

21世纪创业教育系列精品教材

ETChina.com.cn
中国大学生创业培训项目

教育部教育管理信息中心
中国大学生创业培训项目指定教材

创业资源

Entrepreneurial Resources

王艳茹◎主 编

王 兵◎副主编



清华大学出版社

014043952

21世纪创业教育系列精品教材

F272-43
41

创业资源

Entrepreneurial Resources

王艳茹◎主 编
王 兵◎副主编

清华大学出版社
北 京



北航

C1731301



F272-43

41

内 容 简 介

创业过程中需要不同资源,要求创业者具有筹集、整合和使用资源的能力。本书以创业资源的内容为主线,对政策资源、人力资源、人脉资源、财务资源、技术资源、客户资源及其他创业资源的内涵、获取、管理和风险等进行了系统论述。

本书可供高等学校管理类、经济类专业学生,创业方向的研究生和 MBA 学生使用,也可以作为广大“准创业者”了解、学习创业资源相关知识的参考读物。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业资源/王艳茹主编. —北京:清华大学出版社,2014

(21 世纪创业教育系列精品教材)

ISBN 978-7-302-35787-2

I. ①创… II. ①王… III. ①企业管理—高等学校—教材 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 060877 号

责任编辑:杜 星

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:李红英

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印装厂

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm

印 张:14

字 数:322 千字

版 次:2014 年 5 月第 1 版

印 次:2014 年 5 月第 1 次印刷

印 数:1~4000

定 价:35.00 元

产品编号:053198-01

序

资源因为稀缺而有价值,创业者更缺少资源。就此著书立说,无疑具有重要的现实意义与理论价值。特别是近年来出版的创业类专著、教材可谓林林总总,但专门论述“创业资源”的书籍却很少见。因此,就此学术问题进行探讨,既是独辟蹊径,又是术业专攻。在本书共八章的内容中,作者系统介绍、论述了创业资源的相关问题。

本书具有以下特点。

一是系统论述了创业资源的含义和分类、创业资源与一般商业资源的异同、不同时期创业资源的作用,介绍了创业资源的获取途径、模式与技能。创业中,资源的使用并非易事。整合是创业资源最为基本的使用方式。故作者对创业资源的整合进行了系统论述,涉及创业资源整合的种类、机制等。这些都是创业者应该了解的最为基本的资源知识。

二是将创业政策也视为资源,这对创业者无疑是一种符合国情的理性引导。在正在经济体制转轨的中国,国家层面和地方政府颁布的创业政策都可能给创业者带来所期盼的资金、技术和人力资源。故作者在对中央政府、典型省市的政策资源进行系统梳理的基础上,提出了在认识、了解相关政策的基础上,创业者更为有效地利用政策资源的相关建议。

三是系统论述了创业中人力资源的配置和使用。创业中,团队的组建尤为重要。就此而言,本书系统阐述了创业者的基本素质、必备能力和经历要求;论述了创业团队的构成要素、特征、组建原则、管理技巧和风险;探讨了创业企业人力资源的获得和管理。搞清这些问题,对于纠结于“团队难组织、难管理”的创业者无疑会有不少启发。

四是详尽阐述了人脉资源对于新创企业的重要性。创业者需要为新创企业搭建有效的外部价值网络,这就使得人脉资源的获取和利用不可轻视。相应地,作者在本书中系统论述了人脉资源的特性、种类、规划、拓展和经营,并具体阐述了人脉资源经营的原则和技巧。这些论述对于创业者大有裨益。

五是对财务资源进行了深入讲解。财务资源是创业不可或缺的资源,“融资难”是创业者创业初期遇到最多的问题。故作者对创业融资过程、创业所需资金的计算、创业融资渠道、创业融资决策以及融资的风险等进行了深

入的论述和分析。对这部分知识的了解,有助于创业者更为合理地筹集资金、使用资金并降低财务风险。

六是全面介绍了技术资源的相关知识。就机会型创业或高科技创业而言,技术资源往往是决定创业成败的关键要素,是企业形成可持续竞争能力的基础之一。故作者在介绍技术资源的特征、分类和重要性的基础上,对技术资源的获取模式和开发做了详细介绍和深入阐释,并对技术资源的风险进行了全面分析。这部分知识对于创业者获取、开发、利用技术资源,规避技术风险,会有很大启发。

七是将客户同视为创业资源。显而易见的是,客户是企业能否生存并发展壮大的基础,它自然也是创业者不可或缺的资源。尚且客户资源的丰富和多样化,有助于新创企业尽快获得收入,获取利润。基于此,作者对客户资源的开发和管理做了较多篇幅的介绍,包括客户资源开发的原则、机制和方法,客户资源的管理思想和具体方法等,并对客户资源的开发机制进行了探讨。这部分内容,自然有助于引导创业者更为合理、有效地开发并利用客户资源。

八是独到地论述了声誉资源和信息资源。不难想象,创业者若无声誉,那他就难以“混迹”于“创业的江湖”。基于此,作者在本书中系统论述、解析了声誉资源的作用、培育和维护。创业的每一步,都涉及大大小小的问题的决策,决策就需要掌握足够的信息。故作者在本书中还系统论述了信息资源的来源和开发利用问题。这部分知识,至少有助于读者重视并有效开发和利用声誉资源及信息资源。

除了上述8个特点之外,本书在体例上较为新颖和耐读。既有对基本知识、基础理论的讲解,也有丰富的阅读资料作为补充。大量的“创业实例”供读者阅读、思考。相应地,本书既有助于读者理解相关知识,也有助于教师的课堂教学,能够拉近学生与创业的距离,使学生了解更为真实的创业生活;本书的“扩展阅读”,提供了不少有助于读者理解本书内容但不需要教师重点讲解的知识和信息;进一步的“创业测试”则有助于增强学生对自身创业素质的了解,更加理性地思考创业与就业的职业安排。

综合来看,本书既适于“准创业者”在创业准备阶段即全面了解创业所需的资源及相应的管理问题,也可以作为大专院校开设“创业资源”课程的教材。相信读者阅读本书之后,必会受益匪浅!

清华大学经济管理学院教授、博士生导师雷家骥

2013年11月18日

前言

创业是一个漫长的过程,是一个有跨度的概念,既可以理解为从产生创业想法到创造企业实体的阶段,也可以理解为从创意开始到创造辉煌业绩的整个过程,还可以理解为从产生创业想法开始到创办并使企业实现盈亏平衡的过程。本书关于创业资源的讨论采用第三种观点,将“创业”界定为产生创业想法开始到其能够正常运转、生存下来、实现盈亏平衡所需要经历的一个阶段。众所周知,任何一次成功的创业都起源于发现良好的创业机会,结束于新创企业的蓬勃发展并走向成熟。机会可以被自己发现,也可以从别人那里了解到,只要创业者善于利用信息;而要有把握机会的产品或服务,则需要创业者获取到所需的创业资源。

根据资源基础理论和资源依赖理论,企业对所需资源的获得直接影响到一个新企业最终的命运。Ireland(2001)等人认为创业就是一种与环境相关的社会过程,在这个过程中,个体和团队将各自的资源整合在一起,利用市场机会创造财富。Casson(1982)更明确地认为创业者就是对如何协调稀缺资源进行决策。唐靖、姜彦福(2008)认为,稀缺资源是否得到满意的配置是创业者实施创业承诺的保证,保证稀缺资源满意的利用是创业过程的精髓。

知名创业大师马克·J.多林格说:“如果撇开资源去开拓机会,即使最好的机会也难以塑造创业者。”要取得创业成功,创业者就一定要善于获取、整合和使用与创业项目有关的资源。

但是,由于创业者和资源拥有者之间的信息不对称,创业者巨大的资源缺口,创业企业缺乏可以用于购买和抵押的财物、难以估算收益的概率、难以通过经济利益的博弈过程来决定创业企业权利的分配,从而难以取得融资;加上创业者本身对企业控制权的要求,使得出让各种权利获取资源的做法并非最好的选择,尤其是以此为终身事业的创业者。因此,对于创业资源的讨论具有非常强烈的现实意义。

本书基于创业资源性质的分类,对创业过程中所需要的政策资源、人力资源、人脉资源、财务资源、技术资源、客户资源和其他资源进行了详细论述,并从各种资源获取、管理(整合和使用)、开发以及资源风险的角度展开研究。内容不但包括与创业资源相关的基本理论和基础知识,还包括“创业实例”、

“扩展阅读”、“创业测试”等模块。大量的“创业实例”提供了丰富的和不同资源紧密相关的创业内容,拉近读者与创业实践的距离,使其了解更真实的创业生活;“扩展阅读”提供了有助于理解本书内容但不需要重点讲解的一些知识;“创业测试”有助于增强学生对自己创业素质的了解,更加理性地进行创业决策。

本书由中国青年政治学院教授王艳茹博士、河北工业职业技术学院工商管理系王兵老师等共同编著。编写分工如下:王艳茹负责提纲的拟定、完善和书稿的总纂和初校。第1、5章由王艳茹编写,第2、3、4、6、7章由王兵编写,第8章由北京体育大学李艳丽老师编写。

本书在写作过程中,得到了很多人的支持和帮助,在此一并表示感谢。感谢中国青年政治学院李家华副院长在本书框架确定方面提出的富有建设性的建议;感谢清华大学雷家骕教授对本书编排和内容组织的关注,感谢他百忙之中为本书作序;感谢辽宁省就业指导局刘铸局长提供了关于“辽宁模式”的相关资料;感谢中国青年政治学院经济管理学院韩莉老师在前言修改和润色过程中提出的宝贵意见;感谢河北金融学院刘洪生副教授在本书案例搜集、整理,以及书稿审阅和修订方面所做的大量工作。感谢清华大学出版社经管分社编辑在语言润色和书稿校阅上付出的大量心血,使得书稿精准易读。感谢我参考过的所有文章、专著和教材的作者,正是他们的研究成果在很多方面激发了我的创作灵感,丰富了本书的研究内容。

由于创业资源的研究正处于起步阶段,对于创业资源的系统研究较少,可资借鉴的成熟的成果有限,所以,在编写过程中尽管力图将创业研究领域的新理论和新方法纳入本书,但因为时间仓促和作者自身的理论水平及实践经验有限,书中难免存在疏漏或不足,敬请广大读者批评指正,以便对本书做进一步的修改、补充和完善。

本书作者的联系方式为:wangyanrukab@126.com。

编者

2014年4月

目 录

开篇故事 从视美乐到澳视——资源的获取及其整合	1
-------------------------------	---

第1章 创业资源概述	7
------------------	---

引导案例 洛克菲勒的女婿	7
--------------------	---

1.1 创业资源的含义和分类	7
----------------------	---

1.1.1 创业资源的内涵	7
---------------------	---

1.1.2 创业资源的分类	8
---------------------	---

1.1.3 战略性资源	10
-------------------	----

1.1.4 创业资源与一般商业资源的异同	11
----------------------------	----

1.2 创业资源的作用	11
-------------------	----

1.2.1 不同时期创业资源的作用	12
-------------------------	----

创业测试——测试你的创业资源	12
----------------------	----

1.2.2 不同创业资源的作用	13
-----------------------	----

1.3 创业资源的获取	14
-------------------	----

1.3.1 创业资源的获取途径	15
-----------------------	----

1.3.2 创业资源获取模式	16
----------------------	----

创业实例 北京忆恒创源科技有限公司的资源获取	16
------------------------------	----

创业实例 六合万通的创业团队	17
----------------------	----

创业实例 借助资金实现增长的安博教育	18
--------------------------	----

1.3.3 创业资源的获取技能	18
-----------------------	----

1.3.4 白手起家型创业者的资源获取	19
---------------------------	----

创业测试 你适合白手起家吗?	22
----------------------	----

创业实例 白手起家创业——付出总有回报	23
---------------------------	----

1.3.5 职业经理人创业者的资源获取	24
---------------------------	----

创业实例 职业经理人的创业故事	27
-----------------------	----

扩展阅读 职业经理人的创业基因	29
-----------------------	----

1.3.6 影响创业资源获取的因素	30
-------------------------	----

1.4 创业资源整合	31
------------------	----

1.4.1 创业资源整合的种类	32
-----------------------	----

1.4.2	创业资源整合的机制	33
	创业实例 尤伯罗思的资源整合	35
1.5	创业资源利用	36
1.5.1	创业资源利用的原则	36
	创业实例 斯里兰卡的象粪纸	36
	创业实例 刘博文的创业案例	37
	创业实例 珠海金正公司脱困案例	38
1.5.2	创业资源的利用方式	38
	创业实例 农民创办农具博物馆	40
	创业故事 毕克畏巧卖八爪鱼	42
第2章	创业政策资源	45
	引导案例 利用创业支持政策,获得政府资助	45
2.1	国家层面的创业政策措施	46
	扩展阅读 我国鼓励和支持创业的政策体系	46
2.1.1	教育部的政策措施	47
2.1.2	发改委的政策措施	49
2.1.3	人力资源和社会保障部的政策措施	49
	创业实例 李桂枝:用爱心撑起一片蓝天	51
2.1.4	共青团中央的政策措施	53
	创业实例 谢珍:偏远藏区成就致富梦想	55
2.1.5	妇联和工会的政策措施	56
	创业实例 玫瑰园里培育一份心志	57
2.1.6	其他部门的创业政策措施	58
	扩展阅读 2013年国家鼓励普通高校毕业生自主创业政策公告	59
2.2	典型地市的创业政策	60
2.2.1	北京市支持创业的政策	60
2.2.2	上海市支持创业的政策	62
2.2.3	浙江省支持创业的政策	64
2.2.4	辽宁省支持创业的举措	66
2.3	政策资源的利用	69
2.3.1	了解创业政策	69
2.3.2	利用创业政策	69
2.4	创业政策面临的挑战 and 对策	70
2.4.1	中国创业政策面临的挑战	70
2.4.2	完善我国创业政策的对策	72
	扩展阅读 入驻创业园企业享受的优惠政策及服务 ——以中关村创业园为例	74

第3章 创业人力资源	76
引导案例 复兴集团“五虎将”	76
3.1 创业者	78
3.1.1 创业者的基本素质	78
3.1.2 创业者的必备能力	83
扩展阅读 考察创业者综合素质的十项标准	86
3.1.3 创业者的经历	88
扩展阅读 创业者的话——周鸿祎	88
扩展阅读 影响农民创业的个性特质因素	89
3.2 创业团队	90
3.2.1 创业团队的构成要素	91
3.2.2 优秀团队的特征	93
3.2.3 团队组建原则	94
3.2.4 创业团队的管理技巧	96
扩展阅读 企业的组织形式及其选择	97
3.3 创业企业的人力资源管理	99
3.3.1 创业人力资源管理概述	99
3.3.2 创业人力资源需求	101
3.3.3 创业人力资源获得	101
3.3.4 创业人力资源管理	102
创业实例 人力资源的“链式反应”	104
3.4 创业的人力资源风险	105
3.4.1 创业者素质风险	105
3.4.2 创业者信息处理偏误	106
创业实例 化妆品创业者失败反思：能犯的错误都犯了	107
3.4.3 创业团队管理风险	108
3.4.4 群体决策风险	108
扩展阅读 超音速飞机研制始末	109
3.4.5 人力资源短缺风险	110
扩展阅读 防止创业团队散伙的十大绝招	110
第4章 创业人脉资源	112
引导案例 人脉资源整合	112
4.1 人脉资源概述	113
4.1.1 人脉资源的特性	113
创业实例 协会中的人脉	113
4.1.2 人脉资源的种类	114

4.1.3 人脉资源的重要性	115
4.2 人脉资源规划	116
4.3 人脉资源拓展	117
4.3.1 人脉资源拓展原则	117
4.3.2 人脉资源拓展途径	117
4.4 人脉资源经营	118
4.4.1 人脉经营原则	118
4.4.2 人际交往技巧	118
4.4.3 巧用拒绝的艺术	119
第5章 创业财务资源	121
引导案例 Bizooki 公司多途径融资	121
5.1 创业融资概述	122
5.1.1 创业融资的重要性	122
5.1.2 创业融资难的原因	123
扩展阅读 基于创业者主导的创业融资	126
5.1.3 创业融资过程	126
5.1.4 创业融资中常见的问题	128
创业实例 假设王志东与丁磊一样保守,故事会重新书写	129
5.2 创业所需资金的计算	129
5.2.1 创业资金的分类	129
5.2.2 投资资金的测算	130
扩展阅读 初创企业如何节省开支	132
5.2.3 营运资金的测算	132
扩展阅读 帮助创业者估算创业启动资金的途径	136
5.3 创业融资渠道	137
5.3.1 私人资本融资	137
创业实例 北京东方爱婴中心的融资	139
扩展阅读 民间借贷	139
5.3.2 机构融资	141
扩展阅读 中国农业银行流动资金贷款	143
5.3.3 风险投资	145
扩展阅读 著名的风险投资者	148
创业实例 广东久邦数码科技有限公司融资记	149
5.3.4 政府扶持基金	151
扩展阅读 政府财政支持	152
5.3.5 知识产权融资	153
扩展阅读 国外的知识产权融资	155

创业实例 融资方式选择	156
5.4 创业融资决策	156
5.4.1 创业融资的原则	156
5.4.2 股权融资决策	157
5.4.3 债权融资决策	158
5.4.4 融资方式的比较	160
创业实例 张珊创业筹资决策	162
扩展阅读 如何吸引潜在投资者或银行家及股权配置的重要性	164
5.5 创业融资风险	165
5.5.1 资金不足或过多	165
5.5.2 融资结构不合理	165
第6章 创业技术资源	166
引导案例 “90后”大学生创业故事：剪纸一年掘金30万	166
6.1 技术资源概述	168
6.1.1 技术资源的特征	168
6.1.2 技术资源的分类	169
6.1.3 技术资源对创业企业的重要性	170
6.2 技术资源获取模式	171
6.2.1 自主研发	171
创业实例 海信中国“信芯”破壳而出	171
6.2.2 吸引技术持有者加入创业团队	173
6.2.3 挖掘失效专利技术内在的商业价值	173
6.2.4 外购	173
6.2.5 合作研究	174
创业实例 西安蓝晶生物科技有限公司的技术开发	175
6.3 技术资源开发	175
6.3.1 自行进行技术创新	175
6.3.2 开展技术资源整合	176
6.4 技术资源的风险	180
6.4.1 战略决策和组织风险	180
6.4.2 研究开发风险	180
6.4.3 技术的应用风险	180
6.4.4 配套技术的不确定性风险	180
6.4.5 技术寿命难以估量风险	181
第7章 创业客户资源	182
引导案例 离客户心灵最近的品牌——裂帛	182

7.1	客户资源开发	183
7.1.1	客户资源的开发原则	183
7.1.2	客户资源开发机制	185
	创业实例 德鲁·休斯敦的精益创业	186
7.1.3	客户资源的开发方法	187
	创业实例 制鞋大王的客户开发	189
7.2	客户资源管理	190
7.2.1	管理思想先进	190
7.2.2	管理方法巧妙	191
	创业实例 北京宇信易诚科技有限公司	192
7.3	客户开发模型	193
7.3.1	客户探索	194
7.3.2	客户验证	194
7.3.3	客户生成	194
7.3.4	企业建设	195
第8章	其他创业资源	196
8.1	声誉资源	196
8.1.1	声誉资源的重要性	196
8.1.2	声誉资源的特征	198
8.1.3	声誉资源的培育	198
8.1.4	声誉资源的维护	200
	创业实例 海尔集团声誉的形成	201
8.2	信息资源	203
8.2.1	信息资源的作用	203
8.2.2	信息资源的特征	204
8.2.3	信息资源的来源	205
	扩展阅读 信息资源的来源	207
8.2.4	信息资源的开发利用	207
	创业实例 阿里金融:信息资源的开发再利用	208
	参考文献	211

从视美乐到澳视——资源的获取及其整合

在创新公司纷纷倒闭、创业失败率较高的现状下，由三位清华大学学生创办的“视美乐”却是一大亮点。

视美乐的成功，不仅仅是它在一年半的创业过程中，成功地从上海一百集团赢得 5 250 万元的风险投资，一期 250 万元投入取得中试成功，2000 年 4 月又得到青岛澳柯玛集团追加的 3 000 万元投资，也不仅仅是它在北京拥有总部 1 500 平方米的办公室和研发中心、青岛 3 500 平方米的现代化厂房和年生产能力 10 万台产品的生产线，而是它作为在校大学生创立的一家高科技企业，在发展过程中体现的创业的复杂性和多变性、它在发展过程中对于资源的整合能力，以及所体现出的发展潜力。

1. 创意来源

1999 年 4 月，清华大学材料系 4 年级学生邱虹云的发明——大屏幕投影电视在校园名牌比赛“挑战杯”学生课外科技作品大赛上夺得一等奖。邱虹云的发明给清华自动化专业 5 年级学生王科提供了创业契机，也改变了自己的人生方向。宁波理科状元出身的王科有遗传自母亲的天生的商业头脑，敢想敢干的他最强烈的欲望是创业。王科曾在公司兼过职，他了解投影机的市场需求和进口产品的昂贵价格，清华底子的技术敏感更使他意识到这项发明的“价值”，他提出要以十几万元的价格买下邱虹云的技术。不过，聪明的王科很快意识到这项专业技术含量很高的产品如果没有技术上的支持和不断突破，很难发挥它应有的价值。于是，王科说服邱虹云以技术入股，共同开发使之成为市场产品。

2. 政策资源

1998 年 5 月，中国首屈一指的理工院校清华大学举办了首届大学生创业计划竞赛，激起校园创业热情。“视美乐”主发起人王科和徐中分别是这次比赛的组织者和参与者。1999 年，创业计划竞赛发展为全国性的反响巨大的高校学生创业活动。

而这一年也正是中国风险投资启蒙年。

自这一年，从国家到学校的各个层面开始重视并支持在校大学生的创业活动。

3. 人力资源

如果说商业敏感使王科及时抓住了商业机会的苗头，那么商业才华的再次显示就是他组织起一个创业的核心团队——在把技术核心邱虹云拉下“海”的两周后，上届创业竞赛的活跃分子清华经济管理学院 MBA 班班长徐中也加入进来，视美乐的极富竞争力的核心创业团队自此形成。实际上，团队中的每一个成员本身就是一个传奇。

邱虹云是被清华校长称为“清华爱迪生”的人才。从入大学起就在学生课外科技作品竞赛上年年获奖，其天分和成长经历颇有几分传奇色彩，是一个极其难得的发明家。

“王科是个战略家、企业家人才，他在外部条件不具备的情况下很善于借助各种资源为我所用。他有闯劲，有想象力、煽动性和热情，能干很多别人不敢干的事，而且举重若

轻,是个帅才。”视美乐的顾问潘福祥这样评价他。徐中则是一个实实在在抓落实的管理者。到清华读书前他已工作了6年,在长城特钢公司先搞机械设计,后任团委书记,因此年纪轻轻就有机会参与大公司领导层会议。他见多识广、在企业工作的经验丰富,而且做事风格踏实、稳健。

在这三人中,王科是视美乐创建的组织者,如果不是王科挂帅,视美乐造不成这么大的“势”,也不会推进得这么快;徐中是视美乐的管理者,如果没有徐中,企业管理和工程运作经验几乎是空白的王科可能在点起轰轰烈烈的一把创业之火后而无法控制;而邱虹云是视美乐不可多得的技术骨干,他的出众才华及卓越执行力是企业核心竞争力的关键。

优秀的创业团队保证了他们在创业初期的困难面前能够坚持不懈,在几番绝境逢生后,使企业最终走出绝望,迈向正轨。

根据徐中的回忆,创业之初很多问题都想不到,连运作公司需要多少钱都算不出来,不知该去筹措多少钱。在刚开始的五百七十多天里,几个人天天都工作到深夜。邱虹云为解决一个技术难题索性24小时连轴转。

1999年7月,王科毕业;2000年7月,徐中毕业;邱虹云直读精密仪器系研究生。视美乐的多数成员都已经职业化,公司的团队建设、管理、产品也一步步走向成熟。

按照创业顾问潘福祥的说法:这个团队有创新精神、技术优势,而且精力充沛、全身心投入,又有一定的企业经验积累,尤其难得的是互相配合、精诚团结。这样的团队总会有好项目,总有成功的潜能。

4. 人脉资源

视美乐的成长有其规律性也有其独特性,它与顾问公司的双赢合作是走向成功的又一个关键。学生创业团队需要与投资管理顾问公司合作现已被认同和接受,但若想结成视美乐和清华兴业那样的合作关系却既要靠实力又要有机缘。

首先是创业竞赛给了他们有信心基础的相识的机会。视美乐是在参加创业计划竞赛过程中成立的,在清华大学的预赛中,他们与做评委的清华企业集团背景的清华兴业投资管理公司总经理潘福祥相遇了。那时,兴业公司成立不久,正在寻找第一个项目。

他们的合作模式是经过很典型的三个回合接触后定下来的。

第一次是潘福祥来到视美乐所在的学生宿舍,他被精彩而简陋的发明作品震撼了,这位在资本市场摸爬滚打多年,现又在清华大学正式担任“证券市场”课程的讲授,同时又经营着投资管理公司的老师兼老总向创业者们提出了从资金、产品到市场的一系列问题。潘老师把他们从盲目乐观的天上拉到地上。同时,潘福祥也对几个小伙子的素质、冲劲、意志力及其设计的作品比较看好。

第二次,视美乐团队拿着一份列得很详细的资金需求预算表来到兴业公司的办公室,谈他们的问题——全靠自己的力量融资有难度。这次,小伙子们是精心准备好的:着装正式——穿西服,打领带;言谈有序——注意相互配合,特别是多听对方意见;态度上不卑不亢。结果潘福祥表示可以帮助融资,视美乐则提出请兴业公司拿出一份书面方案。这中间有一个小插曲:他们是托人打探了兴业公司的底细后才愈加认真地做合作准备的。

第三次接触就在几天后,兴业公司拿出了一份规范的投资管理顾问方案,提出风险投

资的引资运作模式,拿出了帮助融资、管理、成长的计划,同时规范地提出了双方的责、权、利。非常重要的一点是,这里还有一个小插曲:兴业公司并不是视美乐当时唯一的可选对象,但它反应迅速、操作规范,尤其是它要做精品,要把视美乐做成“样板戏”的理念,使视美乐毫不犹豫地选择了这个把他们作为第一个项目的新公司。

视美乐和兴业公司的合作模式是共担风险、共享收益——兴业公司以提供全方位的顾问业务拥有视美乐5%的股份。

从此,视美乐发展中的融资、管理、人力资源等大事都离不开兴业这个高参。在融资上,兴业公司更是起了决定性作用,以至于上海一百集团的老总称潘福祥为视美乐的“教父”。同时,视美乐的成功也给兴业公司带来了经济回报,更重要的是在业界值得骄傲的声誉。

“假如不是在北京,不是在中关村,我们不会成功。”徐中毫不讳言中关村优越的创业环境和兴业投资管理公司这样的中介给视美乐强大的支持。没有它们,视美乐不可能想到自己创业融资的风险投资方式,也不可能出现“清华三学子身价3000万”的新闻,投影机也不过就是学生发明大赛上一项不错的发明而已。因为如果和别人合作做中试,根据我国有关规定,无形资产入股只算35%,进行中试后虽可获得一笔钱,但进入产业化市场阶段,公司规模再扩大后,对发明者来说收益就很有有限,科研人员根本不可能在这里面挣到钱。采取风险投资,发明者有可能占80%的股份。

众多学生公司最羡慕的是视美乐获得巨额风险投资和后续的发展资金。王科也总是对人津津乐道潘福祥如何说服上海一百集团勇涉风险投资,该集团老总张引琪面对外观十分简陋的投影机样机如何激动万分,澳柯玛集团的总经理鲁群生如何在1999年的最后一天冒风雪坐火车赶到清华园9号楼的学生宿舍,共商创业迎接新的一年。从上海一百集团到澳柯玛集团,实现的是从单纯依靠资金到产业化投资必须与富有经验的大电器公司合作的战略投资的转换。这次转换,是上海一百、视美乐、澳柯玛等各方本着如何更有利于事业发展的原则一起协商达成的,各家都踩到了自己的点上。

中关村科技园区管理委员会主任陆昊认为,视美乐成长过程中的创业孵化、中介服务至关重要。创业离不开天才的头脑,也离不开各种支持。把科教资源转化成现实生产力,再转化成高科技中小企业,进而成长为高科技大型企业是一条很好的创业路子。要知道,还有很多传统企业苦于找不到新的增长点,许多企业仍在被动“引进”,许多科研成果躺在实验室中……

5. 财务资源

要开发产品完成中试,王科和邱虹云做过一个预算——需要二十多万元,方法是邱虹云做一台参加学生比赛的机器要千把元,做上二十几台成型机需要二十多万元。徐中参与进来后,告诉他们要产业化,工厂开发一套模具就要二十万元以上。由此重做出的预算是250万元。对这个数目,王科觉得大得让他们毫无办法。徐中则笑着告诉他对于一个大企业开发新产品来说,这点钱根本不是问题。

凭借潘福祥的社会关系和业界信誉,视美乐的项目很快得到锐意创新、希望大力开发高科技项目的上海一百集团的重视。经过认真的考察和谈判,1999年7月,双方达成两期共5250万元的风险投资协议,第一期上海一百集团投入250万元用于产品中试,占

20%的股份,创业团队的50万元注册资本和技术、创意等无形资产占公司80%的股份。中试成功后上海一百集团再投入5000万元用于产业化生产。这是我国首例本土化风险投资案例,在资本市场引起巨大轰动。

1999年底,视美乐多媒体投影机中试成功。几个月下来,一直关注着中试进展的上海一百集团意识到中试后的产业化不像原来想象的找个生产厂家投入资金生产就行了,产品的技术非常复杂,国内目前还没有能代理加工的工厂。要组织全新的生产能力并且管理生产,商业龙头上海一百集团并不在行。以把事业做大为目标,视美乐和上海一百集团协商决定引入有生产管理经验的家电厂家加盟。消息传出,国内外十多家投资公司和家电厂商前来洽谈,希望能够参与二期投资。

视美乐最终选择澳柯玛集团作为二期投资方是认定了它发展高科技产业的决心、实力和董事长鲁群生的诚恳与果断。

2000年4月,澳柯玛集团决定投资3000万元,与视美乐签订合资协议,成立北京澳柯玛视美乐公司(以下简称澳视公司),双方各占新公司50%的股份,开发、生产销售多媒体投影机和相关视听产品。视美乐公司依然存在,以后将开发新项目并进行产业化。上海一百集团撤销原二期投资计划,其原有股份随视美乐进入澳视公司,后期并将以其商业龙头优势参与市场销售。至此,经过资源优化,支持产品走向市场的投资终于顺利完成了。

6. 技术资源

视美乐核心技术的多媒体超大屏幕投影电视在国内应该算是领先产品,结合了计算机、电子、光学、材料学等多方面领域的技术,这些都是清华大学作为国内一流理工大学的强项。视美乐的创业团队成员也基本上具备相关学科的专业背景,学以致用,正当其时。

澳柯玛集团投资之后的澳视产品,采用外光源通过LCD液晶板输出,以数字化方式显示,可以播放电视、计算机、DVD、VCD等多种数字和模拟信号,屏幕尺寸可以在40~200英寸间自由调节,而且由于是投影播放,眼睛对着的是幕布而不是强光源,既无辐射,又不伤视力。需要特别说明的是,澳视投影机是能够接收播放电视的数码投影机,因为投影机集成度很高,各种电子元器件干扰强,直接影响射频信号的接收,在技术上实现难度很大;另外,投影机成本高,难以进入家庭。而澳视公司在技术上解决了干扰问题,由于核心技术上拥有自主知识产权,零部件主要由自己研制并组织生产,以降低成本,使产品有进入家庭的可能。

另外,企业能够一次次走出绝望,还靠云集在中关村的高校与科研院所的技术专家前辈、专业投资咨询管理等各方面的力量。例如在技术方面,他们遇到的每一个国内科研顶级难题,全靠自己是不可能解决的。一面是学子登门求教,一面是前辈谆谆教导,不少教授、专家成为视美乐公司的技术和管理顾问,清华园和中关村的智力资源给了视美乐强大的后盾和一双有力的“翅膀”。

7. 客户资源

2001年3月,澳视产品开始试销。产品的销售状况举步维艰,直到7月仍是零订货,于是澳视公司1500万元的流动资金大部分变成了ASP2100的零件和存货。直到8月,