概念的边界。迄今各类形态的资本可以用“软”与“硬”来概括，它们相对“灵魂资本”称之为“要素资本”。

用“冲合”解释灵魂资本与要素资本的关系。“冲”的主体是创业者；“冲”的内容是人的思维能力；“冲”的对象是要素资本；冲的过程是要素间的融合；“合”的必然来自要素本身的自然倾向；“冲”的作用是对要素的优化、选择和淘汰；“冲”的结果是新的结构体的诞生。

灵魂资本之说是全新的、能够改变创业轨迹的资本观念。它让创业者懂得了创业中起决定作用的不是投入货币，而是投入一种能量，从而找到了积蓄资本的方向，发现了财富的真正源头。

（二）项目生存之根

根是创业主体的对象——项目的本质。它是一个真实的存在。根的存在对于初创和在成长中夭折的企业来说，是它们消耗有限资源来寻找和培育资本之根的过程。对于发展中扩张和收缩的企业，相反方向的同一目的是由根使然。是新企业生存的压力，发展中企业的剧烈震动，触发了“对生存权利”这个资本存活根据的思考。根的发现是对项目内涵的挖掘和寻觅，根的认定是实践的检验。

根是可以吸引他人与之交换的资源，是投资的凭据，生存的权利，竞争的优势，发展的条件，是未战先胜的物质条件。根的内核好比是植物的种子的胚。竞争力是根的外化显露，是通过根系的作用以根为内在基质的各种要素综合的结果。

根是创业中诸多问题的答案。根的观念是创业思维的锋刃，是面对烦乱问题的梳子，是认识问题的高度。面对创业过程问题，要首先发现、创造，抓到关系项目生死的命脉；根的观念引导你用生物的眼光看待项目，知道小中蕴涵着成长的基质，小中有大、有强、有明，从而安心于小、驻守于小；引导你务实而不张扬，把对风险的防范落到实处；在面对多种选择的时候有主心骨。

（三）在模拟中通透

创业的重要程序、模式和方法，其根据是创业者在起步阶段面临着为自己所不察觉的三个矛盾而陷入两难境地。

创业者在创业之始面对隐蔽的矛盾。第一，创业能力来自实践，而创业者通常是在没有实践经验的情况下开始创业；第二，创业是创造一种有效用的功能，创业者是功能的制造者却不是功能决定者，而功能却要在被认定之前创造出来；第三，由上述两个矛盾决定，创业初期的活动具有实验性质，本来属于探索的内容却要当作确定的

事情来做。

创业初期的高失败率、计划与结果的巨大差异证明三个矛盾的存在。矛盾的存在告诉我们，在创业开始后的较长时期，创业者所面临的是：资源与要素的组合；系统的建设；通路的摸索；核心资源的确认；运行模式的寻找。由于对矛盾的不知晓，一开始就被许多棘手的问题所纠缠，对不牢靠的基础进行修补，对不兼容的系统进行调整。因而，创业者容易在混战中败下阵来。

模拟是对矛盾的应对。创业的开始时期，本质上是一种探索与试验。这是绕不开、越不过的阶段。办法是设置一个程序——模拟。模拟对前面是承接并确证资本之根，对后来是为运转做准备。对创业者本人，是创造一个任何教育形式都无法替代的学校。用模拟去制约进程，规范行为，约束非理性思维。

（四）在运转中成活

这里的运转不是以增值为目的的资本循环，它是以生存为目的、以补偿为内容、以平衡为条件的运动。在创业进程中，运转是资本要素集合优化的结果，又是发展壮大前提。运转是资本婴儿的呱呱坠地，是产业过程中一个时间很长的过渡阶段，是魂与根相互融合的阶段。根与魂在运转中相互依存，相互实现，相互创造对方。

运转就是一切。企业的所有问题都包含在运转中。因为运转是资本生命存在的形式。投资需要回报，企业需要盈利，但它是以“运转”的存在为前提。运转与盈利在时间上是先后关系，在逻辑上是因果关系。

运转是创业的第一目标。它是获得生命能量的源泉，持续生存需要的能量只能在生存中获得，生存是与外部环境进行能量代换的条件。运转的重要性还在于，它是一切问题解决的条件。从业务定位到运行模式，离开运转不可能理解也不可能找到解决的途径。

运转的实现和持续的条件是：减少固定资本投入以减轻运转负荷；抛弃“固定资本补偿”以降低价格；压缩事实上存在的“运转成本”以加速接近关系企业生死存亡的“运转时点”；用低成本、可持续的“点规模渗透”的办法销售，以保障运转供血，获得运转的持续动力。

二、实践篇

（一）项目的发生与选择

项目选择，是创业过程中首先遇到的问题。在若干个项目不知道选哪一个？高明的办法：不是在已经存在的项目中去“选”，而是从已经“有”的项目的母体中去“生”。到可以产生项目的“地方”去！到已经被证明有需求的“地方”去！这样的“地方”有12个。

1. “选择”的烦恼

选择项目问题，困惑着那些准备创业的人们。因“找不到”而烦恼；因“做哪个”而犹豫；因“行不行”而紧张；因“没有底”而徘徊。

原因来自对项目认识与理解得不够，通晓与把握得不透。“不够”与“不透”决定着创业者没有底气和信心，进而无从产生勇气和决心，进而不能迈出这创业的第一步。

而这个“认识与理解”得“不够”和“不透”，是不知道“创业的开始该如何开始”，是由创业规律所规定的。

2. 规律对“开始”的规定

创业规律对“开始”的规定，必须从创业的最终结果说起。“根”是决定结果的根本原因。“根”是扎在恒久需求之中的真实品质和效用，是吸引、影响、制约其他社会成员与你进行交换的资源，是别人没有的、先人发现的、强人之处的、与人不同的项目的核心资源，可以是质量的、功能的、设计的、成本的、模式的。总之是要高人一筹、优人一档、强人一处。没有它，任何创业都会是无根之浮云。

是结果的差异、特殊、不同和其中包含的优势，规定着如何开始：发现、创造、培育决定结果的“根”。

3. 跳出“选”的框子

“选择”与“项目”成为语言学的固定搭配，这个“固定搭配”让人们误以为对“项目”只能“选”，在已经存在的A、B、C中“挑选”其一。

“选”的前提是要先有项目的存在，而已经“存在”的项目必定有个“生”的过程。所以，“生”才是项目产生的真正源头。多年前已经“生”出来的项目，之所以能够存在和发展，靠什么？一切正反经验都告诉我们，靠创新，靠特色，靠独具的优势，靠对目标群体需求的满足。

所以，不是在已经存在的项目中去“选”，也不是靠凭空想象去“造”，更不是从未来或潜在的需求去“猜”，而是从已经“有”的项目的母体中去“生”。产生项目的地方，证明对于活在这里的项目，是有成活的土壤和气候等自然条件的。

在项目发生的地方，并不存在现成的项目，却存在激荡思维、启发灵感的条件。这个条件是可以借鉴、便于参照的已经存在的项目。通过借鉴与参照，把在你脑袋中的创造能力激活。

4. “生”的诸多好处

一个项目的产生好比是生孩子。

——“生孩子”是人类基因的传承与阴阳精华的结晶，不是凭空想象和技术手段能够任意捏造出来的。

——“生孩子”是一个自然的生殖过程，不是一蹴而就一拍脑袋一跺脚就能做成的事情。

——“生”出来的“孩子”是真正属于自己的，不会左顾右盼，看别人的孩子比自己的更好。