

励 志 照 亮 人 生      创 业 改 变 命 运

· 大赛唯一正式授权文本 ·



# 与成功签约

——CCTV《赢在中国》创业百问

CCTV《赢在中国》项目组 / 编

上海人民出版社



## 目 录

如何寻找市场机会 .....	1
如何打造创业团队 .....	43
如何赢得投资者的青睐 .....	77
什么样的人更适合创业 .....	105



## 如何寻找市场机会

如何定位产品市场？如何创新商业模式？这是创业成功的重要因素。

联通《赢在中国——创业百问》邀请到了国美电器董事局主席黄光裕、太平洋建设集团有限公司董事局主席严介和、分众传媒董事长江南春、物美集团董事长张文中、北京点击科技有限公司总裁王志东、中国国际期货有限公司董事长田源等嘉宾和报名《赢在中国》的选手以及创业者们一起分享创业过程“如何找市场”的体会。

怎样才能找到好项目？嘉宾们结合自身创业经历现身说法，解答创业者在创业过程中寻找市场的困惑。

寻找市场的能力是天生的，还是可以经过后天学习培养出来？太平洋建设集团有限公司主席严介和的观点引发了全场的大讨论。

赢  
在  
中  
国

## 现场嘉宾

- 田 源 中国国际期货有限公司董事长
- 严介和 太平洋建设集团有限公司董事局主席
- 黄光裕 国美电器董事局主席
- 张文中 物美集团董事长
- 王志东 北京点击科技有限公司总裁
- 江南春 分众传媒董事长
- 陆 昂 嘉德在线拍卖有限公司总裁
- 庄红卫 上海庄妈妈食品有限公司经理
- 陈 曦 畅网科技有限公司首席执行官

主持人:感谢各位报名参赛《赢在中国》,谢谢你们。今天我们的主要话题是如何寻找市场。首先请允许我介绍我们尊贵的嘉宾,坐在我右边的这位是中国期货有限公司的董事长田源先生,身边的这位是太平洋建设集团有限公司的董事局主席严介和先生,这位是国美电器的董事长黄光裕先生,这位是物美电器集团主席张文中先生,这边这位是通过电视上我们熟悉的“创智赢家”大奖赛的第一名陈曦。这位女士其实我们原来《经济半小时》节目报道过的,有着非常曲折的创业故事的庄妈妈,接下来是北京点击科技有限公司的总裁王志东先生,旁边这位是分众传媒的董事长江南春先生,还有这位是佳德在线拍卖有限公司的总裁兼 CEO 陆昂。

今天我们的话题想围绕着如何在创业过程中寻找市场来展开。我们首先把问题开放给我们参赛《赢在中国》的选手们。

观众:主持人好,嘉宾好,我有个问题,我是做管理咨询的,已经创业两年了,

感觉到找项目比较难,一般需要管理咨询的都是大企业,我就想问一下各位老总,我们小的咨询公司如何才能获得大公司的管理咨询项目?我原来为上海大众汽车做过管理标准,但是要推广我的业务时很难见到一些高层的领导,除非引见才能做到。

黄光裕:实际上现在对中国咨询业有两个看法,一个是从发展的眼光来看,作为企业,我们跟社会的这些配套机构要有更多的合作;另外一种看法认为现在这些机构都存在不专业的现象。很多咨询公司是为了咨询而咨询,并没有提供真正的咨询业务。什么是真正的咨询业务呢?作为任何一个企业来讲,我认为它应该有一个核心竞争能力,做咨询业务的企业的核心竞争力是什么?我想这是最关键的。并不是说你去见谁、找谁,找到老总、找到总裁、董事长你就能够接到业务。我认为真正能让人接受的是你的核心业务是不是能够给他带来真正的效益。这个我相信是最重要的。

主持人:谢谢。

张文中:我想补充一下黄总的意见,第一个我觉得管理咨询还是大有可为的,特别是中国企业通过20年的发展,现在都到了一个上水平、上档次的关键时期。你可以看到现在世界上的五大咨询公司在中国雇员的越来越多,项目也越来越多,这就代表了一种需求。第二,对于一个中小型的咨询公司,我认为最重要的是你要找到自己的市场优势,你不能盲目地跟五大公司去竞争,五大公司上百年的发展,有一套完整的方法,同时有一套非常雄厚的咨询经验,如果你事事想跟他比肯定没戏。你需要找到自己的长处,在一些专项领域如果你能取得突破,大家都会用得着。

观众:我的创意是做一个减压中心,我在这里简短地提两个问题给现场的嘉宾。第一,我们的创意往往出自于我们主观的一面,我想问现场的嘉宾,怎样避免我们的创意出现这种主观。第二,现场这些嘉宾都是成功者,我想问问,你们在选

择市场、选择这个项目的时候,有没有成功的模式可言,能不能请现场的两位女士来回答一下。

主持人:好的,陆昂你先请。

陆昂:我觉得寻找机会关键是要去看看市场的需求。比如说佳德在线,我们是在互联网上做艺术品拍卖的,我们在六年前刚刚开始创办佳德在线的时候,像百货店一样什么都做。从第二年开始集中在做艺术品这样一个领域。我觉得关键就是我们认为市场上有这样的需求,有这样的市场发展的空间。所以我觉得核心是你要找到你认为存在的需求,我觉得主观与客观这个东西没有什么特别的模式,要经过市场来检验,最主要的还是靠市场来消化和化解你的所谓主观的意识。从我个人来讲,没有什么固定的模式。我觉得关键在于你自己的这样一种信念是不是够持久,你的这样一种毅力是不是够长久,我觉得毅力、信念和执著是最最重要的,当你相信自己的时候。你要有能力让市场也相信你,你就可以成功了。

主持人:谢谢。庄妈妈您请。

庄妈妈:我很赞同陆总的话,今天在这里的企业家都很成功。我很有感触,十年前,也就是1996年,我当时看见上海有一个电视台的报道叫《飞跃太平洋》,里面介绍了国外的家政,当时就给我一个启发。因为当时上海的生活节奏在加快,很多家庭需要家政服务,所以我就从净菜开始做起。

主持人:他说的净菜就是洗干净的菜。

庄妈妈:这10年里社会有了很大的发展,最简单的就是1996年以前中国的超市没有卖菜的,但是现在有卖菜的,我觉得这就是我庄妈妈最大的成就感。我记得当时去工商局注册的时候,工商局告诉我没有这个类别,我是中国001号做家政的,有一个证,是工商局特批的,也就意味着这一个行业的诞生。我庄妈妈不是主流,只是吃了一个螃蟹而已。

主持人:那现在卖场都已经有这样的东西的话,你的市场被挤走了很多,你的新市场在哪里呢?

庄妈妈:我觉得只有大家去做才是一个行业。如果一个庄妈妈在做的话还能成为行业吗?

主持人:你现在找市场困难吗?

庄妈妈:我觉得市场越来越大,因为我们国家的农产品现在还没有一个统一规范的标准,“净”是指干净,它有很多的标准,它的空间会很大。我现在也做粮油,做大米,还有禽类、蛋类,其实这个市场是很大的,真的有待很多人去开发,希望有人参与这一行。

主持人:谢谢。

江南春:我补充一下,刚才说有没有什么公式,我觉得公式是有的,只有一个最原始的公式,你看人的需求在哪里。我觉得不要看产业,不管是做房地产的,还是做连锁的,还是做互联网的,产业不重要,重要的是人的需求在哪里,人的欲望在哪里,以后不要定位这是IT业还是互联网业,而要从欲望角度定位,我的思考模式喜欢从人出发,我觉得分众是做无聊产业的,在我旁边的王总开创了新浪,他也做无聊产业,大家很无聊,王总开办了网站,看新闻。丁磊很无聊,就搞游戏,其实我们都是用无聊来把别人的无聊兑换成现金的一种模式。所以我觉得从这个意义上来讲我们都是打造无聊产业的人,帮助别人打发无聊的人。

观众:大家好,我是曾经参加过《绝对挑战》的选手,现在是一位在职的人员,我报名来参加《赢在中国》,我相信我代表了一部分的在职的员工,他们没有成形的项目,可能目前也没有创业的想法,只是想来报名,想来参加,我相信在这里会有提高、成长,这是我的目的之一。另外我想请教各位嘉宾,作为一位在职人员,我有创业的梦想,我怎么能够在为公司服务好的前提之下,去增长自己的创业能

力,来实现我未来的创业梦想。谢谢。

主持人:好。其实参加《赢在中国》的很多选手都不一定想要挤进多少强,但是这个过程我觉得非常值。为什么说值呢?首先你有很多和各位高手过招的机会,还有,和其他选手参加活动过程中的这种特殊的体验是一辈子得不到的,你刚才提的问题是我们另一场的话题,所以暂不回答你的问题,谢谢你。下一位,这位女士。

观众:我想借着刚才那个话题在现场搞个调研,我想请问国美集团通常都是采用什么样的广告方式,来发布您的特价促销商品信息的。

黄光裕:促销肯定是零售企业很重要的一个环节,用我们的话就叫“吸引眼球”嘛。作为国美来讲实际上强调的是一个价格。我们是直接把我们的采购到的商品,加上我们基本固定的利润来推销给顾客,也就是说我们的价格是有绝对优势的,产品也是绝对有优势的,关键是我们怎么想办法把这个信息最快地传递给消费者。

观众:您主要是通过哪种手段来把这个信息发布给潜在客户?

黄光裕:我们现在选择的都是老百姓看得比较多的媒体,比如说报纸。因为我们提供的信息量比较大。

观众:也就是说报纸是您现在首选的一个推广信息的方式?

黄光裕:是的。

观众:我想问一下在您这么多年跟报纸打交道的过程当中,有没有感觉报纸平面广告的模式有缺陷或者不足的地方?或者没有满足您这种要尽可能把促销打折信息发挥得淋漓尽致的需求?

黄光裕:任何一种方式我想都有遗憾吧。我们所做的,我相信是基本上能够更好、更多地完成我们的目标。有一些欠缺的方面我们找其他的办法进行弥补,比如我们不会在立体媒体上做,我们有主导媒体,辅助媒体。

观众:第二个问题,如果有一个专门发布打折特价商品信息的媒体,来帮助您信息的快速传递,我不知道您是否考虑去选择它。

黄光裕:这个我觉得很难讲,那就要看你的水平如何了。你调查我一个我觉得是不够的,而且即使你这个媒体出来的话,我们也要去论证,要去调查。

观众:首先从市场的竞争上黄总是有这种需求的,具体要选择还是不要选择考虑到后期的市场运作是不是有品牌度、知名度包括点击率,如果这一系列的指标能够达到国美的要求的话,您是不是会考虑选择呢?

黄光裕:我想好的东西大家都会喜欢吧。

观众:好的,谢谢,一个月前我们发布了一个特价商品促销的网站,希望您成为我的客户。

黄光裕:我觉得简单的问这几句你就成功了,还是差得比较远,还是需要努力。

观众:这个应该是我们成功的第一步吧。

主持人:谢谢,你现在勇敢地站起来这么清楚地说明你的项目,我觉得是精神可嘉的。黄总说你还需要努力,不要太着急,我们一定会有机会的。我想问一下江南春,你怎么说服黄总到分众上去做广告,就用一分钟的时间。

江南春:我想这个不太难,整体来说家电受众是谁?人们往往买了新房子才会买家电。那么25岁到35岁是购买房子的主要群体,所以我们所覆盖的是20岁到45岁之间,月收入在3000块钱以上的人群,我们的CPM成本大概是报纸的三分之一左右,相关的市场研究公司有非常多的证明。我想黄总一定是我们的客户,我想他的很多的竞争对手也是我们的客户。

主持人:他说一定是,黄总你觉得怎么样。

黄光裕:我们在选择媒体时是这样思路。

主持人:好的,后面那位。

钱江：我是百合交友网的钱江，这个名字很好记，金钱像江水一样哗哗地来哗哗地走。我们的网站聚集了一些国内和国外的心理学和婚姻恋爱专家，设计了一套爱情心理测评系统，然后通过这套系统帮助用户找到跟自己心心相印的男女朋友。这是我们的主营业务。但是在创业的过程当中，我们遇到过一个很大的坎子，我们想在这里问一下专家，同时也问一下在座的朋友，当你在创业过程当中遇到困难的时候，你到底是选择坚持原有的路线接着走下去，还是换一个方向，这个方向可能在你看来是更好的。比如我们一开始的时候，做的是所谓的社交网络，是一种类似于社区的网站系统，但后来调查了一下我们的用户，80%到我们的网站上来是为了找男女朋友来的。然后我们又看了一下我们周围的人，发觉找男女朋友是一个很大的社会需求，而且是一个没被满足的需求。我以前在麦肯锡管理咨询公司做过，我们公司流传过一个笑话，如果你到公司来没有结婚，有两个选择，要么在公司内选择，要么跟客户解决，因为除了这个之外，你基本上见不到其他人了。因为交友恋爱的那些人正好也是刚开始工作的年轻人，没有时间谈恋爱。还有一次我跟母亲去中山公园，结果在中山公园的北边遇到了三四百位大娘大妈们，胸前挂牌子，上面写着自己孩子的名字、照片、工作单位。我问了她们，她们说替自己孩子找对象，都没有得到孩子的同意，因为这些孩子太忙了，没时间管，也不愿意让父母管。我还有一个朋友特别有意思，他老是开一辆吉普车，跑到女生多的大学去，想找女朋友。我们老是开他的玩笑，但他后来给我们发了一句感言，我至今记忆犹新。他说了一句：“我容易嘛我？”其实有这种感言的用户很多。我们基于这个调查，觉得这个市场很大，但是我们在公司内部讨论这个事情的时候确实两个声音都很强。那一边说我们现在已经做了社交网络的系统，我们就应该坚持下去。因为所有成功的企业都是经过很多的低谷，克服了很多的困难，最后才成功。你如果遇到困难就换方向，那你肯定是不会成功的。我想在座的各位企业家肯定也碰

到过很多这样的事情。

主持人：谢谢你。田源，要不你回答他的问题，你觉得他的网站是坚持还是转向。

田源：我觉得他这个需求非常简单，全国有十多亿人，要一代一代地往下传，所以需求肯定没问题。但是你的网站能不能成功是另外一个问题。我1992年开始办公司，那时候中国是各行各业都在全面发展，而且在全面引进国外的模式。我原来也是国家机关的，应该说做得还可以吧，30岁的时候就做了局长。但是我后来觉得机关里边限制太多，所以老想去创业，后来就出国去学习了两年，在美国。我到美国芝加哥交易所去学习，那是全世界最大的期货交易所，有好几千人天天在那里，特别热闹，很多人都挺好，也赚了很多钱，然后我说回国要办这样一个公司，就这么简单。现在干了14年了，现在我们是全国最大的，在这个市场上我们占12%的份额。

我觉得互联网给大家很多机会，很大的想像力，我觉得确实也是一个机会。就在座的很多朋友来说，我觉得不管你选择哪一个产业，一开始你不要想去挣大钱，如果你一开始就想挣大钱，你必死无疑。你要想办法让你这个生意在比较短的时间之内能够先挣钱，就是说能够养活你自己，养活你们这几个人，然后你就有机会调整主观和市场之间的差异，最终一定要按照市场来。要活着，赚到钱养活自己，然后才有调整机会，然后再坚持，就一定会成功。

所以第一个目标就是当你看准了这样一个生意，然后你去投点钱，找几个人来做，先能够赚钱养活自己，然后再逐步发展，我觉得就行了。就定这样一个低的目标，我觉得是最现实的。至于说能做到像分众这样，像黄总这样，那是几万人、几十万人里出一个的事。我建议创业者开始不要想这个问题，这是我的观点。

主持人：但是让大家不想这个问题非常难，他就坐在眼前，你看黄光裕，几年

发展到一百多个亿,是不是啊,大家都想成为黄光裕、江南春。

王志东:刚才这个朋友说的话题很经典,办公司肯定会碰到困难,困难的时候该坚持还是不该坚持,如果这个问题解决了的话公司就没有问题了。类似的经典问题我想起另外一个来,就是有人问炒股的时候怎么样能挣钱?我听过一句最经典的话,而且是一个非常资深的银行家说的,他说,只要在低的时候买,高的时候卖,我们就总能挣钱。所以对这位朋友的问题,我也有个经典的回答,就是:该坚持的时候就坚持,该放弃的时候就放弃。

但事实上,刚才是个很经典、但是没用的回答。我想谈谈我的切身体会,我创业有将近 20 年的时间。当时我读大三,1986 年的时候就开始有这种创业的冲动,一直到现在还是有创业的冲动。这 20 年里也经历过很多的困难和坎坷,有巅峰,也有迷惑,所谓迷惑就是大家都说你好的时候,你要认真考虑,是不是真的好。我如何去避免后面的危机,如何为后面做准备。低谷的时候,就是当别人都说你不行的时候,你该怎么办?该坚持还是该放弃?其实,坚持和放弃都有可能。但最重要的是我怎么去作出这个选择。我觉得从我个人来说,有几个经验可以跟你分享。

第一点,你自己内心是怎么想的?你自己是否对它完全的相信,有绝对的信念。这个可能是很主观的,可能是无逻辑的,可能周围所有的专家都说你是错的。但如果你的内心告诉你这是对的,也许你就值得坚持。这是第一点:问你的内心。

第二点,要看你有没有坚持下去的资本。就像刚才田源说的,如果你活下去的这个最基础的生存条件都不存在的时候,坚持是没有意义的。公司要活下去,要看你的现金流,要看你的人员状况,要看各种东西。这是第二点:有没有活下去的资本。

第三点,要看你有没有、或者说你能不能够让你的搭档、你的合作伙伴、你周围的人,也跟你有同样的信心。如果所有人都没信心,只有你一个人有信心,而你

又无法说服他们的时候,光靠你一个人是坚持不下去的。这是第三点。

第四点,你要很客观认真地去分析其他的机会,在坚持或转变的时候,这些机会能不能够让你又产生新的创业的冲动,这个诱惑能否让你觉得值得动摇或者放弃。当然,在很多情况下,做完这比较你还是觉得两难。这时候,如果你有足够资本的话,有一个基本技巧,就是这边别完全放弃,收缩到某个安全位置,一条底线。然后那边派出另外一个力量去做尝试,现在你不好做判断,你就创造条件等待机会,等到你可以做判断的时候再来做判断,这时候你的风险会减少很多。这是我的经验和体会。

主持人:谢谢。我替刚才那位选手继续追问一下王志东,你刚才给出的是四条原则,是你经过某种内心的挣扎和煎熬之后得出的一些可行的办法。但是这些办法我想是有一个不容易得出来的过程,能不能把那个不容易得出来的过程,你自己内心非常软弱非常挣扎的那个时刻告诉我们的选手,我觉得这样更加具有可学性。

王志东:其实我经历过很多这种类似的小故事,在这里就跟大家讲一个。当时做四通的时候,我们在做中文平台,从原来的中文之星到后来都很成功,但是这个成功挣小钱挣不了大钱,而且在挣这个小钱的时候,后续的投入把前期这个项目的利润都给消化掉了,所以从公司总体来讲,一直是处在一个亏损状态中。那是在1996年的时候,四通是我们的惟一投资人。当时四通内部所有的评估都认为这是一个完全失败的项目,而且几次准备下决心把这个公司放弃掉,甚至我的几个主要助手也信心动摇了。

在这种情况下,首先,我相信在这个客户端上对操作系统进行一种加强,不管是汉化还是做别的,这个加强我相信它是对的,但是我周围的人表现出了很大的疑惑。那我如何解决这个问题呢?当时我要找外部力量去树立信心,同时我要去查找其他的机会,于是我就去了硅谷。我去硅谷是寻找风险投资,那是1995年的

时候,到1996年1月份,我带了我们公司几个副总又去了一趟硅谷,我希望几个副总过去感受一下硅谷这个IT圣地的气氛。因为我去了硅谷之后,热血沸腾,很冲动,我就把那几个副总也带过去,结果副总们回来后集体提出质疑,说王志东整个做梦呢,像我们这样的企业哪能跟硅谷的企业相比,怎么可能拿别人的钱呢,王志东说的风险投资是不可能的,中国哪个公司做过?去硅谷是王志东找理由出国呢,搞不好在那边找到机会之后,就不回来了。

这样的一种情绪在公司内部、外部、包括我们的投资人那里开始蔓延。当时,惟一相信我的只有我太太,其他反对我的人有些会客气一点,有些可能是坚决一点,只有我太太是真心相信我的。在这种情况下,其实我是在作一种挣扎,到底该坚持还是该放弃。而且当时放弃理由也很充分,因为我觉得这些人既然都没有那个信心了,我何苦扛这么大的担子,吃力不讨好,也许放弃的话,我会有一个新的开始。但当时,第一,是有一种责任心在这里面;第二,可能是因为原来四通有大量的用户和合作伙伴,我觉得不能够抛弃他们;第三,我还是坚持以硅谷模式在中国创业这样的一种方式,这条路我相信是对的,我不想放弃。在这样的情况下,我们公司就宣布,所有的副总不要再参与融资的事情,你们好好去做业务去。所有的融资让我一个人去接触,这样也不影响公司本身的业务。而在我跟风险投资谈的时候又碰到一个很大的问题,就是我对风险投资知之甚少,我对风险投资的了解都是从一本小说里得到的,它很科普地介绍了风险投资的原理,也讲了硅谷里面的一些譬如像苹果电脑公司等等创业的故事,我就按着这个故事找梦想去了。但这个时候我有很多机缘,首先我找到了一个顶级的风险投资家,就是摩根·斯坦利,后来找到了一个愿意给我做投资服务的顾问。这个顾问在跟我沟通时的最大的问题在于,我虽然对风险投资一窍不通,边学边干,但是我也很清楚地知道,我不可能对风险投资家说的这些内容全盘照收,我得决定哪些该听,哪些不该听,而要做好这个判断,我必须比专家还要专家才行。所以这样的一个过程,我走得